

НАРОДНАЯ УКРАИНСКАЯ АКАДЕМИЯ

Э. И. Цыбульская

**УПРАВЛЕНИЕ  
ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Учебное пособие  
для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по специальности  
7.050107, 8.050107 – Экономика предприятия

Харьков  
Издательство НУА  
2011

УДК 658(075.8)  
ББК 65.9(4УКР)290-212.14я 73-1  
Ц93

*Рекомендовано Министерством образования и науки,  
молодежи и спорта Украины в качестве учебного пособия  
для высших учебных заведений  
Письмо № 1/11-6420 от 21.07.2011*

**Рецензенты:** д-р экон. наук *Т. В. Меркулова* (Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина);  
д-р экон. наук *Т. С. Пичугина* (Харьковский государственный университет питания и торговли);  
д-р экон. наук *В. М. Онегина* (Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства им. Петра Василенко)

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

Посібник розраховано для використання його магістрами (спеціалістами), аспірантами і 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.

### **Цыбульская, Элеонора Ивановна.**

**Ц93** Управление потенциалом предприятия : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по специальности 7.050107, 8.050107 – Экономика предприятия / Э. И. Цыбульская ; Нар. укр. акад. – Х. : Изд-во НУА, 2011. – 408 с.

ISBN 978-966-2298-10-9

В учебном пособии освещены основные теоретические и практические аспекты управления потенциалом отечественных предприятий в современных условиях хозяйствования.

Пособие рассчитано для использования его магистрами (специалистами), аспирантами и преподавателями высших учебных заведений, высшим управленческим персоналом и менеджерами предприятий, которые стремятся осмыслить основы управления потенциалом предприятия и перевести их в формализованную модель процесса управления собственным бизнесом.

**УДК 658.(075.8)**

**ББК 65.9(4УКР)290-212.14я 73-1**

**ISBN 978-966-2298-10-9**

© Народная украинская академия, 2011

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Управление производственным потенциалом предприятия – довольно новая и, без сомнения, интересная сфера экономического исследования последнего десятилетия. Развитие рыночных принципов хозяйствования в рамках национальной экономики дало толчок к созданию новых адекватных практике менеджмента методов анализа и оценки возможностей предприятия с учетом отечественной и зарубежной практики экономической диагностики внутренней и внешней среды организации.

**Цель дисциплины:** формирование системы теоретических и практических знаний о методах и процессах управления формированием, функционированием и развитием потенциала предприятия как сбалансированной социально-экономической системы.

**Задачи дисциплины:** изучение новейших подходов в управлении формированием, развитием, конкурентоспособностью потенциала предприятия, результативностью его использования по современным социально-экономическим критериям, приобретение умений обосновывать и использовать механизмы предотвращения кризиса и антикризисного управления субъектами хозяйствования.

В результате изучения дисциплины «Управление потенциалом предприятия» студент **должен знать:**

- закономерности, принципы и новейшие подходы в управлении формированием, развитием, конкурентоспособностью потенциала предприятия;
- социально-экономические критерии результативности использования потенциала предприятия;
- основные направления совершенствования деятельности предприятий и организаций, их структурных перестроек;

- оперативный, тактический и стратегический механизмы и инструменты предотвращения кризисной ситуации на предприятии;
- современное информационное обеспечение и современные компьютерные технологии управления производственными системами.

**Студент должен уметь:**

- использовать механизмы и инструменты предотвращения кризиса на предприятии;
- анализировать влияние разных факторов на уровень конкурентоспособности предприятия;
- оптимизировать структуру потенциала предприятия;
- рассчитывать, анализировать и планировать показатели результативности использования потенциала предприятий;
- обосновывать с помощью специальных экономических расчетов целесообразность принятия хозяйственных решений по управлению потенциалом предприятия.

**Предмет дисциплины:** методы и процессы управления потенциалом предприятия.

Это учебное пособие содержит необходимый объем теоретических и практических вопросов дисциплины «Управление потенциалом предприятия» для подготовки магистров и специалистов по специальности «Экономика предприятия». В нем довольно полно и в логической последовательности раскрыта программа дисциплины. Учебное пособие состоит из двух модулей – структурно-логических единиц.

Первый модуль посвящен теоретическим основам и информационному обеспечению процесса управления потенциалом предприятия. Первая тема модуля раскрывает основы управления формированием и развитием потенциала предприятия в условиях «экономики знаний». «Экономика знаний» сосредоточивает внимание при управлении потенциалом на знаниях и информации. Вторая тема пособия посвящена закономерностям оптимизации потенциала предприятия, высказывается мысль, что нарушение закономерностей оптимизации приводит к диспропорциям и разбалансированности потенциала. Третья тема раскрывает сущность стоимостной парадигмы управления потенциалом предприятия. Сущность парадигмы состоит в том, что все управленческие решения на коммерческих предприятиях в рыночной экономике принимаются исходя из стоимостных критериев, и в первую

очередь роста стоимости бизнеса. Информационная экономика требует от предприятий для успешного функционирования особых компьютерных и информационных технологий. Этому посвящена четвертая тема пособия. Пятая тема раскрывает особенности управления потенциалом конкурентоспособности современного предприятия. Шестая и седьмая темы освещают особенности управления потенциалом предприятия в кризисных условиях, рассматриваются механизмы и инструменты противодействия кризисным явлениям.

Второй модуль посвящен ключевым вопросам управления отдельными составляющими потенциала предприятия. Восьмая тема раскрывает особенности управления материально-техническим потенциалом отечественных предприятий. В частности делается вывод о том, что отечественные предприятия функционируют в очень нестабильной среде, которая нуждается в использовании специальных систем управления запасами – систем с установленной периодичностью пополнения запасов до постоянного уровня и системы «минимум – максимум». Девятая тема посвящена системе управления формированием и использованием трудового потенциала предприятия, делается акцент на том, что в эпоху «экономики знаний» предприятие должно инвестировать средства в человеческий капитал, генерирующий знание – основной ресурс «новой экономики». Десятая тема раскрывает особенности управления результативностью использования потенциала отечественных предприятий. В одиннадцатой теме освещены вопросы проектирования систем управления потенциалом предприятия. Двенадцатая тема раскрывает особенности инновационного воспроизводства потенциала отечественных предприятий, механизм влияния инноваций на рыночную стоимость предприятия. Тринадцатая тема посвящена организационно-экономическому обеспечению совершенствования и внедрения систем управления потенциалом предприятия.

Пособие содержит практикум для закрепления теоретических знаний, что, без сомнения, отвечает нормативным требованиям к процессу подготовки магистров экономики предприятия в современных условиях. Практикум включает планы практических занятий с методическими указаниями к ним. Методические указания позволяют студентам самостоятельно решать практические задачи. Большое внимание в пособии отведено организации самостоятельной

работы студентов и контролю качества знаний студентов в условиях кредитно-модульной системы. В пособии рассматриваются вопросы организации индивидуально-консультативной работы и дидактические средства процесса обучения.

Пособие, безусловно, представляет интерес для руководителей предприятий, поскольку предлагает набор управленческих технологий, полезных в деятельности предприятий, аспирантов и магистров экономики.

Автор искренне признателен всем отечественным и зарубежным специалистам в области управления экономикой и оценочной деятельностью, работы которых составляют базовое представление об управлении потенциалом предприятия и на которых основывается учебное пособие.

Автор выражает глубокую благодарность рецензентам пособия – доктору экономических наук, профессору, заведующей кафедрой экономики и маркетинга Харьковского национального технического университета сельского хозяйства им. Петра Василенко В. М. Онегиной; доктору экономических наук, профессору, заведующей кафедрой менеджмента организаций Харьковского государственного университета питания и торговли Т. С. Пичугиной; доктору экономических наук, профессору, заведующей кафедрой экономической кибернетики и прикладной экономики Харьковского национального университета им. В. Н. Каразина Т. В. Меркуловой за высказанные замечания, научные рекомендации и конструктивные предложения относительно изложения материала.

# 1. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ»

Название темы	Количество часов для форм обучения: очная			
	В том числе			
	Всего	Лекции (часы/ баллы)	Практические (часы/ баллы)	Самостоятельная работа (часы/ баллы)
1	2	3	4	5
<b>Модуль 1. Теоретические основы и информационное обеспечение управления потенциалом предприятия</b>	58/40	10/0	10/18	38/22
Основы управления формированием и развитием потенциала предприятия	4/2	2/0	---	2/2
Оптимизация структуры потенциала предприятия (ПП)	6/4	2/0	2/2	2/2
Парадигма управления потенциалом предприятия по стоимостным критериям	14/14	2/0	6/6	6/8
Информационное обеспечение и современные технологии управления сложными производственными системами	5/2	---	---	5/2
Управление потенциалом конкурентоспособности предприятия	13/2	2/0	---	11/2
Система антикризисного управления ПП	8/2	2/0	---	6/2
Механизмы и инструменты противодействия кризисным процессам	6/4	---	---	6/4
<b>Итоговое занятие по модулю 1 (контрольная работа)</b>	2/10	---	2/10	---

*Продолжение учебно-тематического плана*

1	2	3	4	5
<b>Модуль 2. Управление отдельными составляющими потенциала предприятия</b>	50/40	6/0	6/14	38/26
Управление материально-техническим ПП	10/2	2/0	---	8/2
Система управления формированием и использованием трудового ПП	4/2	---	--	4/2
Управление результативностью использования потенциала предприятия	8/9	2/0	2/2	4/7
Проектирование систем управления потенциалом предприятия	6/2	---	---	6/2
Особенности инновационного воспроизводства потенциала предприятия	15/10	2/0	2/2	11/8
Организационно-экономическое обеспечение совершенствования и внедрения систем управления потенциалом предприятия	5/5	---	---	5/5
<b>Итоговое занятие по модулю 2 (контрольная работа)</b>	2/10	---	2/10	---
Экзамен	/20			
<b>Всего</b>	<b>108/100</b>	<b>16/0</b>	<b>16/32</b>	<b>76/48</b>

## 2. ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### **Модуль I. Теоретические основы и информационное обеспечение управления потенциалом предприятия**

#### **Тема 1. Основы управления формированием и развитием потенциала предприятия.**

Черты новой парадигмы управления предприятием в XXI веке. Модели формирования потенциала предприятия. Роль организационно-экономических концепций в обеспечении роста предприятия. Концепция единства жизненных циклов продукции и технологий. Концепция

технологической цепочки производства. Концепция рационального объединения свойств целостности и обособления развивающихся систем. Теоретические основы управления потенциалом предприятия: принципы, законы.

## **Тема 2. Оптимизация структуры потенциала предприятия.**

Основные законы функционирования и развития предприятия: закон развития, закон информированности и упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон самосохранения, закон композиции и пропорциональности. Оптимизация структуры производственного потенциала предприятия на основе анализа уровня эффективного использования структурных рабочих мест.

Основные правила и соотношения оптимального функционирования потенциала предприятия: «золотое правило» экономики, основное правило функционирования трудового потенциала, «золотое правило» финансирования, вертикальное правило финансирования, основное условие сохранения платежеспособности предприятия, оптимальная структура капитала. Факторы, влияющие на структуру потенциала предприятия. Основные пути оптимизации структуры потенциала предприятия.

## **Тема 3. Парадигма управления потенциалом по стоимостным критериям.**

Эволюция развития концепций управления потенциалом предприятия: концепция минимизации расходов, организационно-управленческая концепция, концепция стратегий конкуренции, качественная концепция, стоимостная концепция. Основные положения концепции TQM. Сравнительный анализ качественной и стоимостной концепций управления потенциалом предприятия. Подходы к стоимостной оценке бизнеса: доходный, затратный, рыночный, опционный. Стоимостная концепция управления потенциалом предприятия. Методические инструменты стоимостной концепции управления потенциалом предприятия: метод добавленного акционерного капитала, метод добавленной рыночной стоимости, метод добавленной экономической стоимости, метод Эдвардса – Белла – Ольсона, метод добавленной денежной стоимости, метод отдачи денежного потока на инвестированный капитал CFROI.

#### **Тема 4. Информационное обеспечение и современные технологии управления сложными производственными системами.**

Информационные ресурсы предприятия. Понятие об информационном обеспечении, информационных массивах, информационных потоках. Классификация информационных потоков. Роль информационных потоков в производстве. Этапы формирования информационного обеспечения процессов управления на предприятии. Особенности информационного обеспечения в менеджменте. Понятие о современных автоматизированных информационных технологиях (АИТ) управления производством, их классификация, основные черты. Современные информационные технологии, которые используются в управлении производством: технологии экспертных систем, объектно-ориентированные технологии проектируемых систем, нейросетевые технологии, системы поддержки принятия решений, технологии Workflow, технологии Intranet. Информационное обеспечение реструктуризации предприятия.

#### **Тема 5. Управление потенциалом конкурентоспособности предприятия.**

Сущность, цели и задачи управления потенциалом конкурентоспособности предприятия. Ключевые характеристики потенциала конкурентоспособности предприятия. Методологические основы управления потенциалом конкурентоспособности предприятия. Концептуальная модель процесса управления потенциалом конкурентоспособности предприятия. Государственное регулирование международной конкурентоспособности предприятия: методы и инструментарий. Организационно-экономический механизм поддержки и стимулирования потенциала международной конкурентоспособности. Функциональная структура государственного механизма регулирования международной конкурентоспособности.

#### **Тема 6. Система антикризисного управления потенциалом предприятия.**

Предприятие как объект финансового кризиса (банкротства). Виды кризисов, которые возникают на предприятии. Факторы, обуславливаю-

щие кризис на предприятии. Антикризисная политика предприятия и ее типы. Сущность антикризисного управления (антикризисного менеджмента АКМ). Система АКМ на предприятии. Особенности процессов и технологий АКМ. Особенности механизма управления АКМ. Основные признаки антикризисного управления. Принципы системы антикризисного финансового управления предприятием. Система антикризисных мероприятий. Программа антикризисного финансового оздоровления организации. Профилактика банкротства в управлении предприятием.

### **Тема 7. Механизмы и инструменты противодействия кризисным процессам.**

Технологии, стратегии и тактики сглаживания отрицательных тенденций в развитии предприятия. Виды антикризисных стратегий предприятия: стратегии выживания, стратегии прорыва. Виды антикризисных тактик: тактика защиты, тактика нападения. Технологии АКМ: технология управления по результатам, технология антикризисного прорыва, технологии реинжиниринга (BPR). Сценарии финансового оздоровления предприятия. Механизмы противодействия кризису: оперативный, тактический, стратегический. Процедуры предотвращения банкротства: финансовая санация, реструктуризация. Сущность реструктуризации предприятия. Классическая модель санации. Механизм финансовой санации предприятия.

## **Модуль II. Управление отдельными составляющими потенциала предприятия**

### **Тема 8. Управление материально-техническим потенциалом предприятия.**

Понятие о техническом потенциале предприятия. Состав технического потенциала предприятия. Понятие о материальном потенциале предприятия. Состав материального потенциала предприятия. Анализ технического потенциала предприятия и эффективности его использования. Анализ материального потенциала и эффективности его использования. План материально-технического снабжения предприя-

тия. Основные системы управления запасами на предприятии: система с фиксированным размером запаса, система с фиксированным интервалом времени между заказами, система с установленной периодичностью пополнения запасов до постоянного уровня, система «максимум – минимум». Управление техническими ресурсами на предприятии.

### **Тема 9. Система управления формированием и использованием трудового потенциала предприятия.**

Понятие о трудовых ресурсах. Управление трудовыми ресурсами как система: на уровне государства, на уровне предприятия. Особенности рынка труда в Украине. Теоретические основы управления развитием трудового потенциала предприятия. Понятие о трудовом потенциале, компонентах трудового потенциала. Соотношение понятий «человеческий потенциал», «трудовой потенциал», «человеческий капитал», «рабочая сила». Управление трудовым потенциалом: основные задачи и этапы. Принципы построения системы управления трудовым потенциалом на предприятии. Анализ использования трудовых ресурсов. Анализ фактора производительности труда. Эффективность использования трудового потенциала.

### **Тема 10. Управление результативностью использования потенциала предприятия.**

Теоретические аспекты оценки результативности использования потенциала предприятия. Показатели результативности использования потенциала предприятия. Понятие об экономически минимальной производственной системе. Стратегии управления результативностью использования потенциала предприятия: стратегия максимизации рыночного курса акций предприятия, стратегия максимизации стоимости акционерного капитала предприятия, стратегия максимизации стоимости экономической добавленной стоимости (прибыли). Сущность VBM-технологии управления эффективностью использования потенциала предприятия. Основные принципы управления денежными потоками. Этапы организации управления денежными потоками. Система оптимизации денежных потоков в процессе хозяйственной деятельности. Основные средства VBM-технологии:

бюджетирование, управленческий учет, контроллинг. Методика анализа фактора рентабельности компании, разработанная фирмой «Du Pont». Зависимость рентабельности собственного капитала от рентабельности активов и структуры источников.

### **Тема 11. Проектирование систем управления потенциалом предприятия.**

Основные элементы механизма функционирования организационного потенциала предприятия: структурные механизмы, организация управления, механизм корпоративного планирования, организационно-технические и организационно-административные механизмы, информационные механизмы. Роль методов и функций управления в процессах формирования организационного потенциала предприятия. Условия создания эффективных управленческих структур. Выбор рациональной организационной структуры для целей преодоления проблем внутреннего развития. Критерии оценки возможностей организационной структуры управления. Мероприятия по формированию новых управленческих структур. Проблемно-целевая структура управления. Матричная структура управления и координации работ. Пути реорганизации оргструктур.

### **Тема 12. Особенности инновационного воспроизводства потенциала предприятия.**

Формы воспроизводства потенциала предприятия: новое строительство, расширение действующих предприятий, реконструкция, техническое перевооружение, модернизация оборудования. Понятие об инновационном потенциале предприятия, его составные части и структура. Схема оценки инновационного потенциала предприятия. Вклад инноваций в повышение рыночной стоимости предприятия. Критерии, по которым инновация увеличивает рыночную стоимость предприятия. Виды инноваций, увеличивающие рыночную стоимость предприятия. Характеристика инноваций типа А. Характеристика инноваций типа В. Инструменты мониторинга роста стоимости предприятия в ходе реализации инновационного проекта.

### **Тема 13. Организационно-экономическое обеспечение совершенствования и внедрения систем управления потенциалом предприятия**

Современные инструменты управления производством: система сбалансированных показателей, система управления балансом производственного потенциала.

Теоретические основы определения экономической эффективности систем управления потенциалом предприятия. Абсолютная и сравнительная эффективность внедрения систем управления потенциалом предприятия. Техничко-экономическое обоснование эффективности внедрения системы управления расходами, маркетинга, логистики, структурной перестройки системы управления финансами.

### **3. ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА**

#### **3.1. ЛЕКЦИИ**

#### **Модуль I. Теоретические основы и информационное обеспечение управления потенциалом предприятия**

##### **Тема 1. Основы управления формированием и развитием потенциала предприятия**

1. Новая парадигма управления предприятием в XXI веке.
2. Организационно-экономические концепции развития предприятия.
3. Теоретические основы управления потенциалом предприятия.

##### **1. Новая парадигма управления предприятием в XXI веке.**

В начале XXI века мир вступил в период стремительных структурных изменений, касающихся всех сфер жизни. Среди изменений среды наиболее всеохватывающий характер имеют:

1) глобализация мировой экономики. Экономический глобализм – это качественно новое состояние интернационализации мировой экономики. Интернационализация постепенно втягивает национальные экономики в мировую хозяйственную структуру и воспроизводственные процессы, усиливая их взаимосцепливание и взаимодействие. Глобальное экономическое пространство превращается в единое поле для операторов крупного бизнеса. Центр тяготения в стратегиях глобально ориентированных ТНК перемещается из национального на всемирный уровень. Экономический глобализм объективно предопределяет размывание и девальвацию регулирующих функций национального государства;

2) формирование нового типа общества – постиндустриального и характерной для него новой модели экономики – экономики знаний. К «экономике знаний», как правило, относят: информационно-коммуникационный сектор (связь и передача данных, электронная коммерция, фондовый рынок высокотехнологических акций); рекламный рынок и масс-медиа; банковский и финансовый секторы; здоровье и образование, то есть все сферы, где применяется ЭВМ и Интернет;

3) универсализация мировых информационных процессов на основе революционных изменений в области информационных и коммуникационных технологий и создание единого информационного пространства;

4) объединение усилий человечества с целью противодействия экологическим катаклизмам.

Внешняя среда, в которой функционируют современные субъекты хозяйствования, характеризуется следующими признаками:

– высокая скорость изменчивости условий среды, обуславливающая высокую степень неопределенности поведения субъектов хозяйствования;

– основным ресурсом сегодняшнего этапа экономики выступают знания и информация;

– изменения в технологиях – охват населения и организаций глобальными информационными сетями, быстродействующие и высококачественные средства связи, скоростной транспорт, высокопроизводительная бытовая техника, новые виды продовольствия;

– международная экономическая интеграция – снижение таможенных сборов, введение неустойчивых валютных курсов, свободный перелив капиталов в глобальном масштабе, трансфер технологий, развитие рынков в передовых странах, замедление экономического роста, увеличение доли экспорта в товарообороте (особенно высокотехнологической продукции), усиление регулирования экономики;

– катастрофическое экологическое состояние окружающей среды в результате бездумной эксплуатации человечеством природных ресурсов.

Широкомасштабные изменения в современной экономике нуждаются в качественно новой парадигме управления на макро- и микроуровне.

Черты новой парадигмы управления предприятием в эпоху «экономики знаний»:

1) *глобализация мировой экономики требует применения не традиционных принципов и методов менеджмента, а новой его версии – так называемого метаменеджмента, или метауправления, который осуществляется на уровне геоэкономического пространства. Это «панорамный подход» к управлению процессами формирования и реализации глобальных конкурентных преимуществ*

ТНК и целых стран. Создание качественно нового состояния технологий – «метатехнологий» является монополюсно удобной конкурентной позицией для ТНК. В глобальную экономику входят интегрированные развитые страны Запада и десять незападных стран – Китай, Япония, Индия, Бразилия, Турция, Польша и некоторые другие. Среди них нет ни одной страны постсоветского пространства, включая Россию и Украину, так как страна с доминирующим развитием первичных секторов экономики не может войти в систему глобальной экономики;

2) в эпоху «экономики знаний» при принятии управленческих решений приоритет инвестирования принадлежит интеллектуальному потенциалу организации (инвестиции в карьерный рост, обучение, улучшение социально-бытовых условий жизни, социальный пакет). В управлении персоналом начинают преобладать социально-психологические методы.

В эпоху «экономики знаний» важнейшим фактором производства кроме классических (работа, капитал, земля) становится информация, научное знание. Последние являются движущей силой ускоренного развития как экономики страны, так и отдельных предприятий, так как обеспечивают высокий уровень конкурентоспособности на макро- и микроуровне. В 90-е годы в США инвестиции в человеческий капитал втрое превышали инвестиции в физический капитал. По некоторым оценкам, доля инвестиций в человеческий капитал в общем объеме ВВП США превышает свыше 15% ВВП, что превосходит «чистые валовые инвестиции частного капитала в заводы, оборудование и складские помещения» [30]. По оценкам Мирового банка, физический капитал в современной экономике формирует 16% общего объема богатства каждой страны, естественный – 20%, а человеческий – 64%. В таких странах, как Япония и Германия, доля человеческого капитала составляет до 80% национального богатства. Основным элементом человеческого капитала на новом этапе развития экономики определяются корпоративные знания. Сегодня компании вынуждены прилагать специальные усилия, чтобы защитить бизнес, удержать интеллектуальный капитал и повысить свою жизнеспособность. По некоторым оценкам, 42% корпоративных знаний представляет интеллект персонала, никак не зафиксированный на материальных носителях информации. А исследования швейцарской исследователь-

ской организации, которая изучала сферы управления знаниями, показали, что реальное применение находят лишь 20% знаний, которыми владеют работники компаний [30]. Это означает, что лишь повышение эффективности управления знаниями в пределах предприятия разрешит поднять производительность труда, ускорить темпы роста, увеличить прибыль и усилить конкурентные преимущества. Если рассматривать человека как корпоративный капитал, то обучение – это средство приумножения этого капитала. Поэтому предприятиям нужно делать инвестиции в обучение рабочих;

3) *основа управленческого успеха – дифференциация предприятия. Акцент делается на управлении разнообразием.* Сегодня управленческая теория учит тому, как сравнивать свое управление с управлением в других организациях (так называемый бенчмаркинг) и как измерять это сравнение. Под бенчмаркингом понимается комплекс средств, которые дают возможность систематически находить, оценивать положительный опыт других фирм (конкурентов или компаний, являющихся лидерами в отрасли) и использовать его в своей работе. Основное содержание бенчмаркинга состоит в выявлении эталонных предприятий, которые достигли значительных успехов в определенных функциональных областях, тщательном изучении их бизнес-процессов и адаптации полученных знаний к условиям собственного предприятия с целью существенного улучшения его деятельности. Новая парадигма учит тому, как не быть таким как все: как отойти от стандартов, от принятых систем, как быть другим? Управленческая концепция связана с разработкой методологии управления, направленной на поиск способа отличия предприятия от других предприятий;

4) *способ соединения человека со средствами труда – роботизация и автоматизация.* Проследим, как изменялся способ объединения человека со средствами труда в ходе исторического развития, начиная от цехового производства. В основе цеха был человек – мастер, ученик, подмастер. Управление строилось исходя из того, как устанавливались отношения между людьми. Важным было то, какую позицию в цехе люди имели относительно друг друга.

Следующий шаг – возникновение мануфактуры – был переходным. Мануфактура принизила индивидуальность человека, на первое место

вышли операции. Мануфактура как бы подготовила базу для следующей стадии развития. Появилась фабрика. И если в мануфактуре человек был подчинен операции, процедуре, схеме, то на фабрике она целиком подчинена машине. Крайним проявлением этого может служить конвейер. На фабрике управление уже строится согласно логике, заданной машиной.

Западное управление проходило все стадии. Тейлор попытался механизировать человека. Кстати, эта же идея является ведущей во взглядах на организацию производства, которые развивались Лениным и нашли заметное воплощение в практике социалистической индустриализации. Интересно, что японцы сразу же перешли от цеха к фабрике. У них мануфактура не сыграла разрушительной по отношению к цеху роли. Поэтому японская система резко отличается от Западной.

В 60–70-е и частично в 80-е годы человек уже не зависит от машины. Происходит роботизация. Человек начинает управлять машинами. Появляются элементы творчества в работе, используется человеческий потенциал, расширяется групповая форма организации работы. Начинают «работать» потребности из верхней части пирамиды Маслоу. Соответственно принципиально изменяется и подход к управлению.

В 80–90-е годы возникают и приобретают распространение информационные системы. Изменения становятся еще существеннее, так как появляется возможность «вынести» машину за пределы организации. Это значительно изменяет систему взаимоотношений между людьми в коллектив;

5) на современном этапе развития мировая экономика превратилась в информационную экономику, в которой основными ресурсами выступают информация и знания. С 90-х годов XX века одним из основных продуктов предприятий становится информация. В этих условиях начинают конкурировать не продукты предприятий, а их информационные образы – информация, которая лежит в основе технологий, патентов, ноу-хау, торговых марок и брендов. Каждое предприятие в этой экономике имеет свой информационный образ, или имидж. Происходит интенсивная информатизация бизнеса и его потенциала, внедрение современных информационных технологий

управления. *Предприятия для своего выживания должны искать методы управления новым стратегическим ресурсом – информацией. Одним из методов является сетизация окружающей среды организации.* Суть метода состоит в формировании сетевой структуры в пределах стратегии, которая предусматривает поиск предприятием перспектив создания продуктов (рынков), технологий, используя партнерские отношения с другими предприятиями.

Современное развитие информационных технологий изменило также методы координации и контроля, снизило роль личного наблюдения за работой подчиненных и бюрократических форм согласования тех или других решений. Новым явлением в организациях стали «виртуальные офисы», которые повысили самостоятельность работников, а также разрешили расширить участки непосредственной работы с клиентами (frontline work). Основные типы организаций, которые используют новое технологическое построение структуры:

- оболочные (пустотелые);
- сетевые;
- виртуальные организации.

«Пустотелая» организация – это управляющая фирма, которая нанимает небольшое количество менеджеров, координирующих работу сторонних подрядчиков. Такая организация берет на себя транзакционные расходы, оставляя за собой лишь функцию общего управления всем процессом – от разработки идеи товара к продаже его конечному потребителю. Она не вкладывает средства в производство, а инвестирует в бренд, поскольку бренд – наиболее эффективное средство минимизации транзакционных расходов.

Создание сетевых организаций как особой формы взаимоотношений между членами данной организации и другими компаниями также оказывает содействие реализации возможностей, которые получает компания от окружающей среды. Примерами сетей можно назвать фирму и ее поставщиков; разработчиков новой продукции как внутри фирмы, так и вне нее; специалистов по вопросам исследования и разработок в любой области. Таким образом, сеть можно определить как подвижную, гибкую и компактную модель рабочих взаимосвязей, которые пересекают разные границы внутри организаций и между ними.

Развитие глобальной сети Интернет оказывало содействие созданию так называемых динамических виртуальных организаций, функционирование которых начинается при активном взаимодействии их членов и подразделений через глобальные компьютерные сети большого количества независимых подрядчиков для решения конкретной проблемы. Виртуальные структуры обеспечивают серьезные конкурентные преимущества благодаря существенному снижению расходов на основные и оборотные средства, резкому снижению базы налогообложения. Так, виртуальная организация фирмы Digital Equipment Corporation International имеет структуру расходов, в которой первое место занимает оплата труда – около 45%, второе – эксплуатационные расходы, включая эксплуатацию информационной техники и содержание зданий – около 3%, третье – фиксированные расходы – 10% [30];

б) в условиях становления экономики знаний в каждой организации происходит процесс трансформации структуры и организационно-экономического механизма. Трансформации и быстрые изменения во внешней среде определяют высокую степень ее неопределенности. Сегодня организации должны быть более гибкими; легко приспосабливаться к изменениям; иметь соответствующую степень децентрализации; формировать оптимальный баланс взаимоотношений между партнерами по бизнесу. *Высокая неопределенность внешней среды требует от менеджеров рисковать в принятии решений и обнаруживать высокую адаптивность к изменениям, без высокого профессионализма этого не достичь.* Методы традиционного менеджмента здесь не работают. Адаптация предприятия возможна лишь при условии применения методов управления, адекватных этой среде. В таких условиях высокий профессионализм менеджеров, основанный на знании теории вероятности, теории игр, сценарного планирования, методов аналогий и распознавания образов, нелинейных динамических моделей, умении создавать имитационные модели внешней среды, дает прекрасный результат в адаптации предприятий;

7) внедрение *«альтернативного» менеджмента, основанного на институциональной составляющей организации.* По выводам великого управленца Э. Деминга, системным следствием традиционного менеджмента является такое состояние, когда из 100 менеджеров

не больше двух получают удовлетворение от работы, остальные – ощущают стресс [30]. В основу модели «альтернативного» менеджмента положена формула «98/2», которая означает, что на 98% проблемы в организации, дефекты изделий, работ или услуг зависят не от людей, а от системы (институциональной составляющей организации). При этом под системой понимают совокупность процедур, распоряжений, инструкций, полномочий, внутренней корпоративной культуры. В условиях глобализации экономики и сформированного рынка потребителя, когда именно последний определяет, что должно выпускать предприятие, какие услуги ему нужны, старая система управления не успевает оперативно реагировать на требования рынка, она проиграет в борьбе за клиента. Поэтому построение работы компании по принципам «альтернативного» менеджмента основывается на так называемом генетическом (институциональном) коде организации:

- цель организации – ее постоянное развитие и совершенствование;
- новая философия существования бизнеса;
- постоянное совершенствование всех производственных процессов и функциональных систем: информационные системы с большим количеством показателей, особенно тех, что касаются клиентов; неограниченный доступ к данным со стороны менеджеров разных уровней;
- формирование командного духа организации: разрушение барьеров между подразделениями, службами, отделами; устранение отличий в статусе, ранге, размерах заработной платы; распространение «рамочных» должностных инструкций, ориентированных не на определение четких задач и полномочий, а на достижение определенных результатов или решение задач;
- корпоративная культура организации, ориентированная на отношения с внешней средой, должна обеспечивать децентрализацию управления; возможность быстро принимать многочисленные решения; откровенные и честные отношения между людьми, терпимость к риску;
- мотивация стремлений к повышению профессиональных компетенций рабочих: обучение и консультативная помощь предоставлены широкому кругу лиц;
- система управления: предоставление иерархическим пирамидам

(структурам) управления более плоской формы за счет «уточнения» среднего звена управления и развития горизонтальных связей; высшее руководство выполняет функции лидеров, а низовые звенья решают текущие управленческие задачи; ориентация на работу в командах, проектных и целевых группах вместо постоянных отделов; минимум внутренних связей, которые определяются задачами обслуживания клиентов; организация и автоматизация разнообразных деловых центров вместо традиционных иерархий;

8) *изменение баланса интересов стейкхолдеров* – юридических и физических лиц, заинтересованных в эффективной работе организации и ее результатах. Управленческие решения принимаются на основе интересов стейкхолдеров. Раньше основным стейкхолдером являлся владелец. Средства производства принадлежали ему, вся информация была также у него, и он управлял в соответствии со своими интересами. Потом появились акционеры и менеджеры. Дальше усилилось влияние таких стейкхолдеров, как работники организации. На Западе сегодня все большее влияние приобретают «зеленые». В Скандинавии очень важное влияние имеет местная общественность. В XXI веке в связи с экономической глобализацией баланс сил между стейкхолдерами сильно изменяется. Последствия последнего финансового кризиса свидетельствуют о том, что в глобализированной экономике всемирным координатором должны выступать международные стейкхолдеры в лице международных мировых организаций и общественных учреждений. *Управленческие решения в транснациональных компаниях в глобализированной экономике должны приниматься на основе интересов международных стейкхолдеров.* В период перехода к рынку, в связи с большим сектором теневой экономики в Украине, большую роль играли стейкхолдеры в лице теневых авторитетов или «крыши». Потом образовались промышленно-финансовые «кланы» с финансовыми олигархами во главе. Финансовые олигархи держат под своим контролем все денежные потоки предприятий отечественной экономики и потому являются особенно влиятельными стейкхолдерами в нашей стране;

9) глобализация экономики и интернационализация бизнеса со всеми их преимуществами превратились в глобальную проблему. При глобализации национальные границы стираются, что не может не

обозначиться на национальной культуре, бизнесе, менталитете наций. Особенно насущным является вопрос слияния и поглощения компаний. В результате некоторых исследований установлено, что результативность новой компании тем ниже, чем более сильны культурные отличия слившихся компаний. Поэтому *нужно шире учитывать отличия национальных культур в практике управления транснациональных корпораций*. Бизнес становится интернациональным, но люди, которые в нем задействованы, продолжают сохранять национальные культурные черты. Управленцу транснациональной компании во время принятия решений нужно учитывать этот факт.

## **2. Организационно-экономические концепции развития предприятия.**

Различают несколько концепций развития предприятия:

- концепция единства жизненных циклов продукции и технологии;
- концепция технологической цепочки производства;
- концепция рационального объединения свойств целостности и обособленности развивающихся систем.

*Концепция единства жизненных циклов продукции и технологий.*

Жизненный цикл продукции – это совокупность производственных процессов, процессов оборота и потребления продукции определенного вида от начала исследования возможностей ее создания до прекращения потребления и утилизации. Он включает стадии: исследование, создание исследовательских образцов, изготовление, оборот, потребление (эксплуатация, использование), утилизация. Жизненный цикл произведенной предприятием продукции пересекается с жизненным циклом технологической системы (жизненными циклами технологического оборудования). Жизненный цикл технологии включает такие стадии: исследование, создание исследовательского образца технологического оборудования, изготовление технологического оборудования, монтаж и отладку технологической системы, эксплуатацию технологической системы, утилизацию или модернизацию. Ряд процессов жизненных циклов продукции и технологии осуществляется во взаимодействии, поэтому они представляют единый жизненный цикл продукции/технологии.

Рассмотрим типовой состав процессов жизненного цикла продукции/технологии.

*Стадия исследования* включает: изучение потребностей и возможных взаимозаменяемых способов их удовлетворения; определение параметров качества, необходимых для удовлетворения нужд; возможный спрос; поиск путей создания продукции и технологии ее изготовления (маркетинг, научно-исследовательские, исследовательско-конструкторские и проектно-технологические подразделения). Эта стадия обычно завершается разработкой замысла создания продукции и технологической системы, их вида (эскизного проекта), а также определения технико-экономических требований к их параметрам.

По видам продукции, характерным для индустриальной эпохи (удовлетворения существующих нужд), исследования ведутся согласно схеме «потребность – продукция – технология (прямая задача развития).

В условиях постиндустриальной эпохи (привлечение новых потребностей) – по схеме: «технологический прорыв – продукция – новая потребность (обратная задача развитию).

*Стадия исследовательских образцов продукции и технологического оборудования (технологической системы)* осуществляется параллельно, так как принятые на этой стадии проектные решения тесно взаимосвязаны. Для этой стадии характерны этапы:

- разработка проектной и рабочей конструкторской документации исследовательского образца и технологии (проектно-конструкторские и проектно-технологические подразделения);

- изготовление исследовательского образца или партии с одновременным отработыванием новых технологических процессов (исследовательское производство, проектно-конструкторский и проектно-технологический подразделения);

- испытание и довершение исследовательских образцов продукции, исследовательских технологических процессов и технологического оборудования (исследовательские, проектно-конструкторские и проектно-технологические подразделения, исследовательское производство);

– разработка рабочей документации на промышленное изготовление продукции и технологической системы (проектно-конструкторские, проектно-технологические подразделения исследовательских и серийных предприятий).

*Стадия изготовления технологического оборудования (формирование технологической системы)* предшествует стадии изготовления продукции по новой технологии. Она включает:

– допроизводственную стадию технической подготовки производства технологического машиностроения (монтажные и проектно-технологические подразделения);

– изготовление исследовательско-торговой серии и изучение спроса (основное, вспомогательное и обслуживающее производства, маркетинговые подразделения);

– серийное производство изделий и запасных частей к ним (основное, вспомогательное и обслуживающее производства);

– подготовка продукции к транспортировке и сохранению на складах (подразделение консервации и упаковки, склад готовой продукции).

За стадией изготовления технологического оборудования наступает допроизводственная *стадия технической подготовки производства продукции*. Эта стадия в жизненном цикле только изготовленного технологического оборудования объединяется со стадией монтажа и отладки технологической системы (монтажные и проектно-конструкторские подразделения изготовителей технологического оборудования, подразделение главного механика, проектно-конструкторские и проектно-технологические подразделения изготовителей продукции).

На *стадии обращения продукции* она сохраняется (складские подразделения), транспортируется (транспортные подразделения) и сбывается (маркетинговые подразделения). Если продукцией является технологическое оборудование, изготовленное на заказ, то эта стадия трансформируется в стадию монтажа и отладки технологической системы.

Для стадии потребления характерны такие этапы:

– использование продукции по назначению, эксплуатация;

– поддержка качества продукции профилактическим обслужива-

нием и ремонтами (подразделение гарантийного ремонта и сервисного обслуживания);

– модернизация продукции у потребителя (маркетинг, проектно-конструкторские и производственные подразделения). Если продукция представляет собой технологическое оборудование, эта стадия трансформируется в процессы сервисного обслуживания.

При *утилизации продукции*, в том числе технологического оборудования, осуществляется транспортировка остатков (отходов) продукции к местам утилизации, их складирование, переработка на вторичное сырье, захоронение или уничтожение.

Процессы жизненного цикла продукции являются объектом управления в системах управления качеством продукции. Здесь главной целью является обеспечение соответствия качества разрабатываемой продукции, которая изготавливается и реализуется, потребностям населения, национальной экономике и экспорту. Главным критерием управления является степень удовлетворения потребности на единицу расходов потребителя. Главная цель разветвляется на основные цели по стадиям жизненных циклов продукции/технологии.

**Концепция технологической цепочки производства.** Для технологических цепей промышленного производства характерны три типа сетей связи:

1. Открытая сеть связей между производствами, которые специализируются по однородному конечному продукту. В такой цепи исходное сырье (исходный полуфабрикат) последовательно подвергается переработке в производстве. Центром такой производственной системы (главным производством) является производство, изготавливающее конечный продукт, так как оно более, чем другие производства, заинтересовано в результатах деятельности всех элементов технологической цепочки (рис. 1.1).

Такая сеть связей характерна для металлургических, текстильных, химических, лесных отраслей промышленности.

2. Сеть связей с разветвлением выходов из первой производственной цепочки, которая переходит к ряду параллельно действующих производств, вырабатывающих из аналогичных полуфабрикатов разные конечные продукты (рис. 1.2).

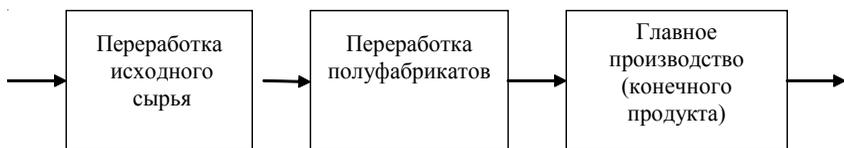


Рис. 1.1. Типичная структура технологической цепи с открытой сетью связей между производствами

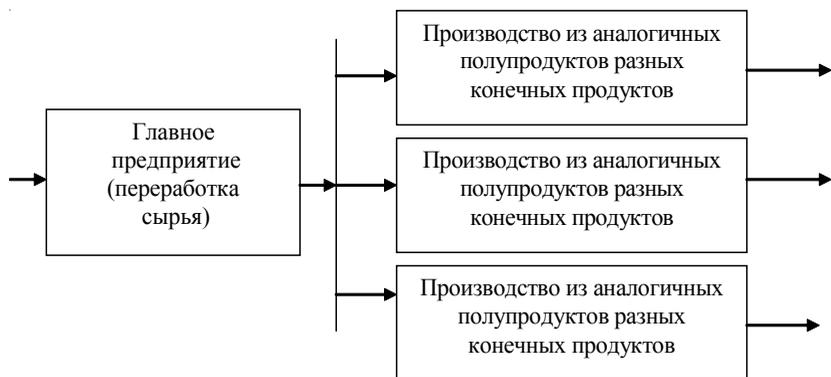


Рис.1.2. Типичная структура технологической цепи с сетью связей с разветвлением выходов из первой производственной цепочки

Центральным элементом такой производственной системы является производство, которое перерабатывает исходное сырье (исходный полупродукт).

Такая структура имеет место в нефтехимической, деревообрабатывающей, обувной и швейной промышленности.

3. Сеть связей с разными входами исходного сырья в ряд производств, одно-двухкаскадным разветвлением входов в следующие производства, одно-двухуровневым полупродуктом и конечным продуктом (рис. 1.3).

В середине цепочки такой производственной системы изготавливаются полуфабрикаты для конечного звена, которые сами по себе могут быть конечными продуктами. Центральными в таких

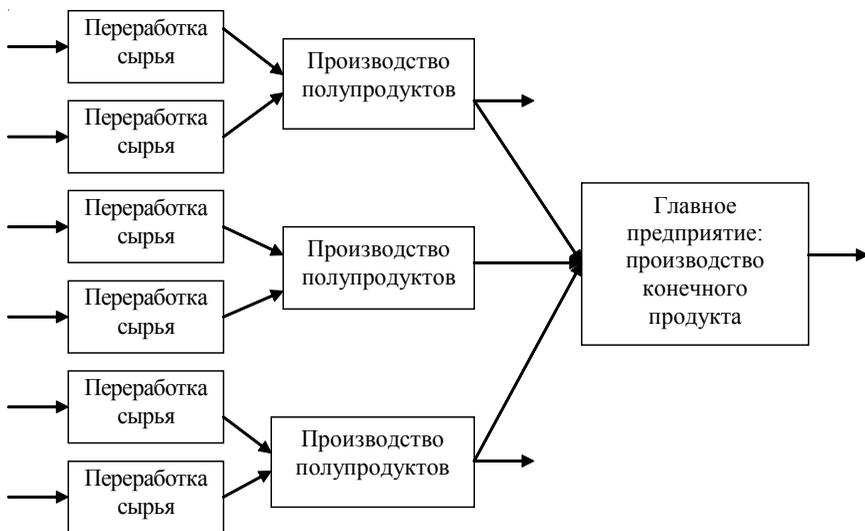


Рис. 1.3. Типичная структура технологической цепочки с сетью связей с разными входами исходного сырья в ряд производств, одно-двухкаскадным разветвлением входов в следующие производства, одно-двухуровневым полупродуктом и конечным продуктом

структурах являются предприятия с разветвлением входов. Такая структура характерна для машиностроительных отраслей промышленности (авиационной, автомобильной, судостроительной).

*Структура сети связей технологической цепи производства конечного продукта является объективной основой для формирования рациональной структуры промышленной компании. Очевидно, что главное производство этой цепи должно принадлежать материнскому (основному) акционерному обществу; тогда другие производства этой цепи будут принадлежать дочерним обществам. Если то же производство входит в состав разных технологических цепочек, то, скорее всего, оно может лишь зависеть от данного материнского общества.*

*Структура технологической цепочки производства конечного продукта решающим образом сказывается на организации производственной кооперации между предприятиями. Технологическая цепочка производства и жизненный цикл продукции в совокупности определяют научную, промышленную и торговую (маркетинговую) структуру компании, а также организацию управления на уровне высшего руководства компании, которая осуществляет преимущественно стратегическое управление.*

**Концепция рационального объединения свойств целостности и обособленности развивающихся систем.** В результате постоянного роста и увеличения разновидностей потребностей общества системы продукции, а также технологические системы и производственные системы в целом, в которых эта продукция изготавливается, относятся к классу развивающихся систем. Темпы развития и необходимые для этого ресурсы зависят от возможности внедрения нововведений разрозненно. Эта возможность определяется способностью обособленности (делимости) и целостности системы.

*Целостной* называется система, в которой каждый элемент (параметр) связан со всеми другими элементами (параметрами), и изменения, внесенные в один из элементов (параметров), вызывают необходимость внесения изменений во все другие элементы (параметры).

*Обособленной* считается система, в которой элементы (параметры) не связаны между собой, и изменение какого-либо элемента не требует изменения других элементов (параметров). Если система состоит из  $n$  элементов, и каждый элемент связан с другими  $(n - 1)$  элементами (целостная система), то максимально возможное число связей между элементами составит:

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

Если же число фактических связей ( $M_{\text{Ф}}$ ) меньше максимально возможных (не каждый элемент связан со всеми другими элементами), то степень целостности ( $\Pi$ ) системы определяется по формуле:

$$\Pi = M_{\text{Ф}} / M_{\text{MAX}}. \quad (1.2)$$

- при  $M_{\text{Ф}} = M_{\text{MAX}}$ ,  $\Pi = 1$ , т. е. система целостная;
- при  $M_{\text{Ф}} = 0$ ,  $\Pi = 0$  – обособленная система.

Очевидно, что степень обособленности (О) можно определить по формуле:

$$O = 1 - Ц. \quad (1.3)$$

Если  $Ц = 1$ , то  $O = 0$ ; если  $Ц = 0$ , то  $O = 1$ .

Реальные технические и производственные системы объединяют свойства целостности и обособленности ( $Ц < 1,0$ ;  $O < 1,0$ ).

Объединение свойств целостности и обособленности определяет возможности развития системы путем замены отдельных элементов, а также организацию проектирования развивающейся системы. Реальное объединение способностей целостности и обособленности создает возможность развития системы путем ее модернизации.

Повышение степени целостности системы оказывает содействие достижению ее эффективности, но повышает сложность системы. Чем обособленнее система, тем она гибче и менее сложна. Рациональное объединение свойств целостности и обособленности имеет своей целью объединение эффективности и гибкости системы, ограничение ее сложности и необходимых ресурсов.

Факторы, повышающие целостность системы:

- повышение сложности и агрегированности продукции;
- углубление специализации производства;
- повышение степени концентрации производства;
- развитие коммуникационных свойств системы.

Факторы, повышающие обособленность системы:

- рост масштабов производства;
- территориальное разъединение производств;
- повышение нестабильности внешней среды предприятия;
- расширение сферы унификации продукции.

Развитие является необходимым условием преобразования предприятия как системы. В результате развития возникает его новое состояние. Это новое состояние предприятия может быть связано с качественными или количественными изменениями или их взаимосвязью. Целью развития является создание конкурентоспособных предприятий. Под развитием следует понимать процесс необходимых, комплексных, адекватных изменений во всех направлениях деятель-

ности предприятия, обеспечивающих повышение его конкурентоспособности на основе использования имеющихся возможностей. Внутреннее развитие – это один из эффективных способов преодоления кризисного состояния предприятий. Оно предполагает внесение в производство комплекса изменений на основе реорганизации всех элементов предприятия для придания ему устойчивого положения на отечественном и мировом рынках.

### **3. Теоретические основы управления потенциалом предприятия.**

Управление потенциалом основывается на принципах (фундаментальных истинах) и законах.

Общие принципы управления:

- экономичность;
- динамическое равновесие факторов внутренней и внешней среды предприятия;
- иерархичность и взаимозависимость между элементами, субъектами и объектами управления на всех уровнях;
- целеустремленность (координация общей работы с целью достижения цели).

Законы управления:

1) Общие законы кибернетики, науки, которые изучают общие закономерности управления и взаимосвязи в организационных системах (машинах, организмах, обществе, социально-экономических системах):

- закон обратной связи;
- закон оптимизации;
- закон единства управления и информации;
- закон необходимого разнообразия.

2) Основные экономические законы развития производства:

- закон деления и кооперации работы;
- закон пропорционального распределения ресурсов между сферами и областями общественного производства;
- закон стоимости;
- закон экономии времени;
- закон денежного обращения.

- 3) Основные законы управленческой деятельности:
- закон единства системы управления с производством;
  - закон пропорциональности производства и управления (соотносительность развития);
  - закон специализации управления (общий закон разделения труда приобретает характер специализации деятельности управленческого персонала);
  - закон интеграции управления (как форма проявления закона кооперации работы);
  - закон централизации и децентрализации управления (по уровням иерархии).

## **Тема 2. Оптимизация структуры потенциала предприятия**

1. Методологические основы оптимизации структуры потенциала предприятия.
2. Факторы, оказывающие влияние на структуру потенциала предприятия.
3. Основные пути оптимизации структуры потенциала предприятия.

### **1. Методологические основы оптимизации структуры потенциала предприятия.**

Методологической основой оптимизации структуры потенциала организации являются законы функционирования и развития предприятия:

- закон синергии;
- закон развития;
- закон информированности и упорядоченности;
- закон единства анализа и синтеза.

*Закон синергии.*

**Синергия** – процесс существенного увеличения или уменьшения потенциала какой-либо материальной системы в зависимости от увеличения или уменьшения количества элементов этой системы. **Закон синергии: для организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет существенно больше, чем простая сумма потенциалов элементов, входящих**

*в него (людей, машин, материалов, капитала и т. д.), или существенно меньше.* Условием реализации закона является наличие системы. Таким образом, в основу управления материальной системой, в том числе и социально-экономической, к которой относится и предприятие, необходимо положить системный подход.

Предприятие как система имеет вход, выход и обратную связь (рис. 2.1). Вход и выход предприятия контактирует с внешней средой (рынком, социальной и природной средой). Вход в систему представляет собой поток материальных, финансовых, информационных и трудовых ресурсов. Организация обладает определенным потенциалом – совокупностью прав собственности, достаточно долгосрочных привилегий и конкурентных преимуществ, технологий, активов материальных и нематериальных, а также контрактов (по закупке ресурсов, аренде имущества, найму работников и сбыту продукта). Ресурсы на входе и предпринимательский потенциал организации вступают в результате производственного процесса во взаимодействие. При воздействии предпринимательского потенциала на входящие ресурсы последние преобразовываются и трансформируются в конечные результаты: объем готовой продукции, работы, услуги в конкретной номенклатуре, ассортименте, количестве, ценовой форме; прибыль; стоимость бизнеса; рентабельность; долю организации на рынке; выходящие денежные и информационные потоки.

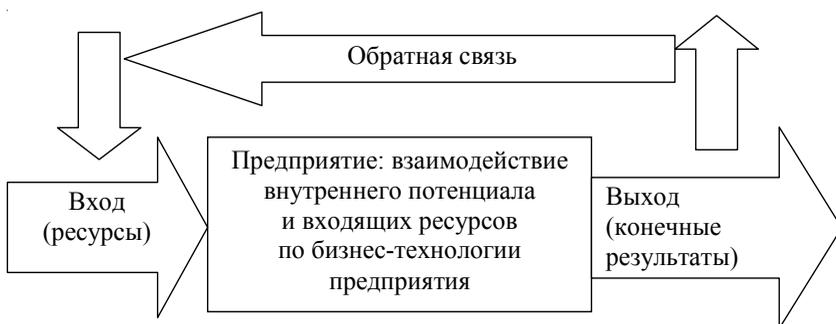


Рис. 2.1. Модель организации как системы

Важным элементом производственного процесса на предприятии является выбранный вариант технологии – совокупность методов и приемов изготовления продукции, работ, услуг. Именно избранная технология определяет состав и требуемое количество ресурсов на входе в производственную систему. Изменение технологии ведет к изменению профессионального и квалификационного состава необходимых для производства кадров, технологического оборудования, транспортных средств, инструмента вплоть до изменения используемых видов сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий.

Между входом в систему и ее выходом существует обратная связь, выражающаяся в соотношении показателей на входе и выходе. Это соотношение характеризует экономику данного предприятия. Для экономики предприятия безразличны в известной мере производимый продукт, избранная технология производства, состав и квалификационный уровень кадров. Единственное, что ее интересует, – это соотношение в использовании ресурсов, которое предполагает превышение доходной части над расходной (рентабельная работа предприятия), превышение расходной части над доходной (убыточная работа) и равенство доходной и расходной части (работа предприятия в условиях самоокупаемости).

Эффективность работы предприятия в существенной мере зависит от форм и методов преобразования и может быть определена целым рядом как частных, так и общих показателей. Для этого целесообразно построить матрицу, выражающую связь ресурсов на входе с конечными результатами (табл. 2.1).

*Таблица 2.1*

**Матрица связи входящих ресурсов и конечных результатов предприятия**

	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				

$V$  – общий объем валовой или чистой продукции, грн;  
 $L$  – средняя численность работников, чел.;  
 $F$  – среднегодовая стоимость основных производственных фондов, грн;  
 $M$  – текущие материальные затраты на производство продукции, грн;  
 $S$  – себестоимость продукции, грн.

Не все элементы матрицы имеют экономический смысл, но элементы первой вертикали и горизонтали составляют важнейшие показатели эффективности производственной деятельности предприятия:

$V/L$  – производительность живого труда; обратный ему показатель  $L/V$  – трудоемкость произведенной продукции, показывающий, сколько единиц живого труда потребуется для изготовления единицы продукции;

$V/L$ ,  $L/V$  – эффективность использования живого труда;

$V/F$  – эффективность использования основных производственных фондов – фондоотдача; обратный ему показатель  $F/V$  – фондоемкость.

$V/M$  – эффективность использования материальных затрат – материалоотдача; обратный ему показатель  $M/V$  – материалоемкость;

$V-S$  – прибыль предприятия, если  $V > S$ ; убыток, если  $V < S$ ; самоокупаемость, если  $V = S$ .

*Закон развития.*

***Каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.*** В аналитическом виде закон имеет вид:

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

где  $R_j$  – потенциал на этапе  $j$  жизненного цикла;

$R_{ij}$  – потенциал (ресурс) системы в области  $i$  (экономика, политика, финансы) на этапе  $j$ ;

$K_j$  – влияние коэффициента весомости каждого предыдущего этапа потенциала на последующие;

$F_j$  – функция влияния;

$R_{max}$  – запланированные результаты от конкретных видов деятельности (в бизнес-плане или в других документах).

Закон развития опирается на ряд принципов: инерции, эластичности, непрерывности и стабилизации.

*Принцип инерции* состоит в том, что изменение потенциала системы начинается через какое-то время после начала влияния изменений во внутренней или внешней среде и длится какое-то время после их окончания.

*Принцип эластичности* состоит в том, что скорость изменения потенциала зависит от самого потенциала и определяется углом подъема или спада кривой изменения ресурсов в зоне эластичности. Если угол маленький, то говорят о малой эластичности системы, т. е. система не очень восприимчива к влиянию изменений и наоборот.

*Принцип непрерывности* состоит в том, что процесс изменений потенциала системы идет непрерывно, меняется только скорость и знак изменений.

*Принцип стабилизации* состоит в том, что система стремится к стабилизации диапазона изменений потенциала системы. Этот принцип основан на известной потребности человека и общества к стабильности.

*Закон информированности и упорядоченности.*

***Чем большей информацией обладает организация о внешней и внутренней среде, тем она имеет большую вероятность стойкого функционирования (самосохранения).*** Математическая интерпретация закона имеет следующий вид:

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

где  $k_1, k_2, k_3, k_4, k_5$  – коэффициенты пропорциональности влияния уровня характеристик информации друг на друга;

$V_i, C_i, D_i, H_i, O_i$  – соответственно уровни характеристик

информации: объем, ценность, вероятность, насыщенность и полнота в области  $i$  (финансы, экономика, персонал и т. п.);

$P_i$  – ресурсы компании в области  $i$ ;

$L_i$  – ресурсы, направленные на ликвидацию компании в области  $i$ .

*Закон единства анализа и синтеза.*

***Каждая материальная система: живой организм, социальная организация (предприятие, учебное заведение и т. п.) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций. Эти изменения идут в следующем цикле: распределение – превращение, распределение – превращение.*** Математическая интерпретация закона:

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

где  $t$  – время превращения;

$T$  – оптимальное время превращения

$R_i$  – потенциал (ресурс) организации в области  $i$  (экономика, политика, финансы и т. п.), способствующий ее развитию.

$V_{1i}, V_{2i}$  – соответственно ресурс внешнего и внутреннего влияния, стремящийся ликвидировать организацию или нанести ей существенный ущерб.

В основе оптимальной структуры потенциала предприятия лежит несколько правил и соотношений:

- «золотое правило» экономики;
- основное соотношение в области управления трудовыми ресурсами;
- «золотое» (горизонтальное) правило финансирования;
- вертикальное правило финансирования;
- оптимальное соотношение собственного и заемного капитала;
- оптимальный показатель нормы управляемости трудовыми ресурсами;
- оптимальное соотношение основного и оборотного капитала (в промышленности);

- оптимальное соотношение структуры оборотного капитала (в промышленности);
- коэффициент общей ликвидности, показывающий соотношение между оборотными активами и краткосрочными обязательствами (нормативное значение 2);
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой стабильности и определяется как отношение разницы между объемами источников собственных и приравненных к ним средств и фактической стоимостью основных средств и прочих необоротных активов к стоимости имеющихся у предприятия оборотных активов (производственных запасов, незавершенного производства, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов). Нормативное значение 0,1.

«Золотое правило» экономики гласит: темпы роста балансовой прибыли ( $T_{\Pi}$ ) должны превышать темпы роста выручки от реализации продукции, работ, услуг ( $T_p$ ), а темпы роста выручки от реализации продукции в свою очередь должны превышать темпы роста активов (основного и оборотного капитала предприятия)  $T_A$ , т. е. оптимальным является положение

$$T_{\Pi} > T_p > T_A > 100\%.$$

$T_{\Pi} > T_p$  – характеризует финансовый потенциал предприятия, соблюдение неравенства означает снижение расходов производства, которое отображает повышение его эффективности.

$T_p > T_A$  – характеризует материально-технический потенциал предприятия, соблюдение неравенства означает повышение эффективности использования материальных ресурсов.

Анализ обоих неравенств дает возможность сделать вывод о том, что на предприятии финансовый потенциал должен развиваться большими темпами, чем материально-технический. В случае несоблюдения этого соотношения предприятие оказывается в тяжелом финансовом положении. Соблюдение «золотого правила» означает, что экономический потенциал предприятия возрастает в сравнении с предыдущим периодом пропорционально и сбалансировано.

Основное соотношение в области управления трудовыми ресурсами: темп роста производительности труда  $T_w$  должен опережать темп роста заработной платы  $T_{зп}$ :  $T_w > T_{зп}$ .

«Золотое правило» финансирования и балансирования (составления баланса): долговременно находящиеся в распоряжении предприятия предметы имущества должны финансироваться из долгосрочных источников финансирования (горизонтальная структура баланса):

а) из собственного капитала:  $СК > ВНА$ , причем  $СК / ВНА > 1$  или

б) из собственного и долгосрочного заемного капитала:

$(СК + ЗКД) > (ВНА + ПЗ)$ , причем  $(СК + ЗКД) / (ВНА + ПЗ > 1)$ ,

где  $СК$  – собственный капитал;

$ВНА$  – внеоборотные активы;

$ЗКД$  – заемный долгосрочный капитал;

$ПЗ$  – производственные запасы.

Правило вертикальной структуры капитала гласит: собственный капитал, собственные источники финансирования должны превышать заемные

$$СК / (ЗКК + ЗКД) > 1 \text{ или } СК / \text{Капитал} = 0,5,$$

где  $ЗКК$  – заемный капитал краткосрочный.

Оптимальное соотношение собственного и заемного капитала 60:40%.

Оптимальное соотношение основного и оборотного капитала (в промышленности) 65–85% ÷ 35–15%.

Оптимальное соотношение структуры оборотного капитала оборотных производственных фондов к фондам обращения (в промышленности) 70:30%.

Оптимальный показатель нормы управляемости трудовыми ресурсами (определяется как количество непосредственных подчиненных у руководителя) традиционно считается нормативным в диапазоне от 3 до 7 человек. Рациональный удельный вес работников аппарата управления в общей численности работников предприятия зависит от отрасли, уровня автоматизации и компьютеризации бизнес-технологий предприятия. На предприятиях с высоким уровнем автоматизации и компьютеризации бизнес-технологий удельный вес работников аппарата управления достигает 20%.

## **2. Факторы, оказывающие влияние на структуру потенциала предприятия.**

На структуру потенциала предприятия оказывают влияние такие факторы:

- 1) технология производства;
- 2) характер выпускаемой продукции, объем выпуска;
- 3) уровень цен на сырье, материалы, энергоносители;
- 4) уровень цен на оборудование, оснастку, приспособления;
- 5) инвестиционная привлекательность предприятия;
- 6) рентабельность деятельности;
- 7) ситуация на рынке рабочей силы;
- 8) действующая финансово-кредитная, научно-техническая, промышленная, амортизационная и инвестиционная политика государства;
- 9) размер капитала организации;
- 10) доля государственной собственности;
- 11) климатические и географические условия расположения предприятия.

*Технология производства.* Избранная технология определяет состав и требуемое количество ресурсов на входе в производственную систему, состав и структуру потенциала предприятия. Изменение технологии ведет к изменению входящего и выходящего информационных потоков, профессионального и квалификационного состава необходимых для производства кадров, необходимых нематериальных активов (лицензий, патентов, «ноу-хау», программных продуктов), технологического оборудования, транспортных средств, инструмента вплоть до изменения используемых видов сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий. Избранная технология определяет уровень механизации и автоматизации, уровень специализации и кооперирования. Чем прогрессивнее технология, тем уровень механизации, автоматизации, специализации и кооперирования выше, тем самым выше предпринимательский потенциал предприятия.

*Характер выпускаемой продукции* и объем выпуска влияют на величину и стоимость зданий, долю транспортных средств и передаточных устройств. Чем больше объем выпуска продукции, тем выше удельный вес специальных прогрессивных рабочих машин и оборудования, тем выше предпринимательский потенциал предприятия.

*Уровень цен на сырье, материалы, энергоносители* заставляет предприятие изыскивать пути снижения затрат на эти составляющие путем внедрения энерго- и ресурсосберегающих технологий. Высокие цены на материалы, комплектующие и энергоносители вынуждают предприятие «сворачивать производство». У предприятия возникают неиспользуемые производственные площади и оборудование. Часть потенциала предприятия не используется, что заставляет предприятие либо продавать либо сдавать в аренду пустующие площади и незадействованное в производстве оборудование.

*Уровень цен на оборудование, оснастку, приспособления* сказывается на скорости процесса замены старого оборудования на новое. В условиях постоянной инфляции предприятие не в состоянии с помощью накопленного собственными силами фонда амортизации произвести покупку нового, прогрессивного и высокотехнологического оборудования. Складывается ситуация, когда предприятие использует основные фонды либо уже полностью самортизированные, либо самортизированные на 70% и более процентов. Естественно, в таких условиях не приходится говорить о высоком уровне предпринимательского потенциала.

*Инвестиционная привлекательность предприятия.* Если предприятие обладает высокой инвестиционной привлекательностью, то у него есть все шансы приобрести за счет инвесторов высокотехнологичное и производительное оборудование. Если такой возможности нет, то ему нужно изыскивать собственные источники или брать кредит для покупки оборудования.

*Рентабельность деятельности.* Чем большую доходность обеспечивают активы компании, тем больше получаемый чистый денежный поток и тем больше возможностей для реинвестирования. Прибыль является источником для увеличения потенциала предприятия. Если у предприятия и не хватает прибыли на реинвестирование в производство, но рентабельность активов высока, предприятие может взять кредит на пополнение собственных оборотных средств или покупку основных фондов, тем самым повысив потенциал предприятия.

*Ситуация на рынке рабочей силы* влияет на уровень трудового потенциала предприятия. Если в стране наблюдается высокий уровень безработицы, низкий уровень оплаты труда, то это приводит к «утечке

умов» и оттоку квалифицированных специалистов за рубеж. В связи с этим уровень квалифицированного трудового потенциала предприятия будет напрямую зависеть от предоставленных предприятием своим сотрудникам возможностей по повышению образовательного и квалификационного уровня, а также уровня оплаты труда и системы материального поощрения. Там, где существуют перечисленные возможности, уровень трудового потенциала будет высоким.

*Действующая система налогообложения, финансово-кредитная, научно-техническая, промышленная, амортизационная и инвестиционная политика государства.* Система налогообложения оказывает значительное влияние на развитие предприятия. Высокий «налоговый пресс» не оставляет предприятию прибыли на реинвестирование (покупку нового оборудования, приобретение новых технологий, программного обеспечения и т. п.). Система льгот в области налогообложения стимулирует процесс повышения потенциала предприятия. Финансово-кредитная политика государства регулирует ставку банковского процента и выдачу кредитов коммерческими банками предприятиям. Высокая ставка процентов по кредитам тормозит процесс обновления потенциала предприятия, ставит предприятие в кабальные условия. Научно-техническая политика состоит в государственной поддержке развития предприятий путем финансирования, проведения разумной амортизационной и инвестиционной политик, позволяющих предприятиям самостоятельно накопить источники для развития. Промышленная политика направлена на реструктуризацию предприятий промышленности региона в ходе государственного регулирования. Промышленная политика поддержки предприятия способствует росту потенциала предприятия.

*Размер капитала организации.* Чем больше у предприятия капитала, тем больше возможностей для роста потенциала, и наоборот. Предприятия с небольшим размером капитала должны использовать средства и краткосрочные источники финансирования (коммерческие кредиты, краткосрочные займы).

*Доля государственной собственности.* Принадлежность части акционерного капитала государственной собственности позволяет привлекать льготные заемные средства (под гарантию правительства

и местных органов власти) и дополнительный акционерный капитал через увеличение доли государственной собственности. Увеличение акционерного капитала является источником роста потенциала предприятия.

*Климатические и географические условия* расположения предприятия. От этого фактора зависит удельный вес зданий, сооружений в общем объеме потенциала. Чем суровее климатические условия и севернее широта, тем большим производственным потенциалом должно обладать предприятие.

### **3. Основные пути оптимизации структуры потенциала предприятия.**

Пути оптимизации структуры потенциала предприятия:

- 1) оптимизация структуры активов предприятия;
- 2) оптимизация структуры капитала;
- 3) внедрение прогрессивных ресурсо- и энергосберегающих технологий;
- 4) совершенствование производственной структуры;
- 5) интенсификация использования потенциала предприятия;
- 6) улучшение организации и управления потенциалом.

*Оптимизация структуры активов предприятия.* Чем больше в структуре активов доля ликвидных средств (текущих активов в виде высоколиквидных ценных бумаг, запасов, внеоборотных активов с высокой ликвидационной стоимостью), тем меньше издержки банкротства и тем оптимальнее структура потенциала.

*Оптимизация структуры капитала.* Чем выше риск получения стабильного дохода, тем меньше заимствований должно делать предприятие, потому что величина заемного капитала уменьшает финансовую устойчивость предприятия. При высокой доле постоянных затрат (накладных расходов) в общих затратах не рекомендуется делать большие заимствования. Большие постоянные затраты генерируют высокий операционный рычаг, большие заимствования – высокий финансовый рычаг, данные рычаги вступают во взаимодействие путем резонанса (резкого увеличения амплитуды совместного влияния). Возникающий сопряженный эффект обладает большой силой воздействия на конечный результат работы предприятия – прибыль.

*Внедрение прогрессивных ресурсо- и энергосберегающих технологий* позволяет наиболее эффективно использовать имеющийся потенциал предприятия. Чем прогрессивнее технология предприятия, тем выше уровень механизации, автоматизации, специализации и кооперирования, выше потенциал предприятия, тем продуктивнее работает каждая единица предпринимательского потенциала. Прогрессивные технологии способствуют техническому совершенствованию средств труда: техническому перевооружению на базе комплексной автоматизации и гибких производственных систем, замене устаревшей техники, модернизации оборудования, ликвидации узких мест и диспропорций в производственных мощностях предприятия, механизации вспомогательных и обслуживающих производств, внедрении прогрессивной технологии спецодежды.

*Совершенствование производственной структуры* (совокупности цехов, участков, обслуживающих хозяйств и служб, прямо или косвенно участвующих в процессе производства) предполагает: укрупнение и разукрупнение предприятий и цехов; поиск и реализацию более совершенного принципа построения цехов; соблюдения рационального соотношения между основными, вспомогательными и обслуживающими цехами; постоянную работу по рационализации планировки предприятий; обеспечение пропорциональности между всеми цехами предприятия, быстрое изменение производственного профиля в условиях рыночной экономики, совершенствование специализации и кооперирования; развитие комбинирования производства; достижение конструктивно-технологической однородности продукции в результате широкой унификации и стандартизации; создание безцеховой структуры управления. Бесцеховая структура управления предприятием приводит к совершенствованию управления его подразделениями, сокращению обслуживающего и управленческого аппарата, снижению издержек производства и лучшему реагированию на изменения спроса на продукцию. Правильно построенная производственная структура предопределяет пропорциональность всех цехов и служб предприятия, что, в свою очередь, положительно влияет на улучшение технико-экономических показателей: уровень специализации и кооперирования, ритмичность изготовления продукции,

рост производительности труда, улучшение качества изделий, сокращение численности управленческих кадров, наиболее целесообразное использование трудовых, материальных и финансовых ресурсов, увеличение прибыли.

*Интенсификация использования потенциала предприятия* предполагает внедрение многостаночного обслуживания, введение двух и трехсменной работы оборудования, ликвидацию бездействующего оборудования (сдачу в аренду, лизинг, реализацию), сокращение сроков ремонта оборудования, снижение простоев целосменных и внутрисменных.

*Улучшение организации и управления потенциалом* предполагает: ускорение достижения проектной производительности вновь введенных производственных систем, внедрение научной организации труда и производства, улучшение обеспечения материально-техническими ресурсами, внедрение прогрессивных информационных технологий на базе ЭВМ; развитие материальных стимулов у работников, способствующих повышению эффективности производства.

### **Тема 3. Парадигма управления потенциалом предприятия по стоимостным критериям**

1. Развитие концепции управления потенциалом предприятия.
2. Стоимостной подход в управлении бизнесом.
3. Методические инструменты стоимостного подхода.

#### **1. Развитие концепции управления потенциалом предприятия.**

Концепция управления потенциалом предприятия эволюционировала во времени:

**1. 30-е годы XX в. – подход минимизация издержек.** Ситуация в обществе складывалась таким образом, что предприятиям удавалось достичь конкурентоспособности с минимальными издержками. Дифференциации товарного ассортимента не существовало, а секрет успеха заключался в умении произвести продукцию с наименьшими затратами. Критериями эффективности управления в это время были *показатели соотношения доходов и расходов.*

## **2. 50-е годы XX в. – организационно-управленческий подход.**

С течением времени, с внедрением новых технологий, ускорением насыщения спроса, интернационализацией и ростом конкуренции и усилением государственного регулирования в промышленных отраслях первого поколения: сталелитейном, станкостроении и производстве сельскохозяйственной техники – отдельные оперативные способы и методы управления уже не приводили к увеличению объема продаж и повышению конкурентоспособности предприятий. Снижение накладных расходов, сокращение персонала, увеличение производительности и объединение операций не могли остановить падение прибыли. Критериями оценки производственной деятельности стали уже не только традиционные *показатели соотношения доходов и расходов, но и организационной и управленческой эффективности (грузооборот, товарооборот, прибыль на вложенный капитал).*

**3. 60–80-е годы XX в. – подход, основанный на стратегиях конкуренции.** Этот подход позволяет трактовать конкурентоспособность фирмы как позицию, своеобразный измеритель ее положения на рынке. Подход позволяет провести анализ достигаемых конкурентных преимуществ предприятия (матрица «Мак-Кинзи»), но не дает точного количественного выражения результатов оценки и поэтому не может быть взят за основу современной системы оценки производственной деятельности.

**4. 80–90-е годы XX в. – качественный подход.** Для повышения конкурентоспособности предприятий и продукции на предприятиях внедряются системы качества с последующей их сертификацией на соответствие стандартам серии ISO 9000. Под системой качества понимается совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством на предприятии. Широкое распространение получают концепция TQM (total quality management) – всеобщего управления качеством и концепция CWQC (company wide quality control) – управления качеством в рамках компании. TQM представляет собой не просто подход к организации процессов планирования, обеспечения и контроля качества продукции фирмы. Это подход к созданию новой модели

управления. Принципиальные отличия этой новой модели от традиционной представлены в табл. 3.1.

*Таблица 3.1*

**Сравнение традиционной модели управления  
с моделью TQM**

Элементы сравнения	Модели управления	
	Традиционная модель управления	Модель TQM
Организационная структура	Вертикальная	Горизонтальная
Стиль руководства	Автократический	Кооперативный
Центр внимания деятельности фирмы	Прибыль	Клиенты
Мотивация	Самобслуживание	Разумный эгоизм (реалистический альтруизм)
Рынки	Внутренние	Глобальные
Ресурсы	Капитал	Информация
Рабочая сила	Однородная	Разнородная Профессиональный рост
Организация работы	Персональная	Командная

Основные положения TQM заключаются в следующем:

1) Центр внимания деятельности фирмы – клиенты. Клиенты идентифицируются, разрабатывается система показателей, определяющих степень удовлетворенности клиентов продукцией фирмы. Эта система показателей закладывается в основу мотивации сотрудников и управления фирмой в целом, как основной индикатор успеха развития организации.

2) Стратегическое планирование. Планируется достижение не только производственно-хозяйственных целей, но и уровень удовлетворения потребителей, положительный образ компании, престиж торговых марок.

3) Награды и признание. TQM интегрируется в общую систему управления, которая поддерживается системой мотивации, а она, в свою очередь, закрепляется в системе ценностей фирмы, то есть в организационной культуре.

4) Управление процессом. Процессный и системный подходы к процессу концентрации всех усилий по совершенствованию деятельности предприятия на конкретных процессах, непосредственно влияющих на качество конечной продукции фирмы. Непрерывное улучшение системы функционирования TQM.

Система TQM предназначена для обеспечения соответствия качества продукции предприятия требованиям клиентов, с последующей его сертификацией на соответствие стандартам серии ISO 9000. Из практики внедрения и сертификации систем управления качеством на украинских предприятиях известно, что не менее трети сертифицированных предприятий относятся к внедренным системам качества формально, без понимания сути концепции TQM. Для таких предприятий, пытающихся выйти со своей продукцией на внешний рынок, система качества служит лишь средством на пути получения необходимого сертификата, требуемого внешними пользователями. Формальное внедрение системы качества и получение сертификата на данную систему и производимую продукцию может служить лишь одним из необходимых, но отнюдь не достаточным условием обеспечения конкурентоспособности предприятия. К недостаткам данной системы следует отнести тот факт, что невозможно количественно (в денежном выражении) оценить воздействие TQM на конкурентоспособность предприятия. Концепция управления качеством в явном виде не учитывает цену привлекательности капитала и связанные с ним риски, а значит, и интересы инвесторов и кредиторов.

**5. Конец XX в. – стоимостной подход, основанный на оценке стоимости бизнеса.**

## **2. Стоимостной подход в управлении бизнесом.**

Многолетний западный и уже наработанный отечественный опыт показали, что компании, сосредоточенные на годовой прибыли или на обеспечении рентабельности, страдают близорукостью. Для украинских предприятий типовыми являются ситуации, когда при наличии прибыли предприятие является неплатежеспособным, т. е. не может погасить свои текущие обязательства, и, наоборот, имея убытки, предприятие аккуратно рассчитывается с поставщиками, сотрудниками, государством и кредиторами. Уже по этим примерам

можно судить о том, что получение прибыли не может рассматриваться как стратегическая цель и критерий успешности функционирования предприятия. Но если не прибыль, то что же можно принять в качестве цели и критерия эффективности деятельности предприятия?

Мировая экономическая практика подсказывает ответ – рост благосостояния собственников (акционеров, владельцев доли или пая) или, иначе, *рост стоимости бизнеса*. В упрощенном случае этот рост может быть определен как *разность между стоимостью доли бизнеса акционера при ее возможной продаже и стоимостью капитала, внесенного акционером (владельцем доли) при создании предприятия*. Если капитал был преумножен, то менеджмент справился со своими задачами.

Отсюда следует, что все усилия менеджеров компании направляются на увеличение стоимости бизнеса. Это и есть стоимостной подход в управлении. В основе стоимостной концепции VBM лежит понимание того, что для акционеров (владельцев) предприятий перво-степенной задачей является увеличение их финансового благосостояния в результате эффективной эксплуатации объектов владения. При этом рост благосостояния акционеров измеряется не объемом введенных мощностей, количеством нанятых сотрудников или оборотом компании, а рыночной стоимостью предприятия, которым они владеют. Парадигма управления потенциалом предприятия, ориентированная на увеличение стоимости бизнеса, и является на современном этапе превалирующей.

Основные этапы внедрения системы управления стоимостью:

- 1) определение точки отсчета – оценка рыночной стоимости предприятия;
- 2) составление схемы факторов стоимости компании;
- 3) составление системы оценки оперативных и стратегических управленческих решений;
- 4) анализ вклада подразделений в стоимость компании;
- 5) периодическая оценка. Подготовка отчетов с позиций управления стоимостью. Основная цель данного этапа – выявить бизнес-единицы, «создающие» и «разрушающие стоимость». Если бизнес-единица разрушает стоимость компании, необходимо принять решение либо о разработке системы мероприятий, позволяющих сделать подразде-

ление доходным, либо о продаже подразделения другой компании, либо о закрытии подразделения и распродаже активов. Но даже если подразделение обеспечивает для компании прирост стоимости, важно определить, насколько существенна эта стоимость в рамках компании, насколько серьезен потенциал дальнейшего прироста стоимости, насколько она является основной (профильной), более того, в составе другого предприятия может обеспечивать существенно большую стоимость, – она подлежит продаже.

Суммарная стоимость бизнес-единиц (включая головной офис) – это стоимость компании в целом, поэтому управление стоимостью компании невозможно без эффективного контроля над стоимостью отдельных подразделений.

Именно сейчас управление предприятием с позиций максимизации стоимости бизнеса требует от менеджеров особого подхода, основанного на стоимостном мышлении. Это также важно, потому что не только абсолютный финансовый результат функционирования предприятия (чистая прибыль, в том числе и приходящаяся на одну акцию), о чем уже говорилось ранее, но и относительные показатели (рентабельность активов, инвестиций, собственного капитала, показатели оборачиваемости и ликвидности, а также показатели динамики доли рынка) не коррелируют с рыночной стоимостью достаточно устойчиво, так как не учитывают:

- размеры реальных и финансовых инвестиций;
- величину чистого оборотного капитала;
- потребность предприятия в дополнительном финансировании;
- операционный, финансовый и иные риски, характерные для предприятия;
- фактор временной дистанции между инвестициями и получением отдачи на вложенный капитал.

Исследования показывают, что рыночная стоимость бизнеса в значительной степени связана с показателем денежного потока. Это означает, что стоимостной подход к управлению конкурентоспособностью предполагает концентрацию менеджмента предприятия не на текущих изменениях величины прибыли, а на долгосрочных денежных потоках. В этом случае предприятие, постоянно увеличивая стоимость бизнеса, всегда сможет предотвратить утечку капитала в руки конкурентов.

Для более полного понимания стоимостного подхода к управлению сравним его с качественным подходом и выявим преимущества (табл. 3.2).

Важную роль в методологии стоимостного подхода к обеспечению конкурентоспособности предприятия играет собственно оценка стоимости предприятия (бизнеса). В теории и практике традиционно существует четыре подхода к оценке бизнеса:

- доходный (income approach). Метод основывается на допущении, что стоимость предприятия определяется как сумма доходов, которые оно может принести владельцу. Наиболее адекватный подход к стоимости оценки бизнеса;
- сравнительный (рыночный) подход (market approach) базируется на сопоставлении стоимости оцениваемого предприятия со стоимостями сопоставимых предприятий;
- затратный (на основе активов) подход (asset based approach, основывается на определении относительной стоимости предприятия,

*Таблица 3.2*

**Сравнительный анализ стоимостного и качественного подходов в управлении бизнесом**

Критерий сравнения	Качественный подход	Стоимостной подход
1	2	3
Основные цели функционирования системы	– удовлетворенность клиента; – непрерывное улучшение качества	– обеспечение инвестиционной привлекательности (рост стоимости бизнеса); – повышение конкурентоспособности предприятия
Направленность функционирования	– функционирование на клиента	– направленность на акционеров, собственников, инвесторов
Подход к принятию решений	– основан на фактах и результатах	– основан на выявлении возможностей и прогнозов

Продолжение табл. 3.2

1	2	3
Мотивация персонала	– вовлечение работников (за счет мотивации, основанной на показателях качества); – поощряются результаты прошлой деятельности	– вовлечение работников (за счет мотивации, основанной на стоимостных принципах); – поощряются творчество и инициатива персонала, направленные на рост стоимости предприятия в будущем
Отношение к контрагентам	– взаимовыгодные отношения с клиентами и поставщиками	– взаимовыгодные отношения со всеми заинтересованными сторонами (клиенты, работники, поставщики, инвесторы, правительство, акционеры)
Отношение к риску	– риск учитывается в малой степени; – стремление к минимизации риска на основании использования прошлого опыта	– готовность идти на риск; – учет рисков; – созидательные функции риска (инновационная, аналитическая, защитная, регулятивная)
Учет цены капитала	– не учитывается	– учитывается
Информация	– о результатах деятельности; – внешняя информация о старых возможностях	– внутренняя информация о возможностях или потенциале; – внешняя информация о новых возможностях
Принципы построения, функционирования, управления системой	– процессный подход (ответственность руководителей, управление ресурсами, производство продукции, измерение, анализ и улучшение); – системный подход к менеджменту; – непрерывное улучшение системы	– процессный подход к созданию стоимости; – системный подход к управлению стоимостью бизнеса; – постоянный мониторинг и управление стоимостью
Критерий эффективности	– отсутствует фундаментальный критерий эффективности	– рост стоимости бизнеса

рассчитываемой на основе информации о стоимости воспроизводства предприятия в существующем виде в рыночных ценах на момент оценки).

– опционный, основанный на оценке имущественных (реальных) опционов.

### **3. Методические инструменты стоимостного подхода.**

Стоимостной подход в управлении (value based management – VBM) реализуется посредством четырех методов:

– метода добавленной стоимости акционерного капитала, внедренного в научный оборот американским экономистом Альфредом Раппопортом (shareholders value added – SVA).;

– методики экономической добавленной стоимости Стерна – Стюарта (economic value added – EVA);

– метода добавленной рыночной стоимости (market value added – MVA);

– метода Эдвардса – Белла – Ольсона (EBO – Edwards – Bell – Ohlson valuation model).

#### ***Метод добавленной стоимости акционерного капитала.***

Внедрен в научную практику американским экономистом Альфредом Раппопортом. Показатель SVA является торговой маркой компании L. E. K. Consulting и исходит из предположения о том, что создание добавленной стоимости для акционеров (положительная величина SVA) происходит в тот момент, когда рентабельность новых инвестиций компании превосходит средневзвешенные затраты на капитал ( $ROIC > WACC$ ). Показатель SVA представляет собой капитализированное изменение текущей стоимости операционного денежного потока, скорректированное на текущую стоимость инвестиций во внеоборотный и оборотный капитал, вызывающих данное изменение. SVA рассчитывают по формуле:

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

где  $SV_t$  – рыночная стоимость акционерного капитала на момент оценки;

$SV_o$  – рыночная стоимость акционерного капитала фирмы на момент создания фирмы. Если у фирмы в момент ее создания не было долгов, то акционерный капитал равен уставному капиталу.

Стоимость акционерного капитала на момент оценки находят по формуле:

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

где *NORAT* – чистая прибыль фирмы после налогообложения;

$k_s$  – стоимость пользования акционерным капиталом фирмы. Находится по модели CAMP:

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

где  $z$  – номинальная безрисковая ставка, которая берется на уровне средней ожидаемой доходности государственных облигаций.

$r_m$  – среднерыночная доходность с гривни инвестиций на фондовом рынке;

$(r_m - z)$  – рыночная премия за риск – величина, которая показывает, насколько в среднем получают в настоящее время больше с гривни, инвестированной в любой среднерисковый бизнес по сравнению с безрисковыми вложениями в государственные облигации или страхуемые банковские депозиты;

$\beta$  – коэффициент, указывающий на меру относительного систематического риска инвестирования в оцениваемый бизнес по сравнению с риском капиталовложений в любой среднерисковый бизнес.

Основные факторы, формирующие SVA, представлены на рис. 3.1

Увеличивая значение SVA путем воздействия на факторы стоимости, менеджер увеличивает стоимость компании.

Пути увеличения SVA:

1) за счет роста доходности бизнеса (увеличение дохода, экономия и оптимизация текущих издержек);

2) за счет снижения текущей стоимости стратегических инвестиций (оптимизация затрат на капитал и т. п.).

Использование SVA в рамках управления стоимостью компании:

- для оценки стоимости компании;
- для получения информации о степени эффективности осуществленных инвестиций;

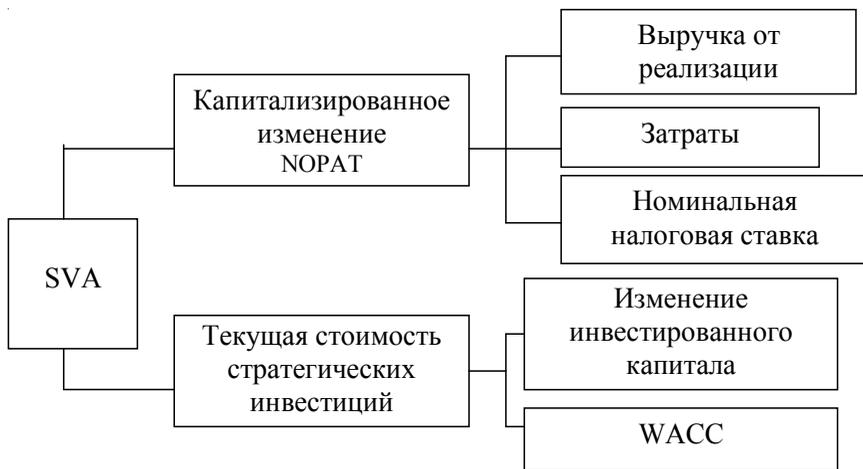


Рис. 3.1. Основные факторы, формирующие EVA

- как показатель, используемый при оценке стратегии;
- как инструмент вознаграждения.

**Методика экономической добавленной стоимости Стерна – Стюарта** разработана С. Стюартом в начале 1990-х годов и зарегистрирована компанией Stern Stewart & Co, хотя основные положения концепции экономической добавленной стоимости были заложены еще в исследованиях Альфреда Маршалла, который еще в 1890 г. писал: «То, что остается от его (собственника или управляющего) прибыли после отчислений процентов на капитал по действующей ставке, можно назвать его предпринимательской или управленческой прибылью». Для определения чистой прибыли стоимость заемного капитала (процентные расходы) вычитается из выручки, но стоимость собственного капитала фирмы – нет. Таким образом, в экономическом смысле чистая прибыль превышает прибыль «истинную». Экономическая добавленная стоимость ликвидирует этот пробел в обычном бухгалтерском учете. Это значит, что при определении стоимости, созданной предприятием в какой-либо период времени (т. е. экономической прибыли или экономической добавленной стоимости), нужно учесть не только затраты, фиксирующиеся на бухгалтерских счетах, но

и альтернативные затраты заемного капитала, инвестированного в бизнес.

**Экономическая добавленная стоимость (EVA)** – это разница между операционной прибылью компании за год после налогообложения и общей стоимостью затраченного на ее производство капитала (в стоимостном выражении), включая стоимость собственного капитала. EVA – это способ измерения действительной, а не учтенной бухгалтерской прибыли, мера эффективности действий менеджеров в текущем году. EVA может определяться как для всей компании, так и для ее отдельных подразделений. Основная формула для расчета:

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

где  $NOPAT'$  – чистая операционная прибыль за год после налогообложения, восстановленная процентами за кредит;

$C_K$  – затраты на обслуживание операционного капитала;

$K$  – операционный капитал. Операционный капитал – это капитал, инвестированный собственниками для приобретения чистых операционных активов компании. Чистые операционные активы компании – это чистые операционные оборотные активы и чистая стоимость зданий, сооружений, оборудования. Операционный капитал равен стоимости чистых приобретенных операционных активов;

$WACC$  – средневзвешенная стоимость капитала, %.

Другая формула для расчета экономической добавленной стоимости:

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

где  $ROIC$  – рентабельность инвестированного капитала  $ROIC = NOPAT/K$ .

Фирма создает положительную экономическую добавленную стоимость, если рентабельность ее инвестированного капитала больше, чем средневзвешенная стоимость, требуемая инвесторами. Если же средневзвешенная стоимость капитала превосходит рентабельность инвестированного капитала, то новые инвестиции снижают стоимость фирмы.

EVA – это мера эффективности действий менеджеров в текущем году по добавлению ценности инвестициям акционеров,

*оценка действительной экономической выгоды бизнеса за год.* Она значительно отличается от учетной прибыли. Экономическая добавленная стоимость – остаточная прибыль, остающаяся после затрат по обслуживанию всего капитала, включая собственный капитал, в то время как учетная прибыль определяется без учета затрат на него. При вычислении экономической добавленной стоимости не прибавляют амортизацию, хотя это неденежные затраты. Амортизация представляет собой расходы, следовательно, она вычитается как при определении чистой прибыли, так и экономической добавленной стоимости. В расчетах принимают, что действительная экономическая амортизация (обесценивание вследствие морального и физического износа основных средств компании) в точности равна амортизации, используемой в целях бухгалтерского учета и налогообложения.

Для расчета стоимости предприятия ( $V$ ) методом экономической добавленной стоимости необходимо определить текущую стоимость потоков добавленной стоимости за каждый прогнозируемый период, а также учесть все осуществленные инвестиции капитала:

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

Осуществление расчетов по данному методу требует значительных корректировок финансовой отчетности для нивелирования ее общей направленности в сторону интересов кредиторов. Наиболее существенными корректировками величины прибыли и капитала являются поправки на размер нематериальных активов (связанных с научно-исследовательскими разработками, обеспечивающими получение выгод в будущем) за исключением накопленной амортизации, стоимость которых должна капитализироваться, а не списываться на затраты; отложенные налоги; разные резервы (разница в оценке запасов с помощью разных методов, резерв по сомнительной дебиторской задолженности) и проч.

Для расчета текущей стоимости ежегодных потоков экономической добавленной стоимости используют такой алгоритм. Предполагается, что жизнь предприятия неограниченна во времени, активы также генерируют доходы в течение неограниченного периода. При этом

активы характеризуются определенной рентабельностью. При таких условиях вложения каждого года будут генерировать доход соответственно своей рентабельности в течение неограниченного периода. Поэтому расчет может осуществляться по методу капитализации доходов, которые поступают от любых капитальных вложений в активы в прогнозном периоде, с последующим их дисконтированием к текущему периоду.

**Методика добавленной рыночной стоимости (MVA).** Рыночная добавленная стоимость – это сравнительная мера экономической добавленной стоимости, мера эффективности действий менеджеров компании с самого ее основания. Находится она по формуле:

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

где  $MV_o$  – рыночная стоимость фирмы на момент создания, находится по формуле:

$$MV_o = SV_o + D_o, \quad (3.8)$$

Если в момент создания фирмы не возникло долгов, то рыночная стоимость фирмы совпадает с рыночной стоимостью акционерного капитала, т. е. равняется уставному капиталу.

$MV_t$  – рыночная стоимость фирмы на момент оценки. Находится она по формуле:

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

где  $D_t$  – рыночная стоимость долгов на момент оценки.

Если известна рыночная котировка акции компании на бирже, то ее рыночная стоимость находится так:

$$MV_t = N_a \cdot C_a, \quad (3.10)$$

Иногда рыночная добавленная стоимость определяется как разница между общей рыночной капитализацией фирмы и общим количеством предоставленного инвестором капитала (для большинства компаний он определяется как сумма обыкновенного собственного капитала, привилегированных акций и задолженности). Общая капитализация компании – это сумма рыночной стоимости обыкновенного собственного капитала, задолженности и привилегированных акций.

Рыночная стоимость собственного капитала легко определяется, а вот рыночную стоимость задолженности вследствие ее неликвидности определить тяжело. На практике при оценке долга балансовую стоимость задолженности принимают за ее рыночную стоимость.

**Метод Эдвардса – Белла – Ольсона** основан на построении денежных потоков для собственного капитала предприятия с учетом его рентабельности и стоимости. Начало данной теории положили Эдвардс и Белл в своей работе «The Theory and Measurement of Business Income» (1961 год), дальнейшее развитие она получила в специальных исследованиях Ольсона. Как результат в начале 90-х годов XX века модель получила название модель Эдвардса – Белла – Ольсона или ЕВО и считается одной из перспективных современных разработок в теории оценки стоимости предприятий.

Суть метода, как и в случае концепции экономической добавленной стоимости, состоит в том, что стоимость предприятия определяется как сумма стоимости материальных активов  $C_{МА}$  и нематериальных активов  $C_{НА}$ , которые генерируют «избыточный доход»:

$$C_{ЕВО}^B = C_{МА} + C_{НА} \quad (3.11)$$

Алгоритм расчета стоимости нематериальных активов:

- 1) вычислить общую сумму чистой прибыли предприятия  $ЧП_{ОБЩ}$ ;
- 2) вычислить размер чистой прибыли, которая генерируется материальными активами как произведение среднеотраслевой рентабельности ( $R_{МА}$ ) и стоимости материальных активов :

$$ЧП_{МА} = R_{МА} \cdot C_{МА} \quad (3.12)$$

- 3) вычислить размер прибыли, которая генерируется нематериальными активами:

$$ЧП_{НА} = ЧП_{ОБЩ} - ЧП_{МА} \quad (3.13)$$

- 4) вычислить стоимость нематериальных активов по методу прямой капитализации:

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

где  $k_{КАП}^{НА}$  – коэффициент капитализации нематериальных активов, устанавливаемый на основе экспертных оценок времени ( $T$ ), на

протяжении которого предприятие будет получать сверхприбыль. Коэффициент капитализации находят по формуле:

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

Для прогнозирования суммы ожидаемого «избыточного дохода» Ольсон предложил принцип линейной информационной динамики, согласно которому на свободном рынке «сверхприбыль», генерируемая активами предприятия, не может оставаться сколь угодно долго. На протяжении времени «сверхприбыль» должна уменьшиться, а предприятие с уровнем прибыльности выравнивается с другими аналогичными объектами. Динамика выравнивания сохраняется одинаковой для значительного количества предприятий, что делает возможным определение коэффициентов авторегрессии на основе статистических данных.

#### **Тема 4. Информационное обеспечение и современные технологии управления сложными производственными системами**

1. Информационное обеспечение процесса управления.
2. Современные автоматизированные информационные технологии управления производством.
3. Информационное обеспечение реструктуризации предприятия.

##### **1. Информационное обеспечение процесса управления.**

Информационные ресурсы предприятия являются частью его предпринимательского потенциала. Роль информационных ресурсов в управлении двояка:

1) по мере роста объема информационных ресурсов возрастают возможности совершенствования процесса управления производством, так как информация является основой для анализа хозяйственной деятельности, разработки оперативных, текущих и стратегических прогнозов и планов;

2) постоянное увеличение потока информационных ресурсов по мере развития организации вызывает трудности в управлении им, так как требуется переработка все более возрастающего объема инфор-

магии (рост объема информации при развитии производства происходит нелинейно), что снижает оперативность управления производством.

**Информационные ресурсы предприятия** представляют собой совокупность внутренней и внешней информации, необходимой руководству предприятия, а также всем его службам и подразделениям для принятия обоснованных управленческих решений по достижению поставленной цели и ожидаемых результатов.

Внутренняя информация формируется в процессе осуществления хозяйственной деятельности и подразделяется на:

- оперативную;
- учетную;
- плановую;
- контрольную.

Основной источник внутренней информации – данные управленческого, бухгалтерского и финансового учета предприятия, а также материалы оперативного диспетчерского учета.

Внешняя информация поступает на предприятие из разных источников, в том числе из законодательных актов, постановлений и решений государственных и местных органов власти, судов и прочих органов правовой системы, данных статистических органов, средств массовой информации, материалов научно-исследовательских учреждений, высших учебных заведений.

Информация является основой принятия любого управленческого решения, но для того, чтобы принять это решение, информация должна своевременно поступать по каналам связи, подвергаться технологическому процессу переработки, храниться в удобном виде, т. е. должно быть налажено информационное обеспечение.

**Информационное обеспечение** – это обеспечение руководства предприятия для принятия эффективных управленческих решений необходимым информационным массивом данных, полученных из поступающих информационных потоков путем организации технологического процесса переработки информации.

**Информационный массив** – упорядоченная по определенным признакам совокупность всех видов информации, используемой руководством для выработки управляющих воздействий. Цель создания массива информации – повышение эффективности управления

за счет рациональной систематизации информации, правильного ее распределения по уровням управления в соответствии с характером решаемых задач. Информационный массив должен обеспечивать:

- прямое обращение потребителей к хранимой информации и возможность многократного ее использования;
- наиболее полное удовлетворение информационных потребностей органов управления на всех уровнях;
- оперативный поиск и выдачу информации по запросу;
- предохранение информации от искажений.

**Информационный поток** – это целенаправленное движение по каналам связи совокупности сообщений от источников, объективно отражающих состояние бизнеса, к руководству предприятия для осуществления управления. Информационные потоки должны быть оптимизированы с целью исключения дублирования информации, минимизации маршрутов ее прохождения, рационализации процессов обмена информацией между органами управления.

Информационный поток характеризуется:

- адресностью (наличием источника и потребителя информации);
- режимом (регламентом) передачи от источника к потребителю;
- объемом передаваемой информации.

Информационные потоки бывают:

– прямые – информация, регламентирующая параметры бизнеса по количественным и качественным параметрам (задания, нормативы, цели, пути достижения);

– обратные – информация о выполнении заданных параметров, переданных по прямым связям, в сфере управленческих работ (учет, накопление данных, сортировка, классификация информации, сравнение, оценка результатов, обобщение, определение степени отклонения, анализ, подготовка решений);

– материальные – информация о технических, технологических, трудовых ресурсах;

– финансовые – информация о финансовых ресурсах.

Информационные процессы и связанные с ними информационные потоки являются важнейшим и обязательным звеном в управлении производством, так как они обеспечивают прохождение, накопление и обработку данных (рис. 4.1).

Информационное обеспечение как процесс входит в понятие **коммуникации** – процесс обмена информацией, на основе которого руководство получает информацию, необходимую для принятия управленческих решений. Обмен информацией представляет собой одну из самых сложных проблем на любом уровне иерархии.

В процессе обмена информацией выделяют четыре базовых элемента:

- 1) отправитель – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- 2) сообщение – собственно информация, закодированная с помощью символов;
- 3) канал – средство передачи информации;
- 4) получатель – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

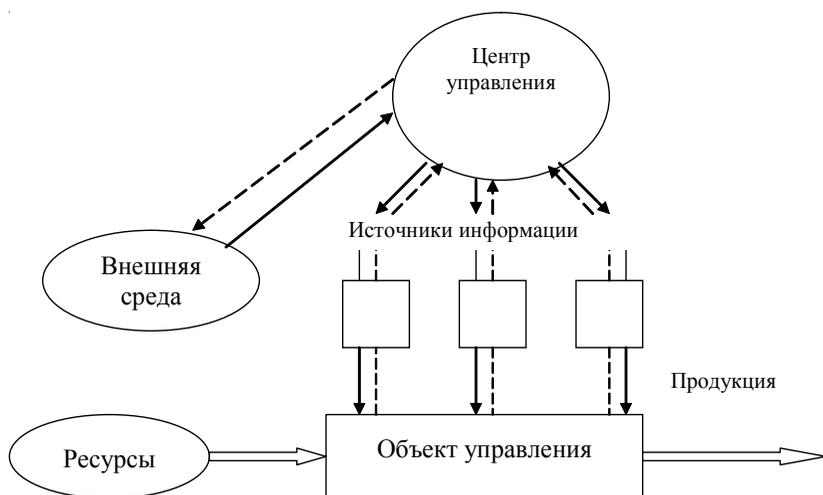


Рис. 4.1. Материальные и информационные потоки в процессе производства

Условные обозначения:

-  потоки материальные;
-  потоки информации прямой связи;
-  потоки информации обратной связи.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею.

*Этапы формирования информационного обеспечения процесса управления на предприятии:*

1) формирование информационной базы данных для принятия управленческих решений: накопление первичной информации, ее классификация, создание информационных массивов информации, кодирование информации;

2) разработка экономико-математических моделей, приобретение (создание) технических, программных, технологических средств для обработки, распространения информации и принятия управленческих решений в организации;

3) создание каналов передачи информации (прокладка телефонных линий, создание телефонных станций на предприятии, создание компьютерных сетей, серверов);

4) кодирование информации для передачи;

5) передача информации по каналам связи (телефонные сети, сотовая связь, компьютерные сети, электронная почта, телетайп, факс, обычная почтовая связь);

6) декодирование информации (расшифровка информации);

7) организация технологического процесса переработки информации:

– формирование документооборота;

– определение состава операций по переработке информации, выполнение которых будет проводиться с помощью средств механизации, автоматизации и компьютеризации;

– выбор состава комплекса технических средств по переработке информации, используемой при решении управленческих задач.

При проектировании документооборота необходимо обеспечивать:

– наличие в каждом документе необходимой и достаточной для принятия решения информации, четкую ее адресность, определение источников и потребителей информации;

– организацию рациональных потоков информации за счет устранения дублирования документов и показателей, содержащихся в документах;

- минимизацию маршрутов прохождения документов от источника к потребителю;
- эффективный контроль за сроками исполнения документов;
- максимально возможное использование средств механизации и автоматизации, компьютеризации документооборота (электронный вариант документа);
- унификацию форм документов.

*Особенности информационного обеспечения в менеджменте:*

- 1) информационное обеспечение – основа успешного функционирования аппарата управления, ибо информация является предметом труда управленцев;
- 2) информационное обеспечение осуществляется на базе ЭВМ с применением информационных технологий;
- 3) содержание информационного обеспечения определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых решений.

## **2. Современные автоматизированные информационные технологии управления производством.**

Важнейшим фактором прогресса является совершенствование форм и методов управления предприятием на основе вычислительной техники и средств связи, которые представляют собой материально-техническую базу автоматизированной информационной системы (АИС) предприятия.

*АИС* – это совокупность экономико-математических методов и моделей, технических, программных средств, технологических средств, выполняющих автоматизированную обработку данных в процессе управления предприятием.

Главной составной частью АИС являются автоматизированные информационные технологии. *Автоматизированная информационная технология (АИТ)* – это системно организованная для решения задач управления совокупность методов и средств реализации процессов сбора, передачи, накопления, поиска, обработки, защиты и доведения информации до пользователей на базе применения развитого программного обеспечения, средств вычислительной техники и связи, а также способов, с помощью которых информация предлагается клиентам.

*Особенности информационных технологий управления производством:*

1) работа пользователя в режиме манипулирования базами данных. Пользователь имеет возможность «видеть» и «действовать», а не «знать» и «помнить»;

2) сквозное информационное обеспечение на всех этапах прохождения информации на основе распределенных баз данных. **База данных** – поименованная структурированная совокупность взаимосвязанных данных, относящихся к конкретной области, находящаяся под централизованным программным управлением. **Распределенная база данных** (РБД) – такая организационно-техническая система, в которой элементы или базы данных (локальные) различных узлов обработки взаимосвязаны таким образом, что в процессе обработки информации в одном из узлов допускается обращение к любым данным, хранящимся в других, заранее неизвестных пользователю узлах;

3) реализован коллективный доступ пользователей к РБД, т. е. возможность коллективного оформления документов по группе взаимосвязанных средств коммуникации ПЭВМ;

4) безбумажный процесс обработки документов;

5) интерактивный (диалоговый) режим решения задач с широкими возможностями для пользователя.

*АИТ можно классифицировать по ряду признаков, в частности:*

– *по способу реализации АИТ в АИС:* традиционно сложившиеся и новые информационные технологии;

– *по степени охвата АИТ задач управления:* электронная обработка данных и автоматизация управленческой деятельности;

– *по классам реализуемых технологических операций АИТ:* текстовая обработка баз данных, электронные таблицы, автоматизированные банки данных, обработка графической и звуковой информации, мультимедийные системы;

– *по типу пользовательского интерфейса* (с точки зрения возможностей доступа пользователей к информационным и вычислительным ресурсам): пакетная АИТ, диалоговая АИТ, сетевая АИТ, интегрированный комплекс;

– по способу построения сети: локальные, многоуровневые, распределенные;

– по обслуживаемым предметным областям: «Бухгалтерский учет», «Банковская деятельность», «Налоговая деятельность», «Страховая деятельность».

Современные информационные технологии, используемые в управлении производством:

- 1) технологии экспертных систем (инженерия знаний);
- 2) объектно-ориентированная технология проектирования систем;
- 3) нейросетевые технологии;
- 4) системы поддержки принятия решений;
- 5) технологии Workflow;
- 6) технологии Intranet (Web-технологии).

*Технология экспертных систем (инженерия знаний).* Эта технология существенно расширяет круг значимых задач, решаемых на вычислительной технике. Состоит она в создании программ, которые при решении трудных, слабоструктурированных практических задач получают результаты, не уступающие по качеству и эффективности решениям, получаемым специалистами-экспертами. Программные продукты, созданные на базе экспертной технологии и технологий традиционного программирования, обладают новыми качествами: обеспечивают динамичную модификацию приложений пользователем, а не программистом; имеют большую прозрачность приложений; имеют улучшенную графику и интерфейс. Решения приложений экспертных систем обладают «прозрачностью», т. е. могут быть объяснены пользователю на качественном уровне (в отличие от решений, полученных с помощью числовых алгоритмов, и в особенности от решений, полученных статистическими методами). Экспертные системы способны пополнять свои знания в ходе взаимодействия с экспертом. В настоящее время экспертные системы используются для решения различных типов задач (интерпретация, предсказание, диагностика, планирование, конструирование, контроль, отладка, инструктаж, управление) в различных областях, таких, как финансы и кредит, нефтегазовое строительство, нефтегазовая промышленность, энергетика, транспорт, фармацевтическое производство, космическая отрасль, металлургия, горное дело, химия,

образование, целлюлозно-бумажная промышленность, телекоммуникации.

*Объектно-ориентированная технология проектирования систем.* В ее основе лежат понятия «объект» и «класс». Каждый объект обладает индивидуальностью, поведением, имеет свои атрибуты, значение которых определяют его состояние. Каждый объект является представителем некоторого класса однородных объектов. Класс определяет общие свойства для всех его объектов. К таким свойствам относятся состав и структура данных, описывающих атрибуты класса и соответствующих объектов, и совокупность методов – процедур, определяющих взаимодействие объектов этого класса с внешней средой. Объекты и классы обладают характерными свойствами, которые активно используются при объектно-ориентированном подходе.

К числу преимуществ объектно-ориентированного подхода относят:

- параллельное выполнение работ. Программирование и тестирование отдельных компонентов системы возможно до завершения проектирования, что экономит время разработки;

- упрощение внесения изменений. Внесение изменений в программу носит более локальный характер, нежели в структурном подходе;

- переносимость и гибкость архитектуры;

- повторное использование программных компонентов;

- естественность описания.

*Нейросетевые технологии* построены на применении нейрона, т. е. универсального нелинейного элемента с возможностью широкого изменения и настройки его характеристик. Располагая конструктором таких элементов и соединяя их в сеть, пользователь получает возможность широкого изменения ее характеристик, а также может особенно не задумываться над процессами, происходящими в сети. Им заранее гарантированы целенаправленность и оптимальность, приводящие в конечном итоге к достаточно приемлемому результату. Чем-то нейросеть напоминает язык программирования высокого уровня.

Набор нелинейных адаптивных элементов позволяет моделировать любое нелинейное преобразование и настраивать его на различные задачи автоматически путем изменения параметров в процессе

обучения. В качестве настройки используют универсальные и хорошо отработанные математические методы поиска оптимума целевой функции в пространстве параметров.

Нейронные сети способны распознавать образы, выделять сигналы на фоне шума, исправлять ошибки. Конкретные аспекты применения нейросетевых технологий:

- чтение печатного текста;
- распознавание ручного текста;
- контроль качества на производстве;
- разведка нефти;
- борьба с преступностью;
- финансовый анализ и прогнозирование;
- военные приложения;
- управление производственным процессом;
- управление разработкой новых продуктов.

*Системы поддержки принятия решений* используются для решения следующих задач: определение и анализ тенденций, измерение ключевых соотношений и слежение за ними, детализирующий анализ, анализ «что-если», анализ конкурентоспособности, мониторинг проблем. В общем виде можно сказать, что качество систем поддержки принятия решений зависит от данных, на основании которых принимаются решения; используемых аналитических методов и моделей обработки и анализа данных; адекватности используемых инструментальных средств задачам принятия решения.

*Технологии Workflow* (поток работ) – это программные системы, обеспечивающие полную или частичную координацию выполнения производственных операций (заданий, работ, функций), составляющих структурированные бизнес-процессы компании.

В основе технологии Workflow лежат такие понятия, как: объект, событие, операция, исполнитель. Взаимоотношения между базовыми понятиями технологии представлены на концептуальной модели технологии (рис. 4.2).

В рамках этой модели процесс состоит из операций и других процессов. Операция адресуется исполнителям, которые, в свою очередь, отвечают за выполнение одной или нескольких операций. События могут влиять на выполнение операций (их результат или

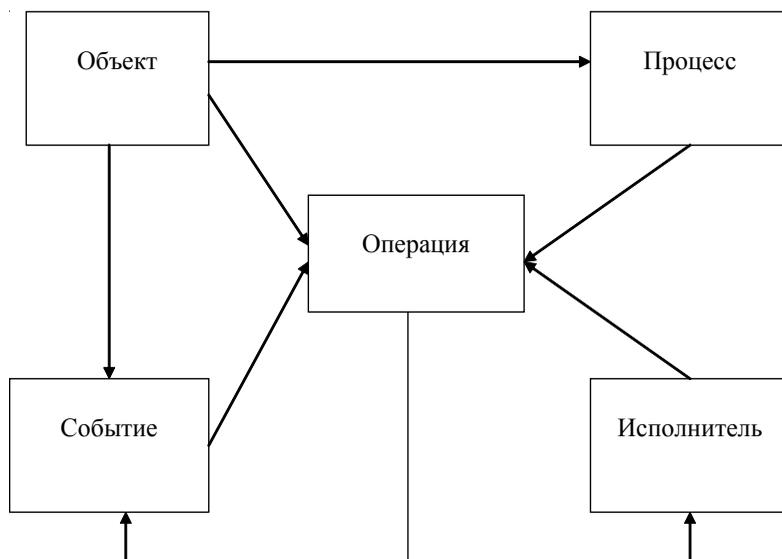


Рис. 4.2. Концептуальная информационная модель технологии Workflow

последовательность). Операции обрабатывают события, являясь реакцией системы на происходящие события. Жизненный цикл объекта связан с внешними событиями и операциями, выполняемыми в составе процесса. Технология обеспечивает решение таких задач:

- разработка описания бизнес-процесса (например, календарный план работ на строительном объекте, план инвестиций);
- управление выполнением бизнес-процесса (анализ, контроль, корректировка, управление ходом строительства или осуществление инвестиций);
- интеграция используемых в бизнес-процессе функциональных приложений (системная интеграция хода работ на объекте, распределения и загрузки технологических ресурсов, поставок оборудования и материальных ресурсов, формирование аналитической, бухгалтерской, финансовой, производственной отчетности).

Инструментальные средства описания процесса предназначены для формирования формального описания процесса в виде упорядоченного

множества операций, правил их выполнения, связанных с ними объектов, исполнителей и событий. Полученное описание или спецификация процесса используется для контроля и управления выполнением процесса на основе поступающих в систему данных. В качестве данных выступают информация, введенная пользователем, результаты выполнения отдельных операций, данные от прикладных систем, архивов и баз.

В свою очередь, средства управления выполнением процесса представляют пользователю и/или прикладной системе информацию, необходимую для каждой операции, а выявленные на этапе выполнения несоответствия служат основанием для пересмотра спецификации проекта.

Технологии Workflow внедряются для:

- сбора, организации хранения и доступа к документам и данным, используемым при выполнении бизнес-процессов. Технология устанавливает связь между документами и операциями бизнес-процесса, управляет правилами прохождения документов, доставкой «тому, кому нужно, и тогда, когда нужно»;

- управления выполнением бизнес-процессов. Технология позволяет организовать конвейер обработки информационных, финансовых и материальных потоков на основе согласованного выполнения операций, работ и заданий, не ограничивая творческую и деловую активность исполнителей;

- интеграции отдельных «островков автоматизации», существующих в различных подразделениях предприятия, в единую информационную систему поддержки выполнения бизнес-процессов, что позволяет избежать дублирования и несогласованности данных.

Перечень наиболее известных систем класса 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).

Технология Intranet (внутренней сети, корпоративной сети) базируется на стандартных языках гипертекстовой разметки (Hypertext Markup Language – HTML) и протокола передачи гипертекста по компьютерной

сети (Hypertext Transfer Protocol – HTTP). Именно эти два стандарта легли в основу мировой сети Internet (World Wide Web – WWW), которая быстро развилась и привела к созданию так называемых Web-технологий.

Основу Web-технологии Intranet составляет навигатор сети, получающий с сервера гипертекстовый документ вместе с картинками и показывающий их пользователю. Гипертекст может содержать ссылки на другие документы. Если пользователь поставит мышь на такую ссылку и нажмет кнопку, навигатор перейдет на соответствующую гипертекстовую страничку. Такой способ загрузки позволяет легко ориентироваться в огромном количестве информации.

Корпоративная (внутренняя) сеть Intranet поможет правильно организовать распространение и обработку электронных документов с помощью Web-технологии. Основное достоинство этой технологии в том, что пользователь может не знать, что такое «файл» или «сервер». Он работает только с документами и ссылками на другие документы, по которым может получать новый гипертекстовый. При проектировании сети важно правильно интегрировать корпоративную сеть компании, для этого используют специальные программы. Они помогают связать Web-ядро (сервер и навигатор) с любой периферийной программой. Такие программы-агенты и образуют комплекс технологии Intranet. Существуют следующие компоненты технологии: сервер сети; навигатор сети; редактор гипертекста; инструменты для организации дискуссий; инструменты для обслуживания базы данных документов; инструменты для организации документооборота. Задача сервера и навигатора Intranet – распределение ресурсов информационной системы. Именно он считывает необходимые файлы с дисков, запускает программы и передает пользовательским программам документы.

### **3. Информационное обеспечение реструктуризации предприятия.**

Предприятие (организация) под воздействием изменения спроса на продукцию (услуги), методов производства и обслуживания сталкивается с необходимостью радикального изменения своей структуры и функций в форме слияния и приобретения, разделения

и выделения, преобразования (реорганизации) или, что чаще, – комплексного изменения методов функционирования для решения проблем выживания или повышения эффективности работы – так называемая **реструктуризация**.

Быстрая смена текущих задач и высокая степень неопределенности являются характерными чертами осуществления большинства проектов реструктуризации предприятий. В данных условиях доступность точной и своевременной информации часто определяет успех проекта реструктуризации в целом. Для этого необходимо эффективно управлять коммуникациями проекта.

Управление коммуникациями проекта реструктуризации (управление взаимодействием, информационными связями) – управленческая функция, направленная на обеспечение своевременного сбора, генерации, распределения и сохранения необходимой проектной информации. Современное управление коммуникациями невозможно без современных информационных технологий.

Инструментальные программные средства, используемые в ходе реструктуризации, можно сгруппировать следующим образом:

1. *Программные средства управления проектами.* К числу недорогих программных продуктов относятся Microsoft Project, Time Line, SuperProject, SureTrank, Project Scheduler, Open Plan Desktop, Micro Planner X-Pert, PERTMASTER. К числу дорогих продуктов относятся Artemis Views, Open Plan Professional, Primavera Project Professional, Power Project Professional, Apache, 4c.

2. *Инструментальные средства, используемые для анализа и проектирования сложных систем:*

– *средства создания диаграмм и инструментарию низкого уровня* (ABC Flowcharter, Process Charter, Ithink, Visio (r) Professional, MetaDesign). ИС этой категории носят относительный характер, имеют возможность лишь графического представления систематизированных целей и перспектив развития компании, ее реорганизации, не затрагивая аналитической стороны вопроса (статичны). Не имеют связей со средствами быстрой разработки приложений; иногда включают элементы имитационного моделирования, но на довольно низком уровне;

– *средства проектирования и анализа процессов* (Action Workflow System, WorkRoute I,I Prosess Architect, Key Model,

Design/IDEF, ARIS Easy Design, BPwin и Erwin). Позволяют проектировать бизнес-процессы и информационные процессы; просты в использовании, но средства анализа получаемых планов довольно слабые;

– *средства комплексного (в том числе имитационного) моделирования* (ARIS Toolset, WorkFlow Analyzer for PC, Modsim, Arena, ProModel, FIX for Windows NT). Предлагают имитационное моделирование с помощью графических средств, библиотек специализированных программ и специализированных языков. Используются для выполнения сложных проектов, в крупных фирмах или на уровне нескольких организаций (филиалов);

– *ASE, объектно-ориентированные инструментарии и средства быстрой разработки приложений* (CASE/4/0, Framework, Designer 2000, System Architect, EasyCase, Silverrun, ProKit Workbench). Эти инструменты ориентированы исключительно на разработчиков информационных систем;

– *интегрированные многофункциональные средства, автоматизирующие основные этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов* (SPARKS, BDF, ReThink +G2 (Gensym)). Эти системы дают возможность имитационного моделирования и анимации, многопользовательского доступа.

3. *Программные средства экономического и маркетингового анализа* (EasyABC Plus Marketing Expert Audit Expert Project Expert, Альт-Инвест (формирует отчетные документы по проекту: отчет о прибыли, отчет о движении денежных средств, баланс, рассчитывает коэффициенты ликвидности, оборачиваемости, прибыльности продаж, производит одно- и двухпараметровый анализ чувствительности), Альт-Инвест-Прим (система для экспресс-оценки эффективности проекта), Альт-Финансы (система комплексного анализа финансового состояния предприятия), Альт-План (система финансового планирования), Альт-Прогноз (система для формирования оптимальной финансовой политики предприятия).

4. *Средства автоматизации документооборота, управления документами и бизнес-процессами* (Staffware, DOCS Open, Excalibur EFS и RetrievalWare).

Говоря об информационном обеспечении реструктуризации и об управлении коммуникациями, следует подчеркнуть, что эти два понятия включают в себя не только информационное обеспечение мероприятий по реструктуризации, т. е. непосредственно проекта реструктуризации, но и информационно-технологическое обеспечение и управление коммуникациями на самом предприятии, подвергаемом реструктуризации. Общая схема информационного обеспечения реструктуризации:

I. Информационно-технологическое обеспечение проекта реструктуризации:

1.1. Планирование системы коммуникаций проекта, сбор и распределение информации в ходе проекта, оценка и отображение процесса, документирование (источник информации: цели и план проекта реструктуризации, рабочая информация).

1.2. Отбор, приобретение и установка программного обеспечения проекта реструктуризации (источник информации: цель и план проекта, ресурсные ограничения, информация о рынке программного обеспечения).

II. Создание корпоративной информационной системы:

2.1. Разработка и проектирование информационной системы (источник информации: результаты диагностики, стратегические направления развития компании, информационно-технологическая стратегия предприятия).

2.2. Отбор и внедрение современных информационных технологий (источник информации: информационно-технологическая стратегия предприятия, современное состояние данного направления теории и практики).

2.3. Внедрение информационной системы компании (источник информации: проект корпоративной информационной системы, ресурсные ограничения).

Управление коммуникациями обеспечивает поддержку системы связи (взаимодействий) между участниками проекта реструктуризации, передачу управленческой и отчетной информации, направленной на обеспечение достижения целей проекта. Каждый участник проекта должен быть подготовлен к взаимодействию в рамках проекта

в соответствии с функциональными обязанностями. Функция управления информационными связями включает:

- планирование системы коммуникаций – определение информационных потребностей участников реструктуризации (состав информации, сроки и способы доставки);

- оценку и отображение прогресса – обработка фактических результатов состояния работ проекта, соотношение с плановыми и анализ тенденций, прогнозирование;

- сбор и распределение информации – процессы регулярного сбора и своевременной доставки необходимой информации участникам проекта;

- документирование хода работ – сбор, обработка и организация хранения формальной документации по проекту.

## **Тема 5. Управление потенциалом конкурентоспособности предприятия**

1. Сущность понятия «потенциал конкурентоспособности предприятия».

2. Сущность, цели и задачи управления потенциалом конкурентоспособности предприятия.

3. Методологическая основа управления потенциалом конкурентоспособности предприятия.

4. Концептуальная модель процесса управления потенциалом конкурентоспособности предприятия.

5. Государственное регулирование потенциала международной конкурентоспособности предприятия: методы и инструментарий.

### **1. Сущность понятия «потенциал конкурентоспособности предприятия».**

Понятие «конкурентоспособность предприятия» и «потенциал конкурентоспособности предприятия» не являются тождественными.

Чаще всего термин *«конкурентоспособность предприятия»* трактуют как потенциальную или реализованную способность экономического субъекта к функционированию в релевантной внешней среде, которая основывается на конкурентных преимуществах

и отображает его позицию относительно конкурентов. Логистический подход разрешает определить ключевые показатели конкурентоспособности предприятия – качество, время и расходы – как своеобразные измерители конкурентной позиции предприятия на рынке.

Если придерживаться концепции, согласно которой потенциал – это свойство носителя, то логически рассматривать **потенциал конкурентоспособности предприятия** как свойство этого носителя обеспечить потребности рынка по каждой номенклатурной позиции продукции по объему, характеристикам, качеству и цене в пределах производственного и экономического потенциала предприятия на определенном уровне: выше, ниже или на уровне конкурентов с учетом уровня использования существующего свойства относительно конкурентоспособности и потенциала ее развития. **Потенциал конкурентоспособности, как свойство носителя, является результатом эффекта синергии производственного и экономического потенциала.**

Из приведенного выше вытекают отличия потенциала конкурентоспособности от традиционной конкурентоспособности предприятия:

1. Потенциал конкурентоспособности предприятия имеет внутреннюю структуру, по которой можно выделить существующий, используемый, зарезервированный, избыточный и потенциал развития. По этому перечню используемый (или задействованный) потенциал по смыслу более всего отвечает традиционному термину «конкурентоспособность предприятия».

2. Потенциал конкурентоспособности возникает как новое качество носителя во взаимодействии производственного (что отображает преимущественно характеристики объекта) и экономического (что больше учитывает внешнее влияние) потенциалов, тогда как «конкурентоспособность предприятия» построена на свойствах «модели пяти сил конкуренции», где предприятие рассматривается лишь как уже сформированный участник общего процесса конкурентной борьбы.

3. Потенциал конкурентоспособности определяется с учетом динамики морального и физического износа носителя, уровень которых, в свою очередь, зависит от распределения финансовых ресурсов между поддержкой существующего потенциала и потенциала развития.

Конкурентоспособность предприятия принимает существующий уровень как данность и потому может служить как инструмент анализа поведения предприятия в конкурентной среде и очень ограниченно – относительно внутренних причин отставания предприятия.

В формировании потенциала конкурентоспособности принимает участие как производственный, так и экономический потенциал предприятия одновременно. Лишь тогда, когда конкурентные преимущества обеспечиваются в приблизительно равных долях ценовой и неценовой стратегией, можно считать, что она смешана. Нужно добавить, что существует соответствующий инструмент смешанного влияния, например, уровень рекламы, который может обеспечить как рост спроса при неизменной цене, так и неизменный спрос при росте цен. Так же могут влиять качество обслуживания, наличие бренда и другие рыночные атрибуты.

Таким образом, потенциал конкурентоспособности обеспечивается соответствующими свойствами системы производства и реализации продукции – производственным и экономическим потенциалом предприятия. Формирование потенциала конкурентоспособности содержит выбор ценовой, неценовой или смешанной стратегии конкуренции, мероприятия по увеличению использования существующего потенциала (производственного, экономического), и мероприятия по воплощению потенциала развития.

Комплексный характер понятия «потенциал конкурентоспособности» предприятия обуславливает необходимость обоснования системы индикаторов (критериев), которые могут рассматриваться как ключевые характеристики.

Ключевые характеристики и индикаторы потенциала конкурентоспособности предприятия: платежеспособность, прибыльность, стратегичность управления, адаптивность системы управления, финансовая и управленческая прозрачность, управляемость бизнеса, инвестиционная привлекательность.

*Платежеспособность.* Первоочередная задача предприятия, функционирующего в условиях рынка, – это элементарное выживание или способность оплачивать свои счета, т. е. обеспечение платежеспособности. Задача решается принятием экстренных мер по

реализации уже произведенной продукции, проведением ряда маркетинговых мероприятий: анализа рынка, ассортимента, ценовой политики, методов продвижения.

*Прибыльность.* С достижением платежеспособности возникает естественная задача – достижение прибыльности деятельности. На этом этапе маркетинговые мероприятия необходимо дополнить мероприятиями экономическими (анализ расходов на производство, анализ себестоимости и ценообразование) и организационно-технологическими (анализ эффективности производства, технологичности и т. п.).

*Стратегичность управления.* После решения первоочередных текущих задач возникает задача второго уровня. Первой ключевой характеристикой на втором уровне является стратегичность управления. Менеджмент компании, решив текущие задачи, должен сосредоточить свое внимание на более долгосрочных целях и задачах. Появляется понимание того, каким должно быть предприятие в средне- и долгосрочном будущем. Для этого разрабатываются стратегическая концепция, стратегия предприятия и на основе SWOT-анализа и бизнес-планов – стратегии для каждого подразделения.

*Адекватность системы управления.* Следующей важной задачей для менеджмента предприятия является структурирование и соответствующая этой проблеме характеристика – адаптивность системы управления. **Под адаптивностью системы управления** будем понимать соответствие организационной структуры, методов, принципов и механизмов управления предприятием целям, функциям и стратегиям предприятия и его подразделений. Система управления должна оказывать содействие реализации стратегической концепции компании.

*Финансовая и управленческая прозрачность.* Эта ключевая характеристика принимает во внимание наличие у предприятия финансовой структуры (выделение так называемых центров финансового учета и ответственности), финансовой и учетной политики, которая отвечает международным принципам и стандартам учета (GAAP, IAS). Обеспечение финансовой и управленческой прозрачности достигается также своевременным и правильным использованием таких инструментов, как: финансовый анализ, бюджетирование

(финансовое планирование, прогнозирование и принятие решений на основе составления планов (бюджетов)), менеджмент привлечения заемных средств, менеджмент размещения свободных средств, управление портфелем инвестиций, антикризисное управление, лизинг, факторинг, страхование и др.

*Управляемость бизнеса.* Настоящее – время новых производственных и управленческих технологий, интернационализации конкуренции, глобализации мировой экономики, быстроменяющихся условий внешней среды, широкого применения системного подхода в управлении – ставит перед менеджментом новые задачи. В процессе своего развития предприятие сталкивается с так называемыми проблемами роста. Симптомами проблем этого уровня могут быть: усложнение информационных, материальных и других потоков на предприятии, ухудшение финансового состояния, снижение общей организованности (повышение уровня энтропии предприятия как системы), сбои в основных бизнес-процессах предприятия и многое другое. Возникает задача, а вместе с ней очередная характеристика состояния предприятия – управляемость бизнеса.

Решение данных проблем на современном уровне допускает применение тех или других управленческих методик, которые предложены многими западными и отечественными консультационными компаниями, внедрение современных информационных технологий, адекватных проблемам. При этом возникает необходимость согласования и организации интегрированного взаимодействия множества финансовых и управленческих методик и информационных систем, введенных на предприятии, а также создание и ведение на предприятии библиотеки или хранилища оптимальных управленческих решений, экспертных систем, средств и систем поддержки принятия решений. Такая библиотека должна стать «генетической памятью» компании.

Выполнение этих двух условий должно запустить сложные процессы самоорганизации и адаптации бизнеса в непостоянных внешних и внутренних условиях, обеспечить дополнительные конкурентные преимущества вследствие эффекта синергизма и повысить уровень управляемости и потенциала конкурентоспособности предприятия.

*Инвестиционная привлекательность.* Задача выбора ресурсов,

источников финансирования, форм и способов инвестирования является насущной для менеджеров каждого предприятия. Причем чаще всего привлекаются деньги не только отечественных акционеров и инвесторов, но средства, которые мобилизованы на западных рынках капитала. Поэтому предприятия постоянно сталкиваются с необходимостью обеспечения инвестиционной привлекательности – седьмой ключевой характеристики потенциала конкурентоспособности предприятия. Обеспечение инвестиционной привлекательности – важная задача как для предприятий, акции которых котируются на фондовом рынке, так и для закрытых компаний. Решение ее позволит предприятию увеличить свою капитализацию и, следовательно, повысить стоимость капитала, вложенного собственниками. Взаимосвязь ключевых характеристик потенциала предприятия с уровнем управления потенциалом его конкурентоспособности представлены в табл. 5.1.

*Обобщающим показателем эффективности управления потенциалом конкурентоспособности предприятия на всех*

*Таблица 5.1*

**Взаимосвязь ключевых характеристик потенциала предприятия с уровнем управления потенциалом его конкурентоспособности**

Ключевые характеристики состояния предприятия	Уровень управления потенциалом конкурентоспособности предприятия
1. Платежеспособность 2. Прибыльность	Оперативный уровень управления потенциалом конкурентоспособности
3. Стратегичность управления 4. Адаптивность системы управления 5. Финансовая и управленческая прозрачность 6. Управляемость бизнеса	Тактический уровень управления потенциалом конкурентоспособности
7. Инвестиционная привлекательность	Стратегический уровень управления потенциалом конкурентоспособности
<b>Рыночная стоимость предприятия</b>	Обобщающий показатель эффективности управления потенциалом конкурентоспособности предприятия на всех уровнях

уровнях выступает **рыночная стоимость предприятия**. Это связано с тем, что платежеспособность, прибыльность, инвестиционная привлекательность и т. п. являются характеристиками отдельных экономических аспектов деятельности предприятия, а стоимость – важной комплексной оценкой эффективности использования потенциала предприятия, которая отображает качество менеджмента, текущее финансовое благополучие и будущие финансовые ожидания владельцев предприятия.

## **2. Сущность, цели и задачи управления потенциалом конкурентоспособности предприятия.**

*Управление потенциалом конкурентоспособности предприятия – это средство прямого воздействия на объект управления.*

*Объектом управления потенциалом конкурентоспособности выступает уровень потенциала конкурентоспособности предприятия, необходимый и достаточный для обеспечения жизнеспособности предприятия.* Конечной целью управления потенциалом конкурентоспособности коммерческого предприятия выступает рост рыночной стоимости предприятия.

*Главная задача управления потенциалом конкурентоспособности предприятия – обеспечение жизнеспособности и постоянного функционирования предприятия при любых экономических, политических, социальных и других изменениях в его внешней среде.*

Современная концепция управления потенциалом конкурентоспособности предприятия основывается на использовании базовых положений науки управления потенциалом предприятия, взаимосвязь между которыми приведена на рис. 5.1.

Субъектами управления потенциалом конкурентоспособности является определенный круг лиц, которые реализуют эту задачу. Современная мировая практика дает возможность определить следующие пять групп субъектов управления потенциалом конкурентоспособности предприятия:

1) *владелец предприятия*, который при любых условиях должен принимать непосредственное участие в формировании стратегических целей и задач предприятия, связанных с экономическими интересами и финансовыми возможностями владельца;

2) *высший управленческий персонал предприятия* (заместители директора и руководители подразделений операционной деятельности предприятия, из которых составляется цепь ценностей предприятия);

3) *линейные менеджеры* операционных подразделений предприятия, которые имеют соответствующий уровень подготовки (желательно на уровне магистра);

4) *менеджеры-экономисты консалтинговых фирм*, привлекаемые на предприятие на платной основе для разработки и реализации стратегии конкурентоспособности предприятия с целью перевода реального его уровня в желательный;

5) *государственные и ведомственные управленческие структуры и органы*, полномочия которых определяются соответствующими нормативными документами.

Управление потенциалом конкурентоспособности предприятия должно быть направлено на:

а) нейтрализацию (преодоление) или ограничение количества негативных (деструктивных) факторов влияния на уровень конкурентоспособности предприятия путем формирования защиты против них;

б) использование положительных внешних факторов влияния для наращивания и реализации конкурентных преимуществ предприятия;

в) воспроизводство и наращивание конкурентоспособности потенциала предприятия на основе развития его топ-характеристик, рыночно-продуктовой и пространственно-временной его адаптации к изменениям внешней среды;

г) обеспечение гибкости управленческих действий и решений – их синхронизации с динамикой действия отрицательных и положительных факторов конкуренции на определенном рынке.

Сложность управления потенциалом международной конкурентоспособности предприятия в общем определяется сложностью и неопределенностью международной среды бизнеса предприятия. Его функциональное содержание и характеристики должны также объединять логику реализации микроэкономических интересов отдельного предприятия с интересами и системными характеристиками как национальной, так и мировой сфер экономического взаимодействия. Возрастающая динамичность изменений последних предопределяет необходимость ее своевременного предвидения,

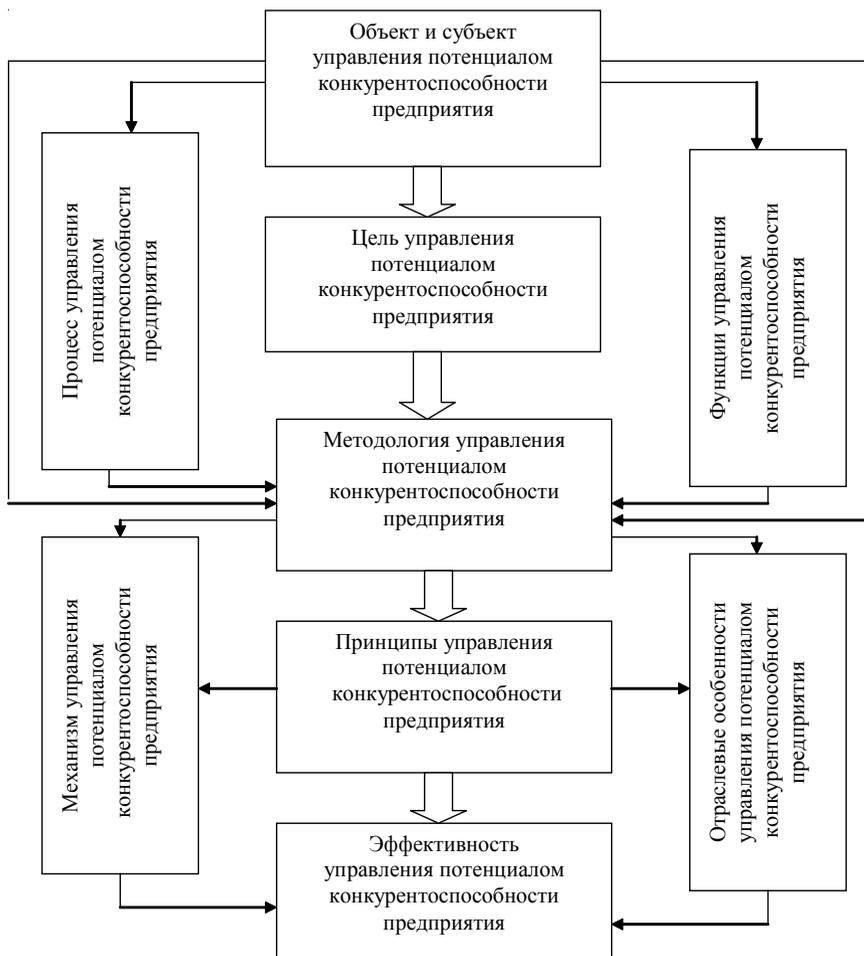


Рис. 5.1. Взаимосвязь элементов системы управления потенциалом конкурентоспособности предприятия

анализа и эффективного реагирования. Только на основе таких стратегических характеристик управления предприятие способно держать «руку на пульсе» и обеспечивать свою жизнеспособность в качестве субъекта международной конкуренции.

### **3. Методологическая основа управления потенциалом конкурентоспособности предприятия.**

Методологической основой управления потенциалом конкурентоспособности предприятия является современная теория и практика менеджмента, концептуальные положения, принципы и инструменты, содержащиеся в доминирующих концепциях (подходах) – процессном, системном, ситуационном и стратегическом.

*Процессный подход* управления потенциалом конкурентоспособности предприятия – это процесс целеполагания, планирования, организации, мотивации, контроля и принятия решений, направленный на формирование конкурентных преимуществ и обеспечение жизнедеятельности предприятия. Совокупность функций процесса управления формирует систему или *механизм управления потенциалом конкурентоспособности предприятия*, важнейшей задачей которого является обеспечение жизнеспособности предприятия.

*Функция целеполагания* обуславливает ориентацию управления потенциалом конкурентоспособности предприятия на достижение определенных целей, под которыми понимается будущий уровень потенциала конкурентоспособности объекта управления, которого предполагается достичь.

*Функция планирования* предусматривает разработку стратегии и тактики реализации целей и задач, составление планов и графиков реализации отдельных мероприятий наращивания потенциала конкурентоспособности как в целом по предприятию, так и по его отдельным структурным подразделениям.

Реализация *функции планирования* осуществляется путем разработки разнообразных планов, которые можно классифицировать по таким признакам: предмет планирования; сроки планирования; масштаб планирования.

*Функция организации* в процессе управления потенциалом конкурентоспособности предприятия обеспечивает практическую

реализацию принятых планов и программ. С ней связан и вопрос распределения материальных, финансовых и трудовых ресурсов между отдельными направлениями операционной деятельности. Задачей организации как функции управления является также обеспечение необходимой согласованности в действиях операционных подразделений и отдельных специалистов в реализации принятых планов.

*Функция мотивации* обеспечивает использование мотивационных регуляторов субъектов управления потенциалом конкурентоспособности предприятия. Она основывается на объединении материальных (экономических) интересов управления с такими моральными, психологическими мотивами личности, как самореализация в профессиональной деятельности, обеспечение уважения общества и оценка результатов работы.

*Функция контроля* обеспечивает надзор и проверку соответствия уровня потенциала конкурентоспособности предприятия требованиям внешней среды, предусматривает разработку стандартов его протекания в виде определенной системы количественных показателей, которые дают возможность проверить результативность адаптационного процесса, отдельных его доходов, своевременно вносить изменения, оказывающие содействие достижению поставленной цели предприятия.

*Функция принятия решений* обеспечивает выбор конкретной тактики адаптации предприятия к требованиям внешней среды с большим количеством альтернативных вариантов, которые должны быть разработаны и предложены специалистами по менеджменту.

Управленческие решения должны быть: ***обоснованными, целенаправленными, своевременными, количественно и качественно определенными, оптимальными и соответственно оформленными***. Только при условии соблюдения этих принципов принятые решения способны выполнять ***управляющую*** (содействие достижению поставленных целей), ***координирующую*** (согласование отдельных действий, решений, деятельности отдельных подразделений и специалистов) и ***мобилизующую*** (активизация персонала и исполнителей) ***функции***.

*Функция коммуникации* обеспечивает процесс обмена информацией между субъектами управления – руководством, владельцами

и персоналом предприятий, органами государственного регулирования. Этот обмен для достижения задач управления потенциалом конкурентоспособности предприятия должен быть своевременным, полным и адекватным.

Управление потенциалом конкурентоспособности предприятия основывается на активном использовании *системного подхода*, который предусматривает системное видение функционирования предприятия как сложной социально-экономической, открытой и недетерминированной экономической единицы. Субъект управления должен четко представлять основные функциональные элементы совокупного потенциала предприятия как системы, учитывать их роль в формировании новых топ-характеристик и конкурентных преимуществ потенциала конкурентоспособности предприятия.

Использование системного подхода в управлении потенциалом конкурентоспособности предприятия позволяет выявить характеристики деятельности предприятия и взаимосвязи между ними, развитие которых обеспечивает достижение эффекта рычага и синергии.

Управление потенциалом конкурентоспособности предприятия основывается на *ситуационном подходе* в управлении, который используется лидерами международного бизнеса начиная с 60-х годов XX века. Этот подход, не отрицая концептуальных положений традиционных школ управления, акцентирует внимание на применении специфических способов и методов управления потенциалом конкурентоспособности конкретного предприятия – объекта управления, т. е. набора обстоятельств, влияющих на уровень потенциала конкурентоспособности предприятия в конкретный период времени.

Управление потенциалом конкурентоспособности предприятия применяет достижения и приобретения *стратегического подхода* в управлении деятельностью предприятия в целом с учетом особенностей и ограничений, присущих только данному направлению управленческой деятельности. С позиций стратегического подхода содержание управления потенциалом конкурентоспособности предприятия определяется как процесс эффективной адаптации потенциала предприятия к требованиям целевого внешнего рынка, который разрабатывается согласно внутренним возможностям предприятия и состоянию внешнего рынка.

Управление потенциалом конкурентоспособности предприятия основывается на парадигме *ресурсного подхода* в объяснении успеха предприятия. Базируясь на таком подходе, необходимо определить и проанализировать стратегический потенциал предприятия, обеспечивать его постепенную капитализацию – преобразование его из потенциала успеха в рыночную стоимость предприятия. Именно ресурсные ограничения определяют возможности и результативность программ наращивания потенциала конкурентоспособности предприятия. Особое значение для адаптации ресурсов предприятия к изменениям внешней среды имеют так называемые *«цель-ресурсы»* (международный маркетинг, топ-менеджмент, менеджмент персонала и т. п.), качество которых является определяющим для роста потенциала международной конкурентоспособности предприятия.

В условиях неопределенности и высокой быстроты изменений во внешней среде усиливается значение *использования адаптивных систем управления конкурентоспособностью потенциала предприятия*, основывающихся на теории игр, хаоса и самоорганизации.

#### **4. Концептуальная модель процесса управления потенциалом конкурентоспособности предприятия.**

Концептуальная модель процесса управления потенциалом конкурентоспособности предприятия представлена на рис. 5.2. Смысл каждого этапа (блока) процесса управления в данной модели состоит в следующем.

*Первый этап – диагностика уровня потенциала конкурентоспособности предприятия.* Путем использования специальных и исследовательских приемов на этом этапе:

а) констатируется обобщающий вывод по существующей проблеме – противоречия между состоянием уровня потенциала конкурентоспособности предприятия (объектом управления) и целями его бизнеса;

б) обнаруживаются и ранжируются основные факторы возникновения проблемы;

в) прогнозируются следствия возникновения и развития проблемы и острота (насущность) ее преодоления;



Рис. 5.2. Концептуальная модель управления потенциалом конкурентоспособности предприятия

г) определяется потенциал преодоления проблемы на основе нейтрализации отрицательных факторов влияния на потенциал конкурентоспособности и использование положительных факторов влияния.

*Второй этап – обоснование необходимости и возможностей управления потенциалом конкурентоспособности предприятия.* Качественное выполнение диагностического исследования на первом этапе позволяет сформировать аналитическую основу для оценки внутренних и внешних возможностей управления потенциалом конкурентоспособности предприятия. Главная задача данного этапа процесса управления – не только констатировать необходимость совершенствования бизнес-деятельности предприятия на релевантном внешнем рынке, а и сформировать видение преодоления проблемы, которое должно включать: систему противодействия влиянию отрицательных факторов внешнего рынка (на уровне как отдельного предприятия, так и на уровне государства) и систему использования влияния положительных факторов внешней среды.

*Третий этап – определение цели и задач управления потенциалом конкурентоспособности предприятия.* В зависимости от уровня конкурентоспособности и целей бизнеса предприятия такими задачами могут быть: предотвращение выхода предприятия с данного рынка, сокращение разрыва уровней потенциала конкурентоспособности предприятия и его главных конкурентов, предотвращение снижения конкурентоспособности предприятия, рост конкурентных преимуществ потенциала предприятия и его международной конкурентоспособности.

*Четвертый этап – идентификация субъекта управления потенциалом конкурентоспособности предприятия.* На этом этапе определяется субъект, который берет на себя ответственность за разработку и реализацию мероприятий по достижению целей и задач управления потенциалом предприятия, устанавливаются его полномочия и участие функциональных подразделений в их реализации. Эффективность действий на этом этапе в решающей мере определяется выбором топ-менеджеров, опытом и профессиональным уровнем привлеченных к выполнению экспертов по направлениям, созданием необходимых материально-технических условий их работы.

*Пятый этап – идентификация и оценка ключевых активов и характеристик потенциала предприятия.* Исходной составляющей операционных процессов предприятия всегда являются его активы. Показателем уровня выполнения тех или иных операционных процессов являются ключевые характеристики потенциала предприятия. Именно активы и ключевые характеристики потенциала предприятия становятся базой для наращивания потенциала конкурентоспособности предприятия. Выявление точек сопротивления – активов и ключевых характеристик, разработка и развитие которых имеет ключевое значение для деятельности на данном сегменте внешнего рынка, – составляет содержание действий и решений на данном этапе процесса управления. Их возникновение предусматривает:

1. Выявление операционных процессов и характеристик функционирования потенциала предприятия, которые, с точки зрения потребителя, являются решающим аргументом в пользу приобретения им конкурирующего продукта. Если результаты рыночных исследований свидетельствуют, что потребители отдают предпочтение, прежде всего, надежности товара, то активы и ключевые характеристики потенциала предприятия, связанные именно с созданием этой ценности товара, являются ключевыми для данного сегмента рынка. Усилия персонала предприятия и его средства должны быть сконцентрированы в этом направлении операционной деятельности. Если потребитель отдает предпочтение сокращению срока обслуживания, то инвестирование должно быть направлено на развитие активов и характеристик, связанных с этим операционным процессом.

2. Оценку соответствия состояния ключевых активов и топ-характеристик потенциала предприятия условиям конкуренции на данном рынке. Ценность ключевых активов и характеристик потенциала предприятия не является константой – она изменяется во времени и пространстве. Количественное измерение разрыва между реальным их состоянием и состоянием, обусловленным характером конкуренции на данном рынке, должно определить вариант модернизации – развитие существующих или создание и разработку новых активов и топ-характеристик потенциала предприятия.

*Шестой этап – разработка и реализация программы развития ключевых активов и характеристик потенциала предприятия.*

Содержание действий на данном этапе обуславливается результатами диагностики потенциала конкурентоспособности предприятия, целью управления и разрывом (дефицитом) в активах и ключевых характеристиках потенциала предприятия, которые должны быть закрыты (ликвидированы) на основе разработки и реализации программы их развития.

Программа развития ключевых активов и характеристик потенциала предприятия включает:

- программы развития существующих активов и ключевых характеристик потенциала предприятия;
- программы разработки новых активов и ключевых характеристик потенциала предприятия.

Программа развития ключевых активов и характеристик потенциала предприятия основывается на оптимальном объединении оперативных, тактических и стратегических мероприятий, действий, решений, обеспечивающих закрытие выявленных разрывов и достаточность для формирования ключевых активов потенциала предприятия.

*Седьмой этап – мониторинг развития ключевых активов и характеристик потенциала предприятия.* Выполнение действий на данном этапе позволяет отследить динамику изменений бизнес-деятельности предприятия, связанных с развитием существующих и разработкой новых ключевых активов и характеристик, которые являются базой формирования конкурентных преимуществ потенциала предприятия. Результаты мониторинга должны содержать ответы относительно уникальности каждого ключевого актива и характеристики, возможности копирования (дублирования), существования субститутов. Обобщающий вывод мониторинга должен давать ответ на ключевой вопрос: достигаются ли стратегические цели управления потенциалом конкурентоспособности предприятия? Утвердительный ответ на этот вопрос подтверждает оправданность, эффективность и своевременность принятых мер относительно управления потенциалом конкурентоспособности предприятия.

*Восьмой этап – воспроизводство (поддержка) ключевых компетенций и конкурентных преимуществ потенциала предприятия.* Достижение преимуществ над конкурентами и трансформация их

в ключевые факторы успеха предприятия должны быть закреплены соответствующим механизмом их защиты, воспроизводства и поддержки в рабочем состоянии. Выполнение действий данного этапа процесса управления снижает уровень уязвимости ключевых активов и характеристик предприятия, возможность их приобретения конкурентами и повышает их прочность и эффект использования в конкурентной борьбе.

### **5. Государственное регулирование потенциала международной конкурентоспособности предприятия: методы и инструментарий.**

В условиях интенсификации международного экономического обмена, роста экономической взаимозависимости стран и глобализации мировых хозяйственных процессов сферой особого внимания государства является уровень конкурентоспособности национальных предприятий, зависящий от потенциала международной конкурентоспособности этих предприятий.

Современный механизм государственного регулирования потенциала международной конкурентоспособности предприятий в развитых странах включает: стратегическую компоненту, методологию и методику стратегии наращивания потенциала конкурентоспособности и организационно-экономический механизм ее реализации – систему инструментов, методов и инструментов поддержки и роста конкурентоспособности.

*Стратегической компонентой, или центральным ядром* государственного механизма наращивания конкурентоспособности экономик развитых стран, являются долгосрочные федеральные программы конкурентоспособности, охватывающие все уровни формирования конкурентоспособности – макро-, мезо- и микроэкономический. Координацию действий относительно разработки и реализации этих программ выполняют специализированные государственные органы (например, Совет по национальной конкурентоспособности – в США; Центр внешней торговли (CFCE) – во Франции). Программы базируются на мониторинге национальной конкурентоспособности, осуществляемом системой национальных и мировых рейтинговых

агентств и других независимых источников экономической информации и оценок.

Реализация программных целей и установок осуществляется путем разработки и внедрения национально-государственной стратегии конкурентоспособности, субъектом которой выступает «государство-система» – консолидированная система государства и корпораций как своеобразная корпорация корпораций.

Государственное регулирование международной конкурентоспособности предприятия состоит собственно не в регулировании его деятельности, а в реальном влиянии, которое государство осуществляет на условиях формирования, развития и воспроизводства конкурентных преимуществ потенциала предприятия как субъекта мировых хозяйственных связей.

Организационно-экономический механизм поддержки и стимулирования потенциала международной конкурентоспособности предприятия представляет собой сложную совокупность институциональных, организационных, экономических, социальных, политических и других структур, инструментов и средств государственного влияния на условиях формирования и воспроизводства ресурсных, технологических, инновационных, глобальных и социокультурных конкурентных преимуществ потенциала предприятия.

Функциональная структура механизма государственного регулирования конкурентоспособности приведена на рис. 5.3.

*Содействие развитию национальной экономики* в рамках государственной экономической политики осуществляется путем:

а) разработки и реализации разнообразных вариантов структурной (промышленной) политики;

б) разработки и реализации научно-технологической политики;

в) формирования и развития эффективной инфраструктуры бизнеса, науки, средств связи, информационного обеспечения;

г) внедрения гибкой налоговой, кредитно-финансовой, ценовой и конкурентной политики;

д) расширения емкости внутреннего рынка за счет роста доходов и покупательной способности субъектов спроса и предложения товаров, услуг на внутреннем рынке.

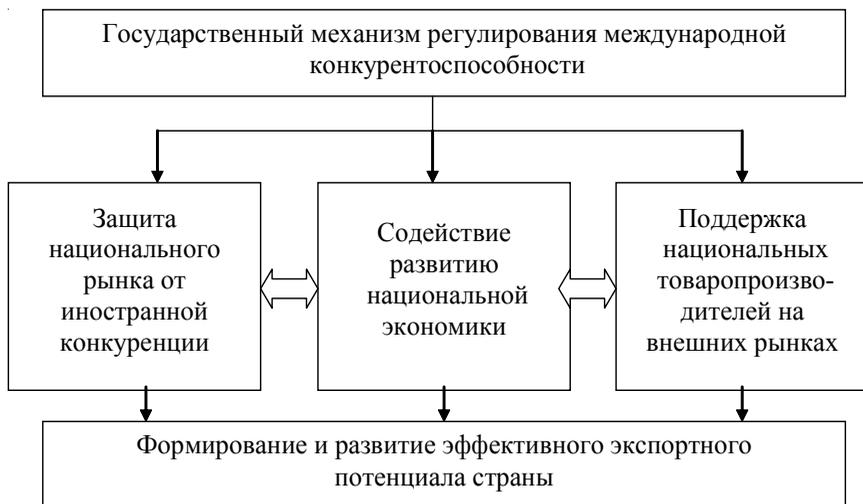


Рис. 5.3. Функциональная структура государственного механизма регулирования международной конкурентоспособности

Защита национального рынка от иностранной конкуренции происходит путем разработки и реализации целенаправленной внешнеторговой политики, важными составляющими которой являются:

- а) таможенно-тарифное регулирование внешней торговли страны;
- б) режим квотирования и лицензирования импорта;
- в) внедрение государственных норм и стандартов относительно потребительских характеристик товаров, которые импортируются, их сертификация;
- г) применение специальных инструментов, выполняющих протекционистскую функцию – компенсационных сборов, антидемпинговой пошлины, тарифной эскалации и т. п.

**Поддержка национальных товаропроизводителей на внешних рынках** осуществляется на основе применения таких инструментов макроэкономического действия:

- а) льготное кредитование;
- б) государственное страхование экспортных кредитов;

в) льготное налогообложение экспортной деятельности отечественных предприятий;

д) информационная, консультативная и рекламная поддержка экспортной деятельности отечественных предприятий;

е) корпоративно-институциональная поддержка экспортной деятельности отечественных предприятий через международные институты и механизм регулирования конкуренции на мировых рынках, заключение двух- и многосторонних соглашений и создание интеграционных группировок.

**Формирование и развитие эффективного экспортного потенциала** страны и субъектов ее внешнеэкономической деятельности основывается на концептуальных положениях современной теории сравнительных преимуществ и международного разделения труда.

Государственное регулирование природоресурсных, технологических, инновационных, глобальных и социокультурных условий формирования конкурентных преимуществ национальных товаропроизводителей осуществляется путем:

а) углубления продуктовой специализации первичных секторов экономики, конкурентоспособность которых основывается на ресурсных преимуществах;

б) формирования промышленно-технологического сектора экономики страны (технологического «ромба»), экспортные возможности которого составляют высокотехнологические конкурентные преимущества;

в) развития инновационного сектора экономики (кластеров, венчурного бизнеса, инновационных центров, аудиторских и консалтинговых фирм), продукция которого имеет короткий жизненный цикл и конкурентное преимущество которого основывается на инновационных усилиях предприятий;

г) усиления значимости внешнеэкономических факторов формирования международной конкурентоспособности предприятия – экономических, социокультурных, политических, этнонациональных, а также безопасности ведения бизнеса, что обуславливает «экономизацию» внешней политики государства и его роль в формировании глобальных конкурентных преимуществ национальных товаропроизводителей.

## **Тема 6. Система антикризисного управления потенциалом предприятия**

1. Предприятие как объект финансового кризиса (банкротства).
2. Система антикризисного менеджмента.
3. Профилактика банкротства в управлении предприятием.

### **1. Предприятие как объект финансового кризиса (банкротства).**

Рассмотрение предприятия с позиции системной взаимосвязи всех факторов производства позволяет поддерживать устойчивый режим функционирования системы (предприятия) путем постоянных управленческих влияний, оказываемых на основе принятия и реализации научно обоснованных решений. Наряду с этим рыночные отношения существенно усложняют условия хозяйствования и значительно усиливают конкурентную борьбу между хозяйствующими субъектами, которая может ухудшать их экономическое состояние и как следствие – приводить к банкротству.

Под **банкротством** следует понимать связанную с недостаточностью активов в ликвидной форме неплатежеспособность юридического лица – субъекта предпринимательской деятельности удовлетворять в установленный для него срок предъявленные к нему со стороны кредиторов требования и выполнять обязательства перед бюджетом.

Вопрос диагностики банкротства и поддержки платежеспособности предприятия крайне актуален в Украине, о чем свидетельствует продолжительный кризис неплатежей и его отрицательные последствия.

Под **неплатежеспособностью** понимают неплатежеспособность субъекта предпринимательской деятельности исполнять денежные обязательства после наступления установленного срока их уплаты.

Диагностика банкротства означает выявление потенциальной неплатежеспособности предприятия, что обеспечивается своевременно проведенным анализом его деятельности:

- финансовым;
- параметрическим;
- экспресс-анализом;
- дискриминационным.

Ведущее место в определении вероятности банкротства предприятия принадлежит финансовому анализу.

В Украине разработана Методика проведения углубленного анализа финансово-хозяйственного состояния неплатежеспособных предприятий и организаций, утвержденная Агентством по вопросам предотвращения банкротства субъектов хозяйствования. Согласно этому документу анализ финансового состояния неплатежеспособного предприятия осуществляется по таким этапам:

- анализ динамики валюты баланса и его структуры;
- анализ источников собственных средств (анализ финансовой независимости, анализ финансовой стабильности, анализ обеспеченности предприятия собственным капиталом);
- анализ структуры кредиторской задолженности;
- анализ структуры активов предприятия (анализ необоротных активов, анализ собственных оборотных средств, анализ структуры и тенденций оборотности средств);
- анализ расходов на производство;
- анализ прибыльности предприятия;
- анализ использования прибыли.

Прогнозирование и выявление причин банкротства имеет целью идентификацию потенциальной угрозы банкротства для своевременно формирования системы мероприятий по нейтрализации отрицательных тенденций развития финансовой ситуации на предприятии. На практике особенно остро стоит вопрос определения причин и факторов, обуславливающих кризис (банкротство) предприятий и организаций.

Под **финансовым кризисом** понимают фазу разбалансированной деятельности предприятия и ограниченных возможностей влияния его руководства на финансовые отношения, возникающие на этом предприятии.

Причины кризисных ситуаций скрыты в самой форме рыночного хозяйствования. Они вызваны постоянными изменениями рыночных ориентаций потребителя. Успехи и неудачи деятельности предприятий рассматривают как взаимосвязанные факторы:

- *внешние* – независящие от самого предприятия;
- *внутренние*, зависящие непосредственно от организации работы самого предприятия.

Результатом одновременного влияния всех факторов является наступление банкротства. Основные внешние факторы банкротства:

- величина и структура спроса и уровень инфляции;
- уровень доходов и накоплений населения. Изменение условий кредитования и налоговых ставок и таможенных сборов;
- изменения в законодательстве и в нормативных актах, состояние развития науки и техники и кризисные явления в инвестиционной политике;
- политическая нестабильность;
- уровень культуры общества и прочие.

Внутренние факторы банкротства:

- неопытность менеджеров и непродуманная маркетинговая стратегия;
- некомпетентность руководства, которая связана с несовершенным управлением предприятия;
- низкая адаптационная способность предприятия, связанная с несвоевременным обновлением ассортиментов продукции;
- консерватизм мышления и отсутствие стимулов работы персонала предприятия;
- недостаточный уровень организации производства;
- отсутствие стратегического планирования;
- высокая затратность производства, отсутствие инвестиционных ресурсов для увеличения выпуска продукции, пользующейся повышенным спросом;
- низкий уровень использования производственно-технического потенциала и выпуск неконкурентоспособной продукции;
- использование дорогих технологий, орудий и предметов труда.

Стабильность работы предприятий зависит от положительного состояния как внешних, так и внутренних факторов одновременно, поскольку преимущественно они взаимосвязаны между собой.

Наиболее характерными симптомами проявления банкротства субъектов хозяйствования является нарастание тотальной задолженности и полной неплатежеспособности предприятия (организации). К проявлениям кризисных явлений и банкротства причисляют такие симптомы:

- уменьшение объемов реализации продукции;

- спад спроса на продукцию;
- снижение прибыльности производства;
- потеря клиентов и покупателей;
- увеличение объема неликвидных оборотных средств;
- неритмичность производства;
- низкий уровень использования производственного потенциала;
- увеличение расходов на производство и реализацию продукции;
- снижение уровня производительности труда;
- сокращение количества рабочих мест.

Могут быть и другие симптомы, которые способны привести предприятие к банкротству:

- резкие изменения структуры баланса предприятия;
- увеличение кредиторской задолженности и уменьшение объемов продажи.

Виды возникающих на предприятии кризисов:

- **стратегический кризис** (когда на предприятии разрушен производственный потенциал и отсутствуют долгосрочные факторы успеха);

- **кризис прибыльности** (перманентный ущерб выхолащивает собственный капитал, и это приводит к неудовлетворительной структуре баланса);

- **кризис ликвидности** (предприятие является неплатежеспособным или существует реальная угроза потери платежеспособности).

*Факторы, обуславливающие стратегический кризис:*

- неправильный выбор производственной площадки (местоположения предприятия);
- неэффективная политика сбыта и ассортимента;
- несовершенное планирование и прогнозирование;
- ошибочная политика диверсификации;
- неэффективный аппарат управления;
- дефицит в организационной структуре;
- отсутствие производственной программы;
- лишние производственные мощности;
- отсутствие или несостоятельность системы контроллинга;
- форс-мажорные обстоятельства.

*Факторы, обуславливающие кризис прибыльности:*

- неблагоприятное соотношение цен себестоимости;
- неоправданное завышение цен;
- рискованные большие проекты;
- рост себестоимости при стабильных ценах;
- уменьшение оборота от реализации продукции;
- убыточность отдельных структурных подразделений;
- приобретение убыточных предприятий;
- значительные запасы готовой продукции на складе;
- высокие расходы на персонал;
- высокие процентные ставки;
- неэффективная маркетинговая политика;
- форс-мажорные обстоятельства.

*Факторы, обуславливающие кризис ликвидности:*

- неучтенные требования «золотого правила» финансирования;
- неудовлетворительная структура капитала;
- отсутствие или незначительный уровень страховых (резервных)

фондов;

- неудовлетворительная работа с дебиторами;
- предоставление опасных товарных кредитов;
- большой объем капиталовложений с продолжительным сроком

окупаемости;

- большие объемы низколиквидных активов;
- снижение кредитоспособности предприятия;
- высокий уровень кредиторской задолженности;
- форс-мажорные обстоятельства.

Между рассмотренными видами кризиса существуют тесные причинно-следственные связи: стратегический кризис служит причиной кризиса прибыльности, который, в свою очередь, приводит к потере предприятием ликвидности.

Рыночная экономика выработала разнообразную систему финансовых методов предварительной диагностики и возможной защиты предприятия от банкротства, которая получила название «система антикризисного менеджмента».

## 2. Система антикризисного менеджмента.

**Антикризисное управление** – это применение к предприятию экономически и социально оправданных профилактических и оздоровительных процедур, направленных на повышение его конкурентоспособности.

*Этапы работы по антикризисному управлению:*

1) *подготовительный* – формирование и развитие механизма, способного вовремя распознать проблемы, угрожающие нормальному функционированию предприятия, и выработка методов их решения (на этом этапе разрабатывается политика предприятия по его выходу из кризиса, выявляются и идентифицируются проблемы, разрабатываются и реализуются планы по их разрешению);

2) *профилактический* – работа по предупреждению кризиса: выявление потенциальных проблем, создающих серьезную угрозу перспективному развитию предприятия, разработка и осуществление превентивных мер, позволяющих своевременно решить проблемы; анализ и прогноз последствий и условий развития выявленных проблем; приоритет отдается исследованию факторов, средств и методов управления по предотвращению кризисной ситуации;

3) *оздоровительный* – всесторонний анализ, оценка условий и ресурсов предприятия, принятие активных мер по решению возникших проблем, разработка механизма их реализации и контроль результатов.

**Механизм антикризисного управления** включает диагностику финансового и технико-экономического состояния предприятия, маркетинг, прогнозирование, планирование, принятие управленческого решения, организацию его выполнения, учет, контроль, мотивацию и регулирование, а при пессимистическом исходе – организацию ликвидации предприятия.

**Суть антикризисного управления** (антикризисного менеджмента (АКМ)) выражается в следующих положениях:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в значительной мере можно ускорять, предупреждать, отодвигать;
- к кризисам можно и нужно готовиться;
- кризисы можно смягчить;

- управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
- кризисные процессы могут быть до определенной черты управляемыми;
- управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия. В зависимости от глубины кризиса и характера применяемых процедур процесс антикризисного управления может протекать либо активно, либо пассивно. Так, в случае возникновения негативных тенденций временного характера в активном функционировании системы антикризисного управления нет необходимости. В условиях же устойчивого экономического спада, который сопровождается хронической неплатежеспособностью предприятия, оно активизируется по мере усугубления ситуации. Поэтому существуют различные типы политики его осуществления:

- предкризисное управление;
- управление в условиях кризиса;
- управление процессами выхода из кризиса;
- стабилизация неустойчивых ситуаций;
- минимизация потерь и упущенных возможностей;
- своевременное принятие решений;
- подготовка к кризису и минимизация его последствий.

#### **Система АКМ имеет особые свойства:**

- 1) системность – взаимосвязанность и соподчиненность антикризисных процедур;
- 2) непрерывность на протяжении всего периода действия антикризисного менеджмента, т. е. корректировка и уточнение решений на всех его стадиях;
- 3) гибкость и адаптивность, чаще присущие матричным системам управления;
- 4) мобильность – восприимчивость к изменениям;
- 5) склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
- 6) «диверсифицированность» управления, поиск наиболее приемле-

мых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях;

7) снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы;

8) усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции.

#### **Особенности процессов и технологий АКМ:**

– мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений, реализации инновационных программ;

– осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений;

– повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления, осуществление своевременных действий исходя из динамики ситуации;

– усиление внимания к предыдущим и последующим оценкам управленческих решений и выбору альтернатив поведения и деятельности;

– использование антикризисного критерия качества решений при их разработке и реализации.

#### **Особенности механизма управления АКМ:**

– мотивирование, ориентированное на антикризисные меры;

– экономия ресурсов;

– предупреждение ошибок;

– осторожность;

– установка на оптимизм и уверенность, социально-психологическая стабильность деятельности;

– интеграция ценностей профессионализма;

– инициативность в решении проблем и поиск наилучших вариантов развития;

– корпоративность, взаимоприемлемость, поиск и поддержка инноваций;

– глубокий анализ ситуации;

– профессионализм.

#### **Признаки антикризисного управления:**

– гибкость, адаптивность, матричные структуры;

– мотивирование, ориентированное на антикризисные ситуации;

- мобильность;
- неформальность в управлении;
- установка на оптимизм и уверенность;
- программно-целевые подходы;
- интеграция по ценностям профессионализма;
- оценка последствий и альтернатив;
- диверсифицированность управления;
- инициативность;
- своевременность решений (фактор времени);
- система ситуационного реагирования;
- корпоративность, взаимоприемлемость;
- высокие критерии качества решений;
- профессиональное доверие;
- целеустремленность;
- четкая организация;
- мотивация инициативы и самоорганизации;
- селекция персонала;
- исследование альтернатив;
- анализ и самооценка последствий.

Особую часть антикризисного менеджмента представляет система антикризисного финансового управления.

Сущность финансовой системы управления заключается в том, что угроза банкротства диагностируется еще на ранних стадиях возникновения. Это дает возможность своевременно использовать специальные финансовые механизмы или обосновать необходимость определенных реорганизационных процедур. **Система антикризисного финансового управления предприятием** базируется на определенных принципах:

- постоянная готовность к возможному нарушению финансового равновесия предприятия;
- ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия;
- дифференциация индикаторов кризисных явлений по уровню их опасности для финансового развития предприятия;
- срочность реагирования на отдельные кризисные явления в финансовом развитии предприятия;

- адекватность реагирования предприятия на уровень реальной угрозы его финансовому равновесию;
- полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного финансового состояния;
- использование и необходимость соответствующих форм санации предприятия для предотвращения его банкротства.

Рассмотренные принципы являются основой организации антикризисного финансового управления хозяйствующим субъектом при угрозе банкротства.

### **3. Профилактика банкротства в управлении предприятием.**

Опыт показывает, что суть разработки и применения профилактических мер сводится к следующему. В каждый конкретный момент развития предприятия определяется набор задач, решение которых необходимо для достижения поставленных перед ним стратегических целей. Все задачи можно разделить на две группы:

- 1) задачи, имеющие способ решения;
- 2) задачи, не имеющие решения.

Задачи первой группы включаются в соответствующие планы развития деятельности предприятия. Задачи второй группы переходят в разряд проблем. Их решение сводится к поиску новых подходов, методов и технологий, требует реформ в организации деятельности. Из всех проблем выбирают ключевые. *Ключевые проблемы* – это такие, без решения которых цель стратегического развития предприятия не может быть достигнута. Поэтому их называют еще и *стратегически важными проблемами*.

Разрешение ключевых проблем возможно в двух направлениях: с помощью применения мер постепенного улучшения состояния предприятия и посредством реформирования его деятельности. Исходя из выбранной стратегии формулируются соответствующие политики и технология антикризисного менеджмента.

Технология управления по результатам включает следующие мероприятия:

- определение условий введения мер по антикризисному менеджменту;

- составление перечня наиболее пагубных для предприятия проблем;
- формулирование целей, на которые должны быть направлены усилия по организации работы по антикризисному менеджменту;
- разработка прогнозной структуры баланса предприятия и порядка перехода к ней в процессе антикризисного менеджмента;
- распределение обязанностей и сфер ответственности среди представителей руководящего звена предприятия;
- расчет минимально допустимых потребностей в ресурсах всех видов для обеспечения эффективного функционирования предприятия в условиях кризиса;
- организация информационных потоков, обслуживающих систему антикризисного менеджмента;
- выработка методов проведения антикризисных процедур и контроль за их реализацией;
- анализ возможных проблем по основным направлениям деятельности предприятия, вероятность возникновения которых высока, и разработка предупредительных мер по их решению;
- разработка примерных сценариев антикризисного менеджмента для наиболее вероятных условий возникновения кризиса;
- выработка критериев активизации или ослабления антикризисного менеджмента;
- достижение необходимой скорости принятия чрезвычайных мер;
- повышение качества исполнительской дисциплины;
- адекватность информации сложившейся потребности в ней;
- формирование антикризисных механизмов, обеспечивающих реализацию плана финансового оздоровления;
- определение даты окончания действия чрезвычайных мер.

Бескризисное функционирование предприятия в условиях неопределенности рыночной конъюнктуры требует мгновенной реакции руководителя при появлении любого негативного симптома в состоянии подведомственного ему хозяйствующего субъекта. С этой целью разумно иметь банк профилактических мер, рекомендуемых к применению в конкретных обстоятельствах.

Все профилактические меры по степени их важности и в зависимости от требуемой погрешности их проведения можно объединить

в три группы: косметические, экстренные и чрезвычайные. Среди таких мер могут быть следующие:

- *инновационное реформирование*, т. е. повышение восприимчивости деятельности предприятия к использованию инноваций и привлечение инвестиций под прибыльные проекты (с целью повышения привлекательности деятельности предприятия для инвесторов следует сделать «прозрачными» состояние его материальных и финансовых ресурсов, распределение и применение собственности);

- умелое проведение *стратегического и финансового менеджмента*, включающего, во-первых, управление финансовыми потоками, оптимизацию расчетов с поставщиками, переход к предоплате расчетов с покупателями, регулирование денежной составляющей выручки от реализации продукции, сокращение ее доли, приходящейся на бартерные операции и зачеты взаимных требований, целевое и безболезненное для состояния предприятия использование выручки на погашение обязательств, допустимое отвлечение средств из производства в размере, не превышающем сумму чистой прибыли, а во-вторых, эмиссию ценных бумаг, уменьшение или полный отказ выплат доходов (дивидендов) участникам;

- факторинг, договор-цессия;

- лизинг;

- сокращение расходов на содержание объектов жилищно-культурного быта или передача их в муниципальную собственность;

- прекращение убыточных видов деятельности;

- создание эффективной системы управления предприятием;

- внедрение прогрессивных норм, нормативов и ресурсосберегающих технологий, использование вторичного сырья;

- непрерывное обучение руководящего состава предприятия;

- реструктуризация предприятия – это структурная перестройка, заключающаяся в выделении бизнеса на основе разделения, присоединения и ликвидации структурных подразделений предприятия, а также смены собственников;

- *консолидация* как период постреструктуризации – объединение разобщенных самостоятельных и полусамостоятельных структур в холдинг, который сможет аккумулировать товарные и финансовые потоки, упорядочить ценообразование, повысить имидж осуществ-

ляемой деятельности; разумное объединение добывающих и перерабатывающих мощностей; формирование комплексной информационной системы;

- повышение конкурентоспособности продукции;
- разработка методик по диагностированию деятельности предприятия;
- управление запасами при минимуме оборотных средств;
- распространение передового опыта;
- развитие форм экономического сотрудничества в деловом мире, создание технополисов;
- сокращение производственного цикла и цикла обращения;
- электронизация ведения бизнеса, обеспечивающая возможность напрямую общаться со своими экономическими партнерами независимо от их местоположения, оптимизировать политику в области цен, управлять запасами и затратами, проводить активный маркетинг, оперативно перестраивать стратегию развития.

Как было показано, любое действие комплекса антикризисного менеджмента – предпринимается ли оно на успешном предприятии или проблемном – всегда результативнее, чем разрозненные мероприятия.

Таким образом, профилактика деятельности предприятия является одним из важнейших аспектов антикризисного менеджмента, так как позволяет предупредить кризис либо смягчить его, мобилизовав все имеющиеся ресурсы. Для того чтобы профилактика кризиса была эффективной, весьма большое значение имеет система контроля и выявления признаков предстоящей кризисной ситуации.

## **Тема 7. Механизмы и инструменты противодействия кризисным процессам**

1. Технологии, стратегии и тактики сглаживания негативных тенденций в развитии предприятия.
2. Механизмы финансовой стабилизации предприятия.
3. Механизм управления финансовой санацией предприятия.

## **1. Технологии, стратегии и тактики сглаживания негативных тенденций в развитии предприятия.**

Вся суть антикризисного управления сводится к применению совокупности последовательных антикризисных процедур – мер, направленных на повышение платежеспособности предприятия.

Все антикризисные процедуры по выполняемым ими функциям можно разбить на две группы:

- процедуры-доноры, приносящие предприятию средства, значительно преобладающие над затратами, связанными с их проведением;
- процедуры-реципиенты – наоборот, потребляющие средства на их проведение и нацеленные на перспективную их отдачу.

В ходе сглаживания негативных тенденций применяются различные технологии (совокупность функций, форм и методов реализации антикризисных процедур) применительно к конкретному предприятию-должнику:

- технология управления по результатам (профилактическая мера);
- технология антикризисного прорыва (финансовое оздоровление);
- технологии организационно-производственного реинжиниринга (радикальный пересмотр и перестройка всех направлений деятельности предприятия).

Технология антикризисного прорыва состоит из двух фаз:

1) фаза «комы» – разработка первоочередных мер, затормаживающих развитие процесса ухудшения ситуации и создающих условия для выхода предприятия из кризисного состояния:

- проведение экспресс-диагностики;
- объявление на собрании акционеров «чрезвычайного положения»;
- смена руководящего звена и формирование антикризисной команды (состав руководителей и специалистов, объединенных целью оздоровления предприятия);

- укрепление морального духа трудового коллектива;
- выработка первого варианта антикризисной программы по финансовому оздоровлению;

2) фаза «шоковой терапии» – осмысление причин возникшей ситуации и разработка мер по выходу из нее:

- инвентаризация имущества;

- проблемная диагностика, анализ финансового и технико-экономического состояния;
- оценка инновационного потенциала;
- анализ сильных и слабых сторон деятельности;
- уточнение целей, путей, выработка мер по их выполнению;
- прогнозы и предварительная оценка вариантов развития предприятия;
- разработка окончательного варианта антикризисной программы;
- распределение и мобилизация ресурсов для их выполнения;
- выполнение программы и подведение итогов.

*Технология организационно-производственного реинжиниринга или BPR (Business Process Reengineering).* Это технология революционного управления в условиях кризиса. Ее суть сводится к кардинальной (революционной) реорганизации процессов управления на предприятии в условиях кризиса, радикальному пересмотру и перестройке всех направлений деятельности предприятия. BPR применяется также при создании новых объединений на основе уже существующих предприятий, например холдингов, трастов, промышленно-финансовых групп.

Принципиальные положения реинжиниринга:

- перестройка осуществляется с «чистого листа», т. е. без учета всего предыдущего опыта;
- значительный объем творчества;
- ставятся под сомнение общепринятые положения;
- радикальные изменения осуществляются с помощью и на основе применения современных информационных технологий.

Уровень изменений при BPR радикальный, начальная точка – «чистый лист», частота изменений – одновременно, требуемое время – длительное, направление – сверху вниз, охват – широкий, межфункциональный, риск – высокий, основное средство BPR – информационные технологии, тип изменений – культурный.

BPR осуществляется в три этапа:

- 1) моделирование и анализ существующих бизнес-процессов;
- 2) переосмысление и разработка принципиально новых бизнес-планов;
- 3) внедрение нового бизнес-процесса.

### *Основные принципы BPR:*

1) интегрирование нескольких работ в одну (много времени тратится на согласование, ожидание);

2) исполнителям делегированы полномочия сверху по самостоятельному принятию решений (количество вертикальных взаимодействий сведено к минимуму);

3) работы по процессу выполняются в их естественном порядке. BPR не накладывает ограничений, связанных с организационной структурой и линейной технологией;

4) работа выполняется там, где это наиболее целесообразно. Организационная структура или организационные границы предприятия не накладывают жестких ограничений на процесс. Распределение функций должно происходить от процесса и необходимости его эффективного использования, а не от некогда закрепленных обязанностей. Такие решения часто принимают в системе «Just in time»;

5) процессы имеют различные варианты исполнения, т. е. они не жесткие, а адаптивные;

6) следует снизить количество входов в бизнес-систему. Огромное количество времени тратится на сопоставление и сведение воедино разных форм одной и той же информации, но находящейся в различных документах;

7) снижение доли работ по контролю и проверке;

8) минимизация времени согласований;

9) ответственный менеджер – единственное контактное лицо по процессу;

10) сочетание централизованных и децентрализованных операций на базе современных информационных технологий.

Основываясь на опыте преодоления кризисных ситуаций стран СНГ, можно выделить такие *виды стратегий антикризисного управления*:

– *стратегия выживания* – эволюционное развитие предприятия с учетом сложившегося положения, т. е. плавное, с минимальными перестройками, но надежное улучшение показателей, вплоть до выхода его из состояния кризиса;

– *стратегия прорыва* обеспечивает существенное улучшение всех аспектов деятельности предприятия за минимально короткое

время и предполагает ориентацию на лидирующее положение на рынке.

В состоянии кризиса предприятие не имеет возможности привлекать заемные средства. Источник финансирования – собственные средства. Между всеми мероприятиями программы существует финансовая связь. Одни мероприятия обеспечивают приток либо экономию расходов, а другие предполагают их использование, т. е. первые являются донорами для вторых. В этой связи различают две тактики финансового оздоровления:

– *защитная тактика* – проведение ресурсосберегающих мероприятий, высвобождение денежных средств, сокращение их расходов, экономия оборотных средств и персонала; снятие с производства убыточной продукции; снижение расходов на производство, содержание имущественного комплекса, снижение энергозатрат, накладных расходов, жесткий контроль за затратами с целью устранения непроизводительных затрат, сокращение численности работников аппарата управления, франчайзинг, лизинг.

– *наступательная тактика* (атака на кризис): проведение мероприятий реформаторского характера, направленных на приток инвестиций извне; изыскание резервов для повышения доходов от реализации продукции, венчурного капитала, налоговых льгот, включая фондовый портфель; пополнение оборотных средств за счет увеличения уставного капитала; изменение организационной структуры предприятия; подготовка нового командного состава; обновление ассортимента; укрепление имиджа предприятия; разработка пакета бизнес-планов с учетом рисков; формирование корпоративной культуры предприятия.

Ниже приводится *один из сценариев финансового оздоровления предприятия*:

1) создается новое юридическое лицо, в устав которого предприятие-должник входит частью имущества. Это акционерное общество. В ходе акционирования привлекаются средства внешнего учредителя через продажу акций. Средства от продажи акций направляются на погашение долгов кредиторам;

2) составление бизнес-плана финансового оздоровления предприятия;

3) оптимизация налоговой политики: минимизация налогов, налоговое планирование;

4) организация на предприятии управленческого учета: выявление центров «ответственности»; бюджетирование; контроллинг, предполагающий жесткую экономию затрат и ресурсов всех видов;

5) проведение активной маркетинговой политики по формированию устойчивого спроса на выпускаемую продукцию, изменение номенклатуры продукции;

6) создание ядра кадрового потенциала, на основе которого создается антикризисная команда; реструктуризация кадрового потенциала; переподготовка кадров;

7) продажа активов;

8) закрытие нерентабельных производств;

9) ликвидация дебиторской задолженности: политика «2/10 чистых 30» (скидка 2% с отпусной цены за каждые 10 дней досрочного расчета по отношению к предельному сроку 30 дней): факторинг – уступка банку или факторинговой компании права на истребование дебиторской задолженности; договор цессии – уступка требования к дебиторам банку в качестве обеспечения возврата кредита;

10) проведение реструктуризации кредиторской задолженности;

11) исполнение обязательств должника собственником имущества;

12) продажа бизнеса должника.

## **2. Механизмы финансовой стабилизации предприятия.**

Основная роль в системе АКМ отводится широкому использованию внутренних механизмов финансовой стабилизации. Это связано с тем, что успешное применение этих механизмов позволяет не только снять финансовый стресс угрозы банкротства, но и в значительной мере избавить предприятие от зависимости использования заемного капитала, ускорить темпы его экономического развития.

Финансовая стабилизация в условиях кризисной ситуации последовательно осуществляется по таким основным этапам:

1. Устранение неплатежеспособности.

2. Восстановление финансовой устойчивости.

3. Изменение финансовой стратегии с целью ускорения экономического роста.

Каждому этапу финансовой стабилизации предприятия соответствуют определенные ее механизмы, которые в практике финансового менеджмента принято подразделять на ***оперативный, тактический и стратегический***.

***Оперативный механизм финансовой стабилизации*** представляет собой защитную реакцию предприятия на неблагоприятное финансовое развитие и лишен каких-либо наступательных управленческих решений. ***Цель этого этапа – устранение текущей неплатежеспособности***. Это система мер, направленная на:

- уменьшение текущих внешних и внутренних финансовых обязательств предприятия;
- увеличение денежных активов, обеспечивающих эти обязательства.

Принцип «отсечения лишнего», лежащий в основе этого механизма, определяет необходимость сокращения размеров как текущих потребностей (вызывающих соответствующие финансовые обязательства), так и отдельных ликвидных активов (с целью их срочного перевода в денежную форму).

*Уменьшение текущих внутренних и внешних финансовых обязательств* предприятия достигается за счет следующих основных мероприятий:

- 1) сокращение суммы постоянных издержек (включая сокращение управленческого персонала, расходов на текущий ремонт и т. п.);
- 2) сокращение уровня переменных издержек (включая сокращение производственного персонала и вспомогательных подразделений; снижение объема производства не пользующейся спросом продукции, с соответствующим сокращением необходимого объема финансовых ресурсов и т. п.);
- 3) продление сроков кредиторской задолженности по товарным операциям (получаемому коммерческому кредиту);
- 4) пролонгация краткосрочных банковских кредитов;
- 5) отсрочка выплаты начисленных дивидендов, процентов и т. п.

Увеличение суммы денежных активов в текущем периоде достигается за счет следующих мероприятий:

- 1) ликвидация портфеля краткосрочных финансовых вложений;

2) реализация отдельных высоколиквидных денежных и финансовых инструментов портфеля долгосрочных финансовых вложений;

3) рефинансирование дебиторской задолженности с целью уменьшения общего ее размера;

4) ускорение оборота дебиторской задолженности, особенно по товарным операциям за счет сокращения сроков предоставляемого коммерческого кредита;

5) нормализация размера текущих запасов товарно-материальных ценностей;

6) сокращение размера страховых и сезонных запасов товарно-материальных ценностей.

**Тактический механизм финансовой стабилизации**, используя отдельные защитные мероприятия, в целом представляет собой наступательную тактику, направленную на перелом неблагоприятных тенденций финансового развития и основанную на использовании моделей финансового равновесия в долгосрочном периоде. **Цель этого этапа** – выход на целевые показатели финансовой структуры капитала, обеспечивающие его высокую финансовую устойчивость.

Финансовое равновесие предприятия обеспечивается при условии, что объем положительного денежного потока по всем видам хозяйственной деятельности (производственной, инвестиционной, финансовой) в определенном периоде равен планируемому объему отрицательного денежного потока.

Положительный денежный поток по всем видам хозяйственной деятельности  $ДП_{\Pi}$  рассчитывается по формуле:

$$ДП_{\Pi} = ЧП_{\Pi P} + АО + \Delta АК + СФР_{\Pi} \quad (7.1)$$

где  $ЧП_{\Pi P}$  – сумма чистой прибыли, направленной на производственное развитие;

$АО$  – сумма амортизационных отчислений;

$\Delta АК$  – прирост акционерного капитала (при дополнительной эмиссии акций);

$СФР_{\Pi}$  – прирост собственных финансовых ресурсов за счет прочих источников (например, снижение чистого оборотного капитала  $ЧОК$ ).

Отрицательный денежный поток  $ДП_0$  рассчитывается по формуле:

$$ДП_0 = \Delta ВНА + \Delta ЧОК, \quad (7.2)$$

где  $\Delta ВНА$  – планируемая сумма прироста необоротных активов. По своей экономической сущности эта сумма представляет собой объем планируемых инвестиций в эти активы, уменьшенный на сумму реализации части этого имущества по остаточной стоимости;

$\Delta ЧОК$  – прирост суммы чистого оборотного капитала (оборотных активов за минусом текущих обязательств). По своей экономической сущности эта сумма представляет собой объем планируемых инвестиций в прирост оборотных активов.

Принципиальная модель финансового равновесия в долгосрочной перспективе имеет вид:

$$ДП_П = ДП_0. \quad (7.3)$$

Механизм использования моделей финансового равновесия, направленный на восстановление финансовой устойчивости предприятия в условиях его кризисного развития, связан с увеличением объема положительного денежного потока при сокращении объема потребления дополнительных финансовых ресурсов (т. е. со снижением инвестиционной активности).

*Увеличение объема положительного денежного потока* в предстоящем периоде достигается за счет следующих мероприятий:

1) рост суммы чистого дохода предприятия за счет проведения эффективной ценовой политики;

2) осуществление эффективной налоговой политики, направленной на возрастание суммы чистой прибыли предприятия;

3) осуществление дивидендной политики, адекватной кризисному развитию предприятия с целью увеличения суммы чистой прибыли, направляемой на производственное развитие;

4) осуществление ускоренной амортизации активной части основных производственных фондов с целью увеличения размера финансируемого амортизационного фонда;

5) своевременная реализация имущества в связи с его износом;

6) осуществление эффективной эмиссионной политики при увеличении суммы собственного капитала за счет дополнительного выпуска акций и т. п.

Снижение объема потребления инвестиционных ресурсов в предстоящем периоде достигается за счет таких мероприятий:

1) отказ от начала реализации реальных инвестиционных проектов, не обеспечивающих быстрый возвратный денежный поток (т. е. с высоким периодом реализации и окупаемости);

2) привлечение к использованию необходимых видов основных производственных фондов и нематериальных активов на условиях лизинга или селенга;

3) временное прекращение формирования портфеля долгосрочных финансовых вложений за счет приобретения новых фондов и денежных инструментов;

4) снижение норматива оборотных активов за счет ускорения их оборота и т. п.

**Стратегический механизм финансовой стабилизации** представляет собой исключительно наступательную стратегию финансового развития, направленную на ускорение роста его экономического потенциала. Эта система мер, основанная на использовании моделей финансовой поддержки ускоренного экономического роста предприятия, определяет необходимость пересмотра отдельных направлений финансовой стратегии предприятия. *Цель этого этапа – на основе ускорения темпов экономического развития достичь роста рыночной стоимости предприятия.*

Модель ускоренного экономического роста базируется на увеличении темпов прироста объема реализации продукции в предстоящем периоде. Соответственно модель финансовой поддержки ускоренного экономического роста требует обеспечения соответствующих пропорций финансового развития.

Принципиальная модель финансовой поддержки ускоренного экономического роста предприятия имеет вид:

$$\Delta On/On = ЧП/On \cdot ЧП_{гр}/ЧП \cdot On/A \cdot A/CK, \quad (7.4)$$

где  $\Delta On$  – намеченный прирост объема продажи продукции в плановом периоде (в сопоставимых ценах);

$\Delta On/On$  – задаваемый темп экономического роста предприятия в плановом периоде;

$ЧП$  – планируемая общая сумма чистой прибыли;

$ЧП_{пр}$  – планируемая сумма чистой прибыли, направляемой на производственное развитие;

$A$  – средняя сумма используемых активов в планируемом периоде;

$СК$  – средняя сумма используемого собственного капитала в планируемом периоде.

Содержание приведенной модели показывает, что намеченный темп экономического роста предприятия в плановом периоде требует финансовой поддержки по четырем основным параметрам:

1) возрастание уровня рентабельности продаж. Такое возрастание может быть обеспечено эффективной ценовой политикой, использованием эффекта операционного рычага, осуществлением эффективной налоговой политики и рядом других условий.

2) возрастание чистой прибыли, направляемой на производственное развитие. Этот рост может быть обеспечен путем осуществления определенной дивидендной политики;

3) ускорение оборачиваемости активов. Такое ускорение может быть обеспечено за счет оптимизации соотношения необоротных и оборотных активов (с увеличением удельного веса последних), а также ускорения оборота отдельных элементов оборотных активов (в первую очередь запасов ТМЦ и дебиторской задолженности). Ускорение оборачиваемости активов снижает относительную потребность в них;

4) использование эффекта финансового рычага. Если коэффициент финансового рычага еще не достиг своего оптимального значения, то эффект финансового рычага может быть повышен (в пределах безопасного уровня финансовой устойчивости предприятия).

### **3. Механизм управления финансовой санацией предприятия.**

Термин «санация» происходит от латинского «sanatio» – оздоровление, выздоровление.

**Санация** – это система финансово-экономических, производственно-технических, организационно-правовых и социальных мероприятий, направленных на достижение или восстановление платежеспособности, ликвидности, прибыльности и конкурентоспособности предприятия-должника в долгосрочном периоде. Санация –

это совокупность всех возможных мероприятий, способных привести предприятие к финансовому оздоровлению.

Санационные мероприятия организационно-правового характера направлены на совершенствование организационной структуры предприятия, организационно-правовых форм бизнеса, улучшение качества менеджмента, освобождение предприятия от непроизводительных производственных структур. Санационные мероприятия этого вида можно разделить на две группы:

– *санация с сохранением существующего юридического статуса предприятия-должника;*

– *санация с изменением организационно-правового статуса санационного предприятия.*

**Финансово-экономические мероприятия** по санации отображают финансовые отношения, возникающие в процессе мобилизации и использования внутренних и внешних финансовых источников оздоровления предприятия. Методы финансовой санации должны быть направлены на улучшение финансового состояния предприятия.

**Производственно-технические санационные мероприятия** связаны, прежде всего, с модернизацией и обновлением производственных фондов, с уменьшением простоев и увеличением ритмичности производства, сокращением технологического времени, улучшением качества продукции и снижением ее себестоимости и мобилизацией санационных резервов в сфере производства.

**Социально-санационные мероприятия** связаны с мероприятиями по обеспечению социальной защищенности работников предприятий-должников. В процессе выполнения этих мероприятий должны быть предоставлены различные социальные гарантии работникам, уволенным в связи с реконструкцией предприятия; должны быть предусмотрены создание и финансирование системы переподготовки кадров, поиск и предложение альтернативных мест, дополнительные выплаты по безработице, предоставление уволенным работникам займов, выплат из заработной платы, выходного пособия.

В связи с этим можно выделить такие формы санации предприятия:

1) *Санация предприятия, которая направлена на реорганизацию долга (без изменения статуса юридического лица*

*предприятия, которое saniруется), предусматривает такие затраты:*

- погашение долга предприятия за счет средств бюджета;
- погашение долга предприятия за счет целевого банковского кредита;
- перевод долга на другое юридическое лицо (предприятие);
- выпуск облигаций (и других долговых ценных бумаг) под гарантию санатора.

*2) Санация предприятия, которая направлена на реорганизацию (с изменением, как правило, статуса юридического лица предприятия, которое saniруется), имеет такие основные формы: слияние, поглощение, разделение, преобразование в открытое акционерное общество, передача в аренду, приватизация.*

Проведение мероприятий санации стремится к достижению двух целей:

- оперативных (краткосрочных);
- стратегических (долгосрочных).

Перечень наиболее важных оперативных целей включает:

- а) обеспечение ликвидности;
- б) управление прибыльностью и оптимизация использования наличных ресурсов.

Стратегической целью санации является обеспечение жизнедеятельности предприятия и активной позиции на рынке. Отсюда целью финансовой санации является покрытие текущего ущерба и устранение причин его возникновения, пополнение или сохранение ликвидности и платежеспособности предприятий, сокращение всех видов задолженности, улучшение структуры оборотного капитала и формирование фондов финансовых ресурсов, необходимых для проведения санационных мероприятий производственно-технического характера.

На практике довольно часто с санацией идентифицируется понятие «реструктуризация».

***Реструктуризация субъекта хозяйствования*** – это проведение организационно-экономических, правовых, производственно-технических мероприятий, направленных на смену структуры, системы управления, форм собственности, организационно-правовых форм, способных восстановить

*прибыльность, конкурентоспособность, эффективность производства.*

Можно утверждать, что «санация» является более широким понятием, чем «реструктуризация». Реструктуризацию целесообразно начинать на ранних стадиях кризиса. Она направлена преимущественно на преодоление причин стратегического кризиса и кризиса прибыльности. А санация содержит в себе как реструктуризацию (мероприятия по восстановлению прибыльности и конкурентоспособности), так и мероприятия финансового характера (направленные на восстановление ликвидности и платежеспособности).

Итак, *экономическим содержанием санации является восстановление платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия.* При этом санация осуществляется с помощью (при участии) внешних лиц (органа, уполномоченного управлять имуществом должника, инвестора) в отношении должника (владельца имущества).

Финансовое оздоровление предприятия путем санации происходит в несколько основных этапов:

- определение целесообразности и возможности проведения санации;
- обоснование концепции санации;
- определение направления осуществления санации;
- выбор формы санации;
- разработка плана санации;
- проведение процедуры санации.

Важным элементом санации является выбор ее концепции. Концепция отображает идеологию осуществления предвиденной санации, определяя ее будущие направления и формы. В зависимости от принципиального подхода различают такие концепции санации:

- защитная;
- наступательная.

**Защитная концепция санации** направлена на сокращение объемов операционной и инвестиционной деятельности предприятия, которое обеспечивает сбалансированность денежных потоков на более низком по их объему уровне. Эта концепция предусматривает привлечение внешней финансовой помощи для соответствующей реструктуризации предприятия, в процессе которой предприятие

лишается некоторых производственных структурных подразделений, незавершенных реальных инвестиций и других видов активов с целью финансовой стабилизации.

**Наступательная концепция санации** направлена на диверсификацию операционной и инвестиционной деятельности предприятия, что обеспечивает увеличение размера чистого денежного потока в будущем периоде за счет роста эффективности хозяйственной деятельности. В этом случае внешняя финансовая помощь и другие реорганизационные мероприятия, осуществляемые в процессе санации, используются с целью расширения ассортиментов конкурентоспособной продукции, выхода на другие региональные рынки, быстрого завершения начатых реальных инвестиционных проектов. Наступательная концепция санации не противоречит основным параметрам общей стратегии экономического развития предприятия.

В зависимости от масштабов кризисного состояния предприятия, идентифицированных в процессе диагностики банкротства, и принятой концепции санации различают два основных направления ее осуществления:

а) санация, направленная на рефинансирование долга предприятия. Такая санация осуществляется по обыкновению с целью помощи предприятию в устранении его неплатежеспособности, если его кризисное состояние идентифицировано и не имеет катастрофического характера. Это направление санации не изменяет статус юридического лица предприятия, на котором осуществляется санация;

б) санация, направленная на реструктуризацию (реорганизацию) предприятия. Такая санация осуществляется при более крупных масштабах кризисного финансового состояния предприятия и требует проведения ряда реорганизационных процедур, которые обеспечивают более эффективные организационные формы его хозяйственной деятельности. Как правило, этот вид санации связан с изменением статуса юридического лица предприятия, на котором осуществляется санация.

Решение о проведении санации может быть принято в таких основных случаях:

– по инициативе субъекта хозяйствования, находящегося в кризисе, если существует угроза неплатежеспособности и объявления его

банкротом в недалеком будущем. Решение о санации принимается обращением кредиторов в Хозяйственный суд с заявлением об объявлении банкротом данного предприятия (досудовая санация);

– после того как должник по собственной инициативе обратился в Хозяйственный суд с заявлением об открытии дела о банкротстве (если предприятие стало финансово несостоятельным или существует реальная угроза такой возможности). Одновременно с заявлением должник может подать в Хозяйственный суд план санации и (или) проект мирового соглашения. Решение о санации принимается лишь в том случае, если предприятие докажет кредиторам, что оно является санационноспособным;

– если после окончания месячного срока с момента опубликования в официальном печатном органе Верховной Рады или Кабинета Министров Украины объявления об открытии дела о банкротстве данного предприятия поступили предложения от физических или юридических лиц, желающих удовлетворить требования кредиторов к должнику, или поданы акцептованные комитетом кредиторов и Хозяйственным судом предложения относительно санации (реорганизации) несостоятельного предприятия. В случае согласия кредиторов с условиями и механизмом удовлетворения их претензий Хозяйственный суд принимает решение о прекращении проведения дела о банкротстве и осуществлении финансовой санации юридического лица;

– по инициативе финансово-кредитного учреждения. Согласно Закону Украины «О банках и банковской деятельности» учреждение банка имеет право относительно клиента, объявленного неплатежеспособным, применить комплекс мероприятий по санации, в том числе: передать оперативное управление этим предприятием администрации, сформированной при участии банка; реорганизовать должника; изменить порядок платежей; направить на погашение кредиторской задолженности выручку от реализации продукции;

– по инициативе залогодержателя целостного имущественного комплекса предприятия. В случае невыполнения обязательств, обеспеченных ипотекой целостного имущественного комплекса предприятия, залогодержатель имеет право осуществить предусмотренные соглашением мероприятия по оздоровлению финансового состояния должника, включая назначение своих представителей в управляемые

органы предприятия, ограничение в праве распоряжаться выпущенной продукцией и другим имуществом соответствующего хозяйствующего субъекта. Если санационные мероприятия не восстановили платежеспособность предприятия, то залогодержатель имеет право обратиться в арбитражный суд с заявлением об изъятии имущества, находящегося в ипотеке;

- по инициативе государственного органа по вопросам банкротства, если речь идет о государственных предприятиях;

- по инициативе Национального банка Украины, если речь идет о финансовом оздоровлении коммерческого банка. Режим санации является превентивным мероприятием влияния НБУ на коммерческий банк перед применением санкций, предусмотренных Законом Украины «О банках и банковской деятельности».

Целостный взгляд на этапы финансового оздоровления отдельного предприятия представляет *классическая модель санации*, широко используемая как основа для разработки механизма финансовой санации хозяйствующих субъектов в странах с развитой рыночной экономикой.

Согласно классической модели санации процесс финансового оздоровления предприятия начинается с выявления (идентификации) финансового кризиса (рис. 7.1). Следующим этапом санации является проведение причинно-следственного анализа финансового кризиса. На основе представленной информации (первичные бухгалтерские документы, решения собрания акционеров, финансовые планы и т. п.) определяются внешние и внутренние факторы кризиса, вид кризиса, его глубина и качество финансового состояния предприятия.

Во время анализа осуществляется экспертная диагностика финансово-хозяйственного состояния предприятия, определяются его сильные и слабые стороны. По результатам причинно-следственного анализа согласно классической модели санации определяют санационную способность предприятия, а также целесообразность или нецелесообразность санации данной хозяйственной единицы. Если предприятие находится в глубоком кризисе, не совместимом с дальнейшим его существованием, то принимается решение о консервации и ликвидации субъекта хозяйствования. При таких обстоятельствах санация будет означать лишь отсрочку времени ликвидации



Рис. 7.1. Классическая модель санации<sup>1</sup>

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

предприятия и ничего, кроме дополнительного ущерба, владельцам и кредиторам не даст. Ликвидация может осуществляться на добровольной основе или в принудительном порядке.

В случае, если предприятие имеет реальную возможность восстановить платежеспособность, ликвидность и прибыльность, а также имеет хорошо подготовленный управленческий персонал, рынки сбыта товаров, и производство продукции отвечает приоритетным направлениям экономики страны, то принимается решение о разработке санационной концепции с целью проведения финансового оздоровления с одновременным определением целевых ориентиров. Чем раньше на санационноспособном предприятии начинается санация, тем больше шансов на ее конечный успех.

В случае принятия решения в пользу санации следует осуществить неотложные мероприятия по улучшению ликвидности, платежеспособности предприятия и оптимизации структуры капитала в сторону уменьшения удельного веса кредиторской задолженности. Речь идет о реализации так называемой первоочередной программы. Эта программа может предусматривать такие санационные мероприятия:

- лизинг вместо покупки;
- обратный лизинг;
- замораживание инвестиций;
- увеличение собственного капитала;
- пролонгация задолженности;
- акции по распродаже товаров по сниженным ценам и другое.

Отдельным аналитическим блоком в классической модели формирования стратегических целей и тактики проведения санации является восстановление эффективной деятельности предприятия в долгосрочном периоде.

Для достижения этой цели нужно согласовать тактические цели, а именно:

- сферу деятельности, ассортимент продукции и ее потребителей;
- основные стоимостные целевые показатели (выручка, прибыль, ликвидность и т.п.);
- социальные цели.

Суть стратегии состоит в выборе наилучших вариантов развития фирмы и в оптимизации политики капиталовложений. Согласно избранной стратегии разрабатывается программа санации, представляющая собой последовательный перечень основных этапов и мероприятий, предполагаемых осуществлять в ходе финансового оздоровления предприятия. Следующим элементом классической модели санации является проект, разрабатываемый на базе санационной программы и содержащий в себе технико-экономическое обоснование санации, расчет объемов финансовых ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей, конкретные графики и методы мобилизации финансового капитала, сроки освоения инвестиций и их окупаемости, оценку эффективности санационных мероприятий, а также прогнозируемые результаты выполнения проекта. Важным компонентом санационного процесса является координация и контроль за качеством реализации запланированных мероприятий. Ощутимую помощь здесь может предоставить оперативный санационный контроллинг, синтезирующий в себе информационную, плановую, консалтинговую, координационную и контрольную функции. Задачей санационного контроллинга является идентификация оперативных результатов, анализ отклонений и подготовка проектов решений относительно использования выявленных резервов и преодоления дополнительных препятствий.

## **Модуль II. Управление отдельными составляющими потенциала предприятия**

### **Тема 8. Управление материально-техническим потенциалом предприятия**

1. Материальные и технические ресурсы предприятия.
2. Анализ использования материально-технического потенциала.
3. План материально-технического снабжения предприятия.
4. Управление запасами.
5. Управление техническими ресурсами.

#### **1. Материальные и технические ресурсы предприятия.**

Как известно, средства производства делятся на средства труда и предметы труда.

*Средства труда* – это материальные элементы, с помощью которых человек воздействует на предметы труда. К ним относятся все приспособления, необходимые для создания материальных условий, обеспечивающих возможность осуществления процесса производства – это здания, сооружения, в которых осуществляется процесс производства, передаточные устройства, машины и оборудование (силовые машины и оборудование, рабочие машины и оборудование, измерительные и регулирующие приборы, устройства и лабораторное оборудование, вычислительная техника) транспортные средства, инструменты, приспособления, инвентарь.

Из всех средств труда решающая роль принадлежит *техническим ресурсам*, состоящим из рабочих машин, т. е. верстаков, аппаратов, механизмов, приспособлений и инструментов, которые непосредственно выполняют функции обработки и механические изменения обрабатываемого вещества. К техническим ресурсам относятся также устройства для производства и транспортирования разных видов энергии, для транспортирования и перемещения сырья, материалов и полуфабрикатов, оборудование для их сохранения, измерительные приборы и инструменты. Технические ресурсы составляют активную часть основных фондов предприятия. Здания, сооружения и передаточные устройства составляют пассивную часть основных фондов.

Технические ресурсы предприятия составляют его **технический потенциал**.

Другая часть средств производства – предметы труда.

Предметы труда – материальные элементы, обрабатываемые человеком в процессе материального производства. Они полностью потребляются в каждом производственном цикле, полностью переносят свою стоимость на готовую продукцию, изменяют или утрачивают свои потребительные свойства в процессе производства и требуют постоянного пополнения (воспроизводства) в натуральной форме.

**Материальные ресурсы** предприятия образуют основные, вспомогательные материалы, получаемые со стороны, и топливо. Материальные ресурсы образуют **материальный потенциал** предприятия.

Большую часть материальных ресурсов предприятия составляют основные материалы (рис. 8.1, 8.2). К ним относятся предметы труда, идущие на изготовление продукции и составляющие основное ее содержание.

К вспомогательным относятся материалы, потребляемые в процессе обслуживания производства или добавляемые к основным материалам с целью изменения их внешнего вида и некоторых свойств. В отличие от основных материалов, они не образуют основного содержания изготавливаемого продукта, а только способствуют исполнению технологического процесса и образованию продукта.

В зависимости от характера участия в производственном процессе их можно разделить на такие группы:

1. Материалы, присоединяющиеся в процессе труда к основным материалам, чтобы внести в них существенное изменение.

2. Материалы, способствующие выполнению технологического процесса и изготовлению продукта.

3. Материалы, необходимые для нормального функционирования средств труда.

4. Материалы для получения тепловой и электрической энергии, необходимой для технологического процесса.

5. Материалы, необходимые для создания нормальных условий труда и надлежащих санитарно-гигиенических условий труда.

6. Материалы для упаковки готовой продукции.

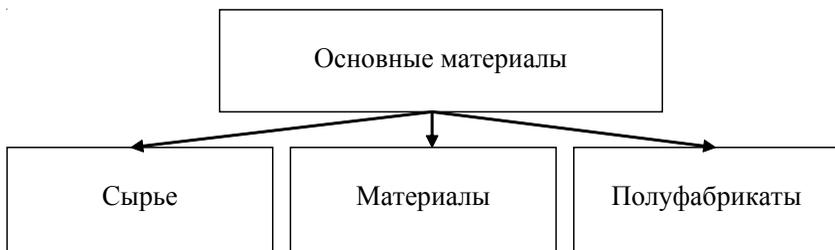


Рис. 8.1. Классификация основных материалов



Рис. 8.2. Классификация сырья

## 2. Анализ использования материально-технического потенциала.

*Анализ технического потенциала* проводится с целью изучения динамики общего объема, состава, степени пригодности, интенсивности использования и разделяется на такие стадии:

1. *Анализ динамики общего объема* технического потенциала. Здесь определяются темпы роста активной части основных фондов (машин и оборудования в сравнении с темпами роста объемов производства и реализации продукции).

2. *Изучение состава, динамики структуры* технического потенциала, определяется удельный вес активной части основных фондов.

3. *Дается оценка состояния используемого технического потенциала по степени изношенности*. При этом используют такие показатели:

– коэффициент износа активной части основных производственных фондов (ОПФ). Определяется как отношение стоимости износа  $C_{II}$  к первоначальной стоимости активной части основных производственных фондов  $\Phi_{АЧ}$ :

$$K_{II} = C_{II} / \Phi_{АЧ}; \quad (8.1)$$

– коэффициент годности активной части основных фондов. Определяется отношением стоимости активной части ОПФ, находящихся в исправном состоянии ( $\Phi_{АЧП}$ ) к общей стоимости активной части ОПФ:

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

4. *Определение периода оборота используемого предприятием технического потенциала*  $ПО_{ТП}$ :

$$ПО_{ТП} = \Phi_{ПСАЧ}^{CP} / C_{II}^{CP}, \quad (8.3)$$

где  $\Phi_{ПСАЧ}^{CP}$  – среднегодовая стоимость используемой активной части ОПФ по первоначальной стоимости;

$C_{II}^{CP}$  – среднегодовой износ используемой активной части ОПФ.

5. *Изучение интенсивности обновления технического потенциала*:

– коэффициент выбытия активной части ОПФ. Представляет собой

отношение выбывших из эксплуатации ОПФ (активная их часть)  $\Phi_{АЧ}^B$  в данный период к стоимости их на начало периода  $\Phi_{АЧНГ}$ :

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

– коэффициент обновления активной части ОПФ. Находится как отношение стоимости введенных ОПФ (активная часть)  $\Phi_{АЧ}^{BB}$  к их общей стоимости на конец рассматриваемого периода  $\Phi_{АЧКГ}$ :

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

– коэффициент прироста активной части ОПФ отражает увеличение активной части ОПФ за рассматриваемый период и определяется как отношение вновь введенных ОПФ (активная часть)  $\Phi_{АЧ}^{BB}$  к их стоимости на начало периода  $\Phi_{АЧНГ}$ :

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

6. *Оценка уровня эффективности использования технического потенциала предприятия* в отчетном периоде. В ходе анализа используются такие показатели:

а) общие:

– коэффициент рентабельности активной части ОПФ – отношение прибыли к среднегодовой стоимости активной части ОПФ;

– фондоотдача – выражает отношение стоимости продукции, изготовленной за год, к среднегодовой стоимости активной части ОПФ. Этот показатель может быть рассчитан по объему продаж реализованной или отгруженной продукции;

– фондоемкость – величина, обратная фондоотдаче, она выражает отношение стоимости активной части ОПФ к объему продукции;

б) стоимостные:

– объем продаж на 1 грн стоимости активной части ОПФ;

– объем продаж на 1 грн стоимости машин и оборудования;

– прибыль на 1 грн стоимости активной части фондов;

– прибыль на 1 грн стоимости машин и оборудования

в) относительные:

*экстенсивного использования*, отражающие уровень использования потенциала во времени:

– коэффициент использования времени: календарного, режимного,

машинного. Определяется он соответственно отношением календарного, режимного, машинного времени к количеству часов его работы по плану;

– коэффициент сменности, который определяется отношением общего количества отработанных оборудованием в течение дня станко-смен к количеству станков, работавших в наибольшую смену. Этот коэффициент показывает, во сколько смен работает каждая единица оборудования;

– коэффициент загрузки оборудования. Устанавливается он для всего парка машин, находящихся в основном производстве. Рассчитывается как отношение трудоемкости изготовления всех изделий на данном виде оборудования к фонду времени его работы. На практике этот коэффициент принимают равным величине коэффициента сменности, уменьшенной в два раза (при двухсменном режиме работы) или в три раза (при трехсменном режиме работы).

– доля неработающего оборудования;

– простои оборудования в % к плановому фонду времени: целосуточные, целосменные, внутрисменные;

– среднее число часов работы оборудования в сутки;

*интенсивного использования*, отражающие уровень использования по производительности (мощности):

– коэффициент интенсивности использования оборудования характеризует достигнутый уровень использования возможной производительности технологического оборудования. Определяется отношением фактического объема выпущенной продукции  $B_{\phi}$  к технически обоснованной установленной производственной мощности оборудования (пропускной способности)  $B_H$ :

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

*интегрального использования*, учитывающие совокупное влияние экстенсивных и интенсивных факторов:

– коэффициент интегрального использования оборудования определяется как произведение коэффициента интенсивного использования оборудования  $K_{\text{ИНТ}}$  и экстенсивного использования оборудования  $K_{\text{ЭКСТ}}$ :

$$K_{\text{ИНТЕГР}} = K_{\text{ИНТ}} \cdot K_{\text{ЭКСТ}} \quad (8.8)$$

г) натуральные

в металлургии:

– коэффициент использования полезного объема доменной печи;

– среднесуточный объем стали с 1 м<sup>2</sup> пода печи;

– скорость плавки;

в текстильной промышленности:

– выработка суровых тканей на один станок;

– выработка пряжи на 1000 веретен;

в машиностроении:

– скорость обработки (резания, шлифования и др.).

### ***Анализ использования материального потенциала предприятия.***

Общие затраты на производство охватывают все количество материальных ресурсов, истраченных предприятием. Анализ ведется по таким показателям:

1. Удельные затраты материальных ресурсов конкретного вида ( $m$ ) – это их средние затраты на единицу изготовленной годной продукции или на единицу выполненной работы:

$$m = Q_{\text{ОБЩ}}/q, \quad (8.9)$$

где  $Q_{\text{ОБЩ}}$  – общие затраты материальных ресурсов;

$q$  – количество годных единиц продукции или выполненный объем работ.

2. Удельные затраты материальных ресурсов на единицу основной потребительной способности однотипной продукции ( $m_{\text{ПС}}$ ) – единицу производительности, мощности и т. д.

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

где  $h$  – общий объем потребительной способности продукции.

3. Затраты топлива на единицу продукции. На предприятиях, изготавливающих однотипную продукцию, этот показатель устанавливается в расчете на единицу продукции, которая выпускается, в натуральном выражении (на 1 т чугуна, на 1000 штук кирпича и т. д.). Там, где выпускается широкая номенклатура изделий, он устанавливается не по всей номенклатуре продукции, а по изделиям-представителям.

4. Выход пригодного продукта (ВП) показывает, насколько эффективно расходуется сырье:

$$ВП = q_{П} / Q_{ВЫХ} , \quad (8.11)$$

где  $q_{П}$  – объем пригодного продукта;

$Q_{ВЫХ}$  – объем исходного сырья.

5. Коэффициент добывания продукта из исходного сырья характеризует степень использования полезного вещества, содержащегося в соответствующем виде исходного сырья. С этой целью можно использовать коэффициент раскроя и т. п.

6. Коэффициент полезного использования материальных ресурсов на производство конкретной продукции  $K_{ПИ}$ :

$$K_{ПИ} = q_{ч} / Q_{ОБЩ} , \quad (8.12)$$

где  $q_{ч}$  – чистая масса материала (полезные затраты).

7. Коэффициент выхода является отношением нормы затрат ( $m_H$ ) к чистой массе изделия ( $q_{ч}$ ):

$$K_B = m_H / q_{ч} \quad (8.13)$$

8. Коэффициент выхода является обратной величиной коэффициента использования

$$K_{ВО} = 1 / K_B . \quad (8.14)$$

9. При количественном измерении эффективности использования материальных ресурсов оценивается: соотношение фактических материальных ресурсов и выполненного объема работ (изготовленной продукции); обратное отношение материальных затрат и изготовленной продукции (выполненных работ).

10. Материалоемкость продукции (работ)  $M_E$ :

$$M_E = Q / Z , \quad (8.15)$$

где  $Q$  – объем материальных затрат;

$Z$  – себестоимость продукции.

11. Показатель материалоотдачи  $M_O$ :

$$M_O = 1 / M_E . \quad (8.16)$$

Для оценки финансовой экономии материальных ресурсов на предприятии целесообразно воспользоваться абсолютными и относительными показателями экономии.

12. Абсолютное значение фактической экономии  $\mathcal{E}_\phi$  материальных ресурсов может быть вычислено по формуле:

$$\mathcal{E}_\phi = \sum m_0 q_1 p_1 - \sum m_1 q_1 p_1, \quad (8.17)$$

где  $m_0$ ,  $m_1$  – удельные затраты материальных ресурсов в базовом и отчетном периоде;

$q_1$  – объем производства в отчетном периоде;

$p_1$  – цены материальных ресурсов в отчетном периоде.

13. Оценка относительного значения экономии материальных ресурсов ведется по степени экономии  $P_\mathcal{E}$ :

$$P_\mathcal{E} = \mathcal{E}_\phi / \sum m_1 q_1 p_1, \quad (8.18)$$

14. Степень (коэффициент) использования вторичных ресурсов ( $K_{BP}$ ):

$$K_{BP} = q_{ИСП} / q_{ПОТР}, \quad (8.19)$$

где  $q_{ИСП}$  – объем использованного вторичного сырья;

$q_{ПОТР}$  – возможный объем потребления вторичных материальных ресурсов в экономическом районе (обеспеченный наличием производственных мощностей).

### **3. План материально-технического снабжения предприятия (МТС).**

План МТС – совокупность планово-расчетных документов, в которых решается потребность в материальных ресурсах и устанавливаются источники покрытия этих потребностей. Он состоит из двух частей: расчета потребности в материалах и баланса материально-технического снабжения. Этапы составления плана:

- 1) Подготовительная работа.
- 2) Расчет потребности предприятия в материальных ресурсах.
- 3) Расчет плановой величины производственных запасов.
- 4) Расчет ожидаемых остатков на начало планового периода.

5) Расчет использования внутренних ресурсов.

6) Составление балансов.

Расчет потребности в материалах ведется несколькими методами:

1) *Метод прямого расчета:*

$$P_M = \sum_1^n HЗ \times П, \quad (8.20)$$

где  $HЗ$  – норма затрат материалов на изготовление единицы продукции;

$П$  – количество изделий, которые должны быть изготовлены в плановом периоде;

$n$  – количество изделий или разновидностей работ, для которых используется этот материал.

Разновидности этого метода: в строительстве (путем умножения норм затрат, установленных в единицах объемов работ ( $m^3$  кладки,  $m^2$  поверхности) на соответствующий плановый объем работ); производственный (произведение нормы затрат материалов и программы изготовления данного изделия; подетальный (произведение нормы затрат на одну деталь и количества изготовленных деталей); метод расчета потребности по аналогии (произведение нормы затрат базового аналога и программы выпуска изделий, скорректированное на коэффициент, учитывающий особенности потребления материала для данного изделия по сравнению с аналогом); метод расчета потребности по типовым представителям (произведение нормы затрат типового представителя и программы производства изделий данной группы).

2) *Расчет потребности на основе данных о рецептурном составе.* Расчет ведется в несколько этапов:

а) устанавливается количество готовой продукции, которую необходимо произвести согласно плану производства

$$P_{ГП} = \sum_1^n B \times П, \quad (8.21)$$

где  $P_{ГП}$  – потребность в готовой продукции (шт,  $m^3$ );

$B$  – масса (объем) одной детали или изделия;

$\Pi$  – программа выпуска деталей для выполнения плана реализации, шт.;

$n$  – количество наименований изделий, которые изготавливаются из смеси одной рецептуры.

б) устанавливают общее количество материалов, которые необходимо отпустить в производство с учетом затрат в технологическом процессе:

$$P_{МП} = P_{ГП} / K_{ОБ} \quad (8.22)$$

$K_{ОБ}$  – интегральный коэффициент выхода готовой продукции, учитывающий затраты, возникающие на всех стадиях технологического процесса производства.

в) устанавливается потребность в каждом материале:

$$P_M = P_{МП} \times K_M \quad (8.23)$$

$K_M$  – удельный вес данного материала в общем составе для изготовления изделий по рецептам.

3) *Расчет на основе нормативных сроков износа:*

$$P_M = N/t, \quad (8.24)$$

$N$  – количество изделий, которые находятся в эксплуатации;

$t$  – нормативный срок износа.

4) *Расчет на основе формул химических реакций:*

$$P_M = \frac{M_M \times K_{ПП} \times 100}{M_{ПП} \times K_M (100 - K_3)} \times \Pi, \quad (8.25)$$

где  $P_M$  – потребность в материалах в натуральных единицах измерения;

$\Pi$  – программа производства готовой продукции в натуральных единицах измерения;

$M_M$  – молекулярная масса материала;

$M_{ПП}$  – молекулярная масса готового продукта;

$K_{ПП}$  – содержание чистого вещества в готовом продукте, %;

$K_M$  – содержание чистого вещества в исходном материале, %;

$K_3$  – суммарное количество затрат на изготовление.

5) *Статистический метод.* Для обоснования потребности в материалах, для которых трудно или невозможно установить норму расхода, пользуются статистическими данными о фактических расходах в прошедших периодах:

$$B = B_{\phi} \cdot K_{\text{ПР}} \cdot K_{\text{Э}} \quad (8.26)$$

где  $B_{\phi}$  – фактические расходы материала в прошедшем периоде;  
 $K_{\text{ПР}}$  – коэффициент учета изменений программы выпуска изделий или объема работ;

$K_{\text{Э}}$  – коэффициент, характеризующий снижение расхода материальных ресурсов в связи с внедрением соответствующих организационно-технических мероприятий.

6) *Расчет потребности в топливе.* Потребность в топливе определяется в большинстве случаев прямым расчетом путем умножения объема работ в плановом периоде на норму расхода топлива. Особенностью этих расчетов является то, что нормы расхода разных видов топлива устанавливаются в единицах условного топлива, поэтому при расчетах сначала определяют потребность в условном топливе.

Потребность в топливе для отопления зданий в зимний период определяется по формуле:

$$B_{\text{П}} = \frac{HB_{\text{У}} \times B_{\text{ОП}} \times V \times (T_{\text{В}} - T_{\text{СР}})}{K_{\text{ЭК}}}, \quad (8.27)$$

где  $HB_{\text{У}}$  – норма расхода условного топлива на сутки, на 1 °С разницы между внутренней и внешней температурами в отопительный период в кг/1000м<sup>3</sup> объема здания;

$B_{\text{ОП}}$  – продолжительность отопительного периода, дней;

$T_{\text{В}}$  – внутренняя температура отапливаемых зданий, °С;

$T_{\text{СР}}$  – средняя температура внешнего воздуха за отопительный период, °С;

$V$  – объем отапливаемых помещений;

$K_{\text{ЭК}}$  – тепловой эквивалент использования топлива.

7) *Планирование покрытия потребности в материалах.*

Плановая потребность в материалах до расхода покрывается за счет ожидаемых остатков планового периода, внутренних ресурсов и величины завоза со стороны.

Величина ожидаемых остатков на начало планового периода ( $Z_{OЖ}$ ) определяется по формуле:

$$Z_{OЖ} = Z_{\phi} + H_{OЖ} - B_{OЖ} \quad (8.28)$$

где  $Z_{\phi}$  – фактический остаток на первое число месяца, в котором разрабатывался план поставки (отчетные данные);

$H_{OЖ}$  – ожидаемое поступление на предприятие за период от даты, на которую взят фактический остаток, и до начала периода;

$B_{OЖ}$  – ожидаемые затраты за тот же период.

#### **4. Управление запасами.**

Запас – это форма существования материального потока. Запасы сырья, материалов, комплектующих и готовой продукции являются материальными ценностями, ожидающими производственного или личного потребления.

Введение определения приводит к трем выводам:

1) Не существует принципиальной разницы в процессе работы с запасами продуктов разного вида (сырья, материалов, готовой продукции), потому что существует единая функция запаса – обеспечение потребности. Этот вывод связан с критерием классификации запасов по месту пребывания (рис. 8.3).

2) Решающим для размера запаса является характер потребления запаса продукта данного вида. Вывод связан с критерием классификации по времени (рис. 8.4).

3) Вид запаса зависит от потребности, которую он удовлетворяет.

Максимальный желаемый запас определяет уровень запаса, экономически целесообразный в данной системе управления. Этот уровень может быть превышен. Максимальный желаемый запас используется как ориентир при расчете объема заказа.

Граничный уровень запаса используется для определения момента времени выдачи дежурного заказа.

Текущий запас соответствует уровню запаса в какой-либо момент учета.

Гарантированный запас предназначен для непрерывной поставки потребителю в случае непредвиденных обстоятельств.

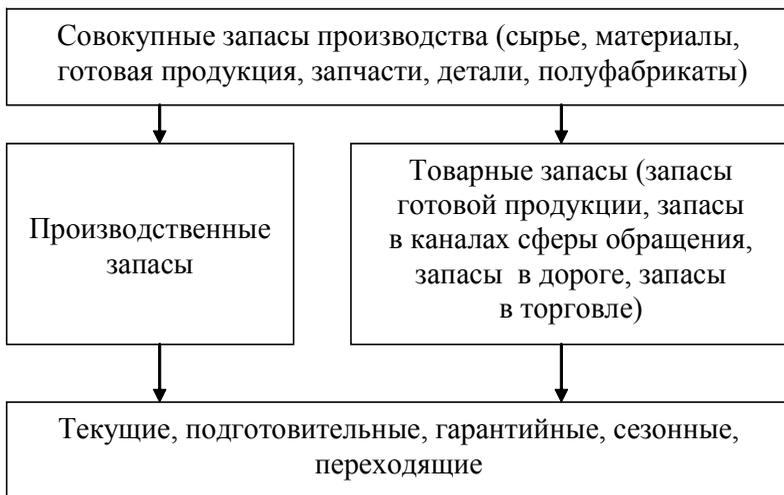


Рис. 8.3. Классификация запасов по месту пребывания

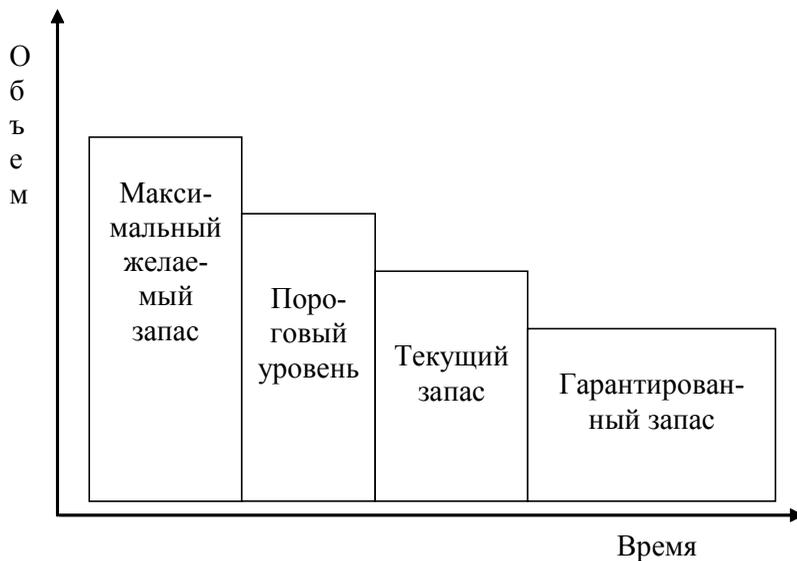


Рис. 8.4. Классификация запасов по времени

Можно также выделить неликвидные запасы (сверхнормативные) – долгосрочные неиспользуемые производственные и товарные запасы.

### **Основные системы управления запасами.**

Бесперебойное обеспечение потребителя определенным видом материального ресурса достигается решением таких задач:

- 1) учет текущего уровня запаса;
- 2) определение гарантированного запаса;
- 3) расчет размера заказа;
- 4) определение интервала времени между заказами.

Для ситуаций, когда отсутствуют отклонения от запланированных показателей и запасы распределяются равномерно, применяются:

- система управления запасами с фиксированным размером заказа;
- система управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами.

При наличии систематических сбоев в поставке и потреблении проектируются:

- система с установленной периодичностью пополнения запасов до постоянного уровня;
- система «минимум – максимум».

*Система с фиксированным размером заказа.*

Основной фактор – размер заказа. Главным критерием оптимального размера запаса является минимум общих затрат на сохранение запасов и повторение заказа. Данный критерий учитывает три фактора, влияющих на величину названных совокупных затрат:

- 1) используемая площадь склада;
- 2) затраты на сохранение запаса;
- 3) стоимость оформления заказа.

Оптимальный размер запаса по критерию минимизации совокупных затрат на сохранение запаса и повторение заказа рассчитывается по формуле Уильсона:

$$OPZ = \sqrt{\frac{2 \times A \times S}{i}}, \quad (8.29)$$

где  $A$  – затраты на поставку единицы заказываемой продукции;

$S$  – потребность в заказываемой продукции;

$i$  – затраты на сохранение единицы заказываемой продукции.

При уменьшении запасов до граничного размера делается заказ на поставку. Размер заказа остается постоянным и не изменяется даже при расходовании части гарантийного запаса. График движения запаса в системе управления запасами с фиксированным размером заказа (рис. 8.5).

Система с фиксированным интервалом времени между заказами предусматривает осуществление заказа в четко определенные моменты времени, удаленные друг от друга на равные интервалы (месяц, неделя).

Расчет интервала времени между заказами ( $I$ ) рассчитывают так:

$$I = N/q, \quad (8.30)$$

$$q = S/OPЗ, \quad (8.31)$$

где  $N$  – количество рабочих дней в году;

$q$  – годовое количество поставок.

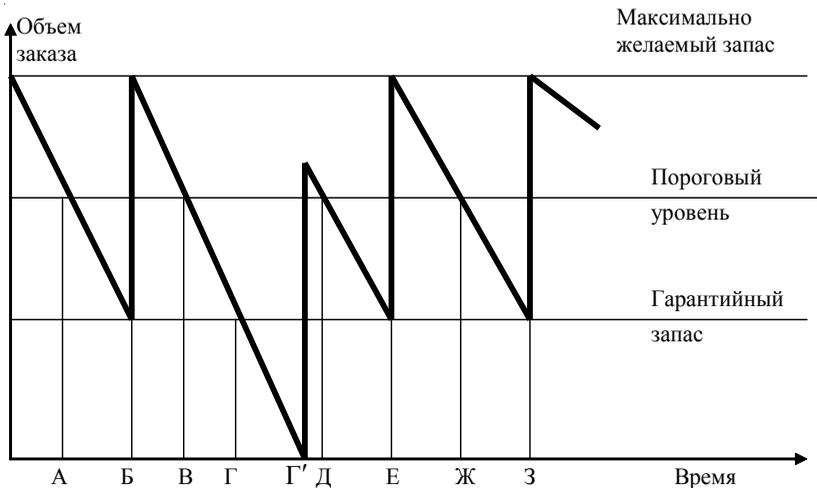


Рис. 8.5. График движения запасов в системе управления запасами с фиксированным размером заказа

AB, BC, DE, ЖЗ – время поставки; A, B, D, Ж – точки заказов; ГГ' – время задержки поставки.

Графическое изображение функционирования системы управления запасами с фиксированным интервалом времени представлено на рис. 8.6.

Расчет размера заказа ( $PЗ$ ) в системе с фиксированным интервалом времени между заказами осуществляется по формуле:

$$PЗ = MЖЗ - TЗ - ОП, \quad (8.32)$$

где  $MЖЗ$  – максимальный желаемый заказ;

$TЗ$  – текущий запас;

$ОП$  – ожидаемое потребление за время поставки.

Сравнение основных систем управления запасами представлено в табл. 8.1.

*Система с заданной периодичностью пополнения запасов до установленного уровня.* В данной системе входным параметром является период времени между заказами. Она ориентирована на работу при значительных колебаниях потребления. Чтобы предупредить завышение запасов на складе, или их дефицит, заказы выпол-

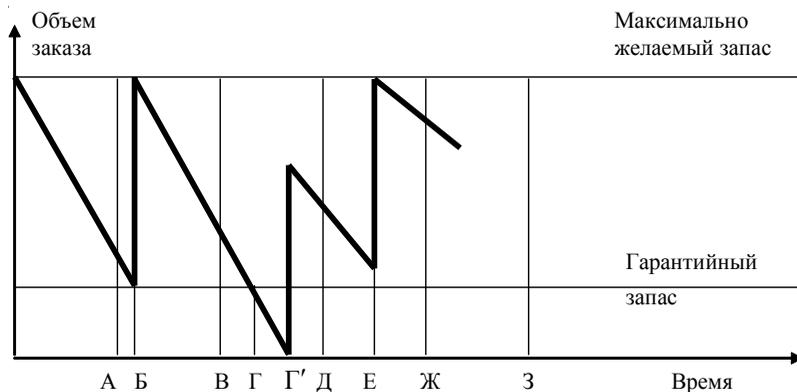


Рис. 8.6. График движения запасов в системе управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами

АБ, ВГ, ДЕ – время поставки; ГГ' – время задержки поставки;

АВ=ВД=ДЖ=ЖЗ – время между поставками.

Таблица 8.1

**Сравнительная таблица основных систем управления  
запасами в стабильной среде**

Система	Преимущества	Недостатки
С фиксированным размером заказа	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Меньший уровень желаемого запаса</li> <li>2. Экономия затрат на содержание запасов на распределительном центре за счет сокращения площадей</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ведение постоянного контроля за наличием запасов на распределительном центре</li> </ol>
С фиксированным интервалом времени между заказами	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие постоянного контроля над наличием запасов на распределительном центре</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокий уровень максимально желаемого запаса</li> <li>2. Повышение затрат на содержание запасов на распределительном центре</li> </ol>

няются не только в установленные моменты времени, а и при достижении запасом граничного уровня.

*Система «Максимум – минимум»* ориентирована на ситуацию, когда затраты на учет запасов и затраты на оформление заказа настолько значительны, что становятся сравнимыми с затратами на дефицит запасов. Поэтому в данной системе заказы выполняются не через каждый заданный интервал времени, а только при условии, что запасы на складе в этот момент оказались равными или меньшими, чем установленный минимальный уровень. В случае выдачи заказа его размер рассчитывается так, чтобы поставка пополнила запасы до максимального желаемого уровня. Таким образом, данная система работает лишь с двумя уровнями запасов – максимальным и минимальным, чем она и обязана своим названием. Это единственная система, допускающая дефицит по экономическим понятиям. Расчет размера заказа в данной системе осуществляется по формуле:

$$PЗ = МЖЗ - ГР - ОП, \quad (8.33)$$

где *ГР* – граничный уровень.

## **5. Управление техническими ресурсами.**

Основные этапы управления техническими ресурсами на предприятии:

- 1) анализ технических ресурсов (см. п. 2 данной темы);
- 2) оптимизация общего объема и состава технических ресурсов.

Данный этап осуществляется в процессе анализа возможных резервов повышения производственного использования технических ресурсов в будущем периоде. К резервам относятся:

- повышение производительности использования технических ресурсов во времени;
- повышение производительности использования технических ресурсов по мощности.

В процессе оптимизации общего объема технических ресурсов из их числа исключаются ресурсы, не участвующие в производственном процессе;

3) обеспечение правильности начисления амортизации по техническим средствам. Определяя срок полезного использования, необходимо учитывать:

- ожидаемое использование технического ресурса с учетом его мощности и производительности, а также прочего полезного эффекта;
- ожидаемый физический и моральный износ;
- правовые ограничения по срокам использования отдельных видов ресурсов;
- прочие факторы, отражающие специфику эксплуатации ресурсов в производственном процессе.

Главную роль в обеспечении начисления амортизации технических ресурсов играют используемые методы амортизации при разработке политики формирования финансовых ресурсов для воспроизводства этих ресурсов;

4) обеспечение своевременного воспроизводства технических ресурсов предприятия. Существует четыре этапа формирования управленческих решений по вопросам воспроизводства технических ресурсов:

а) формирование необходимого уровня интенсивности обновления отдельных групп технических ресурсов предприятия. Интенсивность износа определяется двумя факторами – физическим и моральным

износом. Согласно этим условиям осуществляется индивидуализация нормы амортизации разных видов технических ресурсов;

б) определяется необходимый объем обновления технических ресурсов в будущем периоде. Обновление может осуществляться на простой или расширенной основе, отражая процесс их простого или расширенного воспроизводства. Простое воспроизводство технических ресурсов осуществляется по мере физического и морального износа в пределах суммы накопленной амортизации. Расширенное воспроизводство осуществляется с учетом формирования их новых видов не только за счет суммы накопленной амортизации, а и за счет других финансовых источников;

в) выбирается наиболее эффективная форма восстановления отдельных групп технических ресурсов предприятия. При простом воспроизводстве – текущий и капитальный ремонт; приобретение новых видов технических ресурсов;

г) формируется необходимый уровень интенсивности обновления отдельных групп технических ресурсов. Сюда относятся методы определения стоимости воспроизводства технических ресурсов в разрезе отдельных форм этого воспроизводства:

- стоимость воспроизводства технических ресурсов путем текущего или капитального ремонтов (разработка сметы их проведения);

- стоимость воспроизводства технических ресурсов путем приобретения их новых аналогов (рыночная стоимость отдельных видов ресурсов и затраты на их доставку);

- стоимость воспроизводства технических ресурсов в процессе их расширенного воспроизводства (разработка бизнес-плана реального инвестиционного проекта);

5) обеспечение эффективного использования технических ресурсов заключается в разработке системы мер, направленных на повышение коэффициентов рентабельности и производственной отдачи. Используя эти показатели, необходимо обратить внимание на два основных момента, обеспечивающих объективность оценки разрабатываемых мер.

Первый заключается в том, что: при оценке всегда должна использоваться восстановительная стоимость технических ресурсов на момент проведения оценки. Второй состоит в том, что при оценке

следует использовать остаточную стоимость технических ресурсов, поскольку они утрачивают большую часть своей производительности.

Отсюда можно сделать вывод: меры по обеспечению повышения эффективности использования технических ресурсов можно рассматривать как меры, касающиеся сокращения потребности в объеме их финансирования и повышения темпов экономического развития предприятия за счет рационального использования собственных финансовых ресурсов;

б) выбор форм и оптимизация структуры источников финансирования технических ресурсов. Обновление и пророст технических ресурсов должны осуществляться за счет собственного и (или) долгосрочного заемного капитала или смешанного финансирования. Выбор одного из вариантов осуществляется с учетом таких факторов:

- достаточность собственных ресурсов для обеспечения экономического развития предприятия в будущем периоде;
- достижение соотношения использования собственного и заемного капитала, определяющего уровень финансовой устойчивости предприятия;
- доступность долгосрочного финансового кредита для предприятия.

## **Тема 9. Система управления формированием и использованием трудового потенциала предприятия**

1. Управление трудовыми ресурсами как система.
2. Теоретические основы управления развитием трудового потенциала предприятия.
3. Подсистема управления трудовыми ресурсами предприятия.
4. Эффективность использования трудового потенциала.

### **1. Управление трудовыми ресурсами как система.**

Управление трудовыми ресурсами – составная часть управления как материальным, так и духовным производством, направленная на обеспечение занятости трудоспособного населения и его оптимальное распределение между отраслями и регионами страны, а также удовлетворение потребностей народного хозяйства в квалифицированных кадрах.

Трудовые ресурсы – это часть населения, обладающая необходимыми физическими и интеллектуальными способностями для работы в определенной сфере. В Украине в состав трудовых ресурсов включается трудоспособное население в рабочем возрасте – мужчины в возрасте от 16 до 59 лет и женщины от 16 до 54 лет включительно.

Управление трудовыми ресурсами как система состоит из отдельных подсистем, каждая из которых содержит в себе ряд направлений, образующих подсистемы, и имеет самостоятельное значение, осуществляя в то же время влияние на систему в целом. Как на государственном уровне, так и на уровне предприятия в систему управления трудовыми ресурсами входят такие подсистемы.

I. На государственном уровне управления:

Первая подсистема – формирование рабочей силы:

- управление процессом воспроизводства населения;
- управление процессом подготовки рабочей силы;
- управление процессом восстановления рабочей силы.

Вторая подсистема – управление процессом распределения трудовых ресурсов:

- управление созданием рабочих мест;
- управление перераспределением рабочей силы.

Третья подсистема – управление процессом использования рабочей силы:

- управление техническим прогрессом;
- управление экономикой труда.

II. На уровне управления предприятием:

Первая подсистема – формирование трудовых ресурсов:

- планирование;
- набор;
- подбор;
- определение размера заработной платы и льгот.

Вторая подсистема – развитие трудовых ресурсов:

- профессиональная ориентация и адаптация;
- оценка трудовой деятельности;
- подготовка управляющих кадров;
- управление продвижением по службе.

Третья подсистема – повышение качества трудовой деятельности:

– мотивация труда;

– усовершенствование организации труда и его оплаты.

Таким образом, управление трудовыми ресурсами на государственном уровне и на уровне предприятия следует рассматривать как связанные системы, направленные на достижение оптимального и эффективного использования имеющихся трудовых ресурсов, исходя из трудового потенциала страны.

Особенности рынка труда в Украине:

1) низкая профессионально-квалификационная и территориальная мобильность рабочей силы, обусловленная системой оплаты труда и пенсионного обеспечения, использованием детскими комбинатами, услугами здравоохранения, получением жилья, пропиской и т. д.;

2) характерная особенность формирующегося в Украине рынка труда – скрытая безработица, которая достигла огромных размеров. В Украине она проявилась в новой форме. Если раньше скрытую безработицу составляли мелкие производители (ремесленники, крестьяне, которые заняты неполный рабочий день), то теперь она распространилась в форме вынужденных неоплачиваемых отпусков. Спад производства и кризис неплатежей привели к тому, что у администраций предприятий нет средств для выплаты заработной платы. Вместе с тем работников не увольняют, так как руководство надеется сохранить кадры. Кроме того, работники стремятся из морально-психологических соображений формально числиться на работе;

3) важная особенность занятости на современном этапе – чрезвычайные масштабы нерегламентированной занятости (так называемый дикий рынок труда). К ней относится работа без заключения трудовых соглашений, коммерческий туризм, предоставление услуг на бартерной основе;

4) характерное падение жизненного уровня, поэтому обычно те граждане, которые не претендуют на работу по найму (пенсионеры, ученики), выходят на рынок труда с предложением рабочей силы, увеличивая тем самым конкуренцию;

5) сокращение числа занятых на руководящих должностях аппарата управления и в армии. При этом возникает специфический вид

безработицы среди лиц высокой квалификации, профессионально непригодных к использованию в низовых хозяйственных звеньях;

б) увеличение трудовой миграции населения Украины в другие страны.

## 2. Теоретические основы управления развитием трудового потенциала предприятия.

*Трудовой потенциал предприятия* – совокупность трудовых потенциалов всех работников предприятия. *Компоненты трудового потенциала*: здоровье; нравственность и умение работать в коллективе; творческий потенциал; активность; организованность и ассертивность; образование; профессионализм; ресурсы рабочего времени.

Показатели, характеризующие эти компоненты, могут относиться как к отдельному человеку, так и к различным коллективам, в том числе к персоналу предприятия и населению страны в целом (см. табл. 9.1).

Трудовой потенциал человека является частью его потенциала как личности, т. е. по отношению к индивидууму трудовой потенциал – это часть потенциала человека, который формируется на основе природных данных (способностей), образования, воспитания и жизненного опыта (см. рис. 9.1).

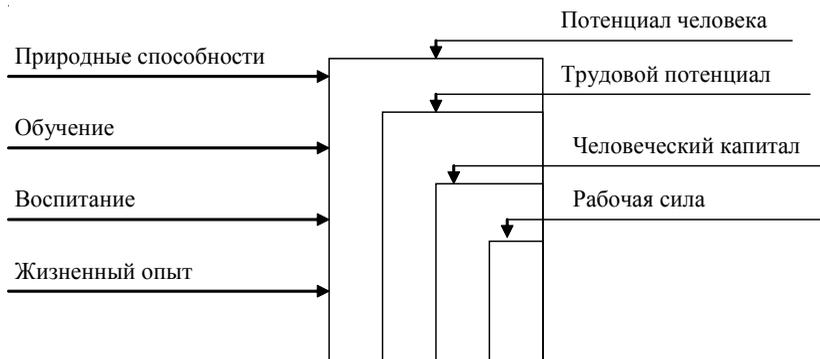


Рис. 9.1. Соотношение понятий «потенциал человека», «трудовой потенциал», «человеческий капитал», «рабочая сила»

Таблица 9.1.

**Характеристика трудового потенциала**

Компоненты трудового потенциала	Объекты анализа и соответствующие им показатели	
	Человек	Предприятие
Здоровье	Трудоспособность, время отсутствия на работе из-за болезней	Потери рабочего времени из-за болезней и травм, затраты на обеспечение здоровья персонала
Нравственность	Отношение к окружающим	Взаимоотношения между сотрудниками, потери от конфликтов
Творческий потенциал	Творческие способности	Количество изобретений, патентов, рационализаторских предложений, новых изделий на одного работающего, предприимчивость
Активность	Стремление к реализации способностей, предприимчивость	
Организованность и асертивность	Аккуратность, рациональность, дисциплинированность, обязательность, порядочность, доброжелательность	Потери от нарушений дисциплины, чистота, исполнительность, эффективное сотрудничество
Образование	Знания, количество лет учебы в школе и вузе	Для специалистов с высшим и средним образованием в общей численности работающих, затраты на повышение квалификации персонала
Профессионализм	Умения, уровень квалификации	Качество продукции, потери от брака
Ресурсы рабочего времени	Время занятости в течение года	Количество сотрудников, количество работы за год одного сотрудника

Каждая из компонент трудового потенциала является отдельным самостоятельным видом экономических ресурсов. До последнего времени основное внимание уделялось ресурсам рабочего времени (численности персонала). Однако развитие современного производства определяется в первую очередь такими ресурсами, как творческий потенциал, активность, образование и профессионализм.

Для решения проблемных вопросов управления трудовым потенциалом предприятия можно рекомендовать такой алгоритм:

1) распределение работников предприятия на однородные группы по профессиональным, квалификационным, половозрастным и другим критериям. Сегментация персонала предприятия должна проводиться, исходя из цели анализа и схожести реакции представителей групп на типичные управленческие решения. Конечным результатом данного шага является создание минимальных трудовых сегментов предприятия, дающих возможность избежать лишних затрат на исследование трудового потенциала каждого отдельного работника и упростить процедуру определения интегрального показателя;

2) создание системы факторов, обуславливающих интенсивность труда и его результативность в разрезе отдельных трудовых сегментов предприятия. Здесь определяются внутренние факторы каждой группы (групповая динамика и лидерство), а также общие корпоративные факторы влияния (организационный климат, корпоративная культура и т. п.). Формирование количественных и качественных механизмов идентификации и учета структуры факторов. Конечным результатом этого шага является определение важных факторов влияния на размер трудового потенциала отдельных сегментов предприятия;

3) комплексное описание и оценка результатов деятельности предприятия в разрезе разных систем структуризации (сегментных систем) с проведением факторного анализа их размера;

4) оценивание трудового потенциала определенных сегментных групп работников предприятия по такой модели (рис. 9.2).

Предложенная модель не лишена недостатков, но имеет несколько преимуществ. В практике хозяйственного анализа чаще всего используются парные линейные связи. Выделение двух факторов по каждому из трех векторов и избежание линейности связей между ними дает основания, во-первых, на базе статистического анализа

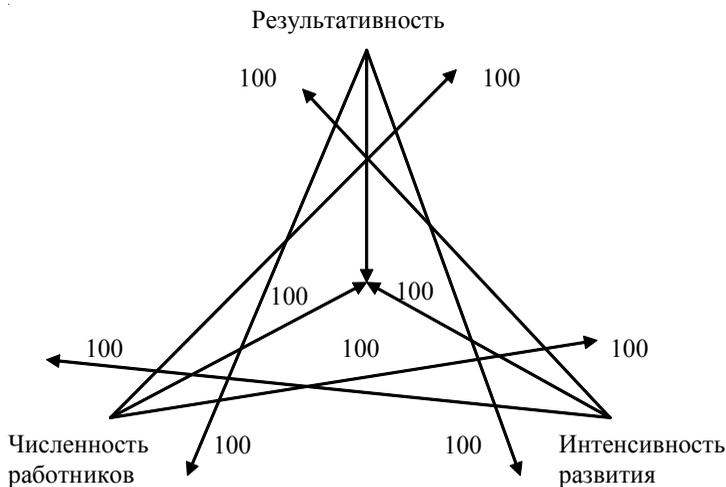


Рис. 9.2. Модель оценки трудового потенциала сегментных групп работников предприятия

формализовать модель, а во-вторых, избежать неоправданного упрощения трудовых отношений;

5) анализ размера и факторных зависимостей трудового потенциала групп работников, а также разработка по каждому из выявленных важных факторов системы мероприятий по их управлению. С целью облегчения данного шага можно предложить использование совокупности приведенных прежде показателей, а также достаточно разработанную методологию логических таблиц.

### **3. Подсистема управления трудовыми ресурсами предприятия.**

*Управление трудовым потенциалом предприятия* – это комплексная система, элементами которой являются направления, цели, функции и методы кадровой работы.

*Кадры* – это постоянный состав работников, они подразделяются на две большие группы: управленческие кадры и рабочие кадры.

Управленческие кадры – это работники, выполняющие или

способствующие выполнению конкретных управленческих функций. Они подразделяются на три основные группы:

– *руководители*, которые направляют, координируют и стимулируют деятельность участников производства (директора заводов, начальники цехов). По уровню управления руководители подразделяются на руководителей низшего (мастера, начальники участков), среднего (руководители цехов, отделов, их заместители) и высшего звена (руководители предприятий и объединений);

– *специалисты*, предоставляющие квалифицированную помощь руководителям (инженеры, экономисты, психологи) или самостоятельно руководящие инженерно-техническими, планово-экономическими, социальными и прочими функциональными службами (главные специалисты, руководители бюро, секторов);

– вспомогательные работники, осуществляющие техническое и информационное обслуживание аппарата управления (чертежники, деловоды).

К рабочим кадрам относятся работники, непосредственно занятые созданием материальных ценностей или работами по предоставлению различных услуг. Работники условно разделяются на основных и вспомогательных.

*Основные работники* – это персонал предприятия, непосредственно занятый выполнением производственных операций по изготовлению основной продукции.

Вспомогательные работники – это персонал предприятия, занятый выполнением операций, способствующих изготовлению продукции.

В зависимости от характера трудовой деятельности кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям, уровням квалификации. *Профессионально-квалификационная структура* кадров формируется под влиянием профессионального и квалификационного деления труда. При этом под *профессией* подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков, а под *специальностью* – вид деятельности в пределах профессии, имеющей специфические особенности и требующий от работников дополнительных специальных знаний и навыков.

Специальность определяет вид трудовой деятельности в рамках одной профессии. Например, экономист (профессия) подразделяется на плановика, маркетолога, финансиста (специальность). Работники каждой профессии и специальности различаются по уровню квалификации, т. е. по степени овладения той или иной профессией.

Управление человеческими ресурсами – главная функция любой организации. В рамках концепции управления человеческими ресурсами персонал сравним в правах с основным капиталом, и затраты на него рассматриваются как долгосрочные инвестиции; кадровое планирование переплетается с производственным, и работники становятся объектом корпоративной стратегии; активно внедряется групповая организация труда. Поэтому делается акцент на образование команды, развитие способностей людей и формирование корпоративной культуры; кадровые службы решают организационные и аналитические вопросы, предоставляют поддержку линейным руководителям с целью облегчения адаптации работников в компании. В концепции доктрины человеческих отношений говорится, что человек стремится, во-первых, к способу существования в социальной связи с другими людьми и, во-вторых, как часть этого – к экономической функции, необходимой группе и ценимой ею. Таким образом, управление человеческими ресурсами направлено на решение новых, глобальных долгосрочных заданий, повышение экономической и социальной эффективности работы организации, поддержку ее баланса с внешней средой.

К главным задачам системы управления трудовыми ресурсами на уровне предприятия относят:

- обеспечение организации квалифицированными кадрами;
- создание необходимых условий для эффективного использования знаний, навыков и опыта работников;
- усовершенствование системы оплаты труда и мотивации;
- повышение удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
- предоставление работникам возможностей для развития, профессионального роста; стимулирования творческой активности;
- формирование и сохранение благоприятного психологического климата;

- усовершенствование методов оценки персонала; управление внутренними перемещениями и карьерой работника;
- участие в разработке организационной стратегии (в будущем предполагается трансформация корпоративной стратегии в стратегию управления человеческими ресурсами).

*Принципы* построения современной системы управления:

- эффективность подбора и расстановки работников;
- справедливость оплаты труда и мотиваций;
- продвижение работников в соответствии с результатами труда, квалификации, способностей, личных интересов, потребностей организации;
- быстрое и эффективное решение личных проблем.

Управление трудовыми ресурсами организации содержит в себе следующие этапы:

1) планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в трудовых ресурсах. Планирование человеческих ресурсов является применением процедур планирования для комплектации штата. Процесс планирования содержит три этапа:

- оценка имеющихся ресурсов;
- оценка (прогнозирование) будущих потребностей;
- разработка программы удовлетворения будущих потребностей;

2) набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям. Для того чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно знать в деталях, какие задания они будут выполнять во время работы и какие личные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают с помощью анализа содержания работы, являющегося краеугольным камнем управления трудовыми ресурсами. Всеобщая оценка всех офисных, оперативных, технических и административных специальностей образует надежную основу для принятия будущих решений про наем, подбор, установление заработной платы, оценку деятельности и повышение в должности. Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация выбирает наиболее способных. Набор ведется из внешних и внутренних источников. К способам внешнего набора относятся: публикации

объявлений в газетах и профессиональных журналах, на специальных сайтах в Интернете, обращение в кадровые агентства по трудоустройству и в фирмы, поставляющие руководящие кадры, направление людей, заключивших контракт на специальные курсы при колледжах. Способы внутреннего набора: рассылка информации о вакансии с приглашением квалифицированных работников, информирование всех своих служащих о любой открывающейся вакансии с целью подачи на нее заявлений, обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу своих друзей и знакомых;

3) подбор: оценка кандидатов на рабочие места и подбор лучших из резерва, образованного в ходе набора. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предыдущей работы, личных качествах. Для руководящих должностей, особенно высшего ранга, главное значение имеют навыки налаживания межличностных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящим руководством и со своими подчиненными. Наиболее популярные методы подбора кадров: экзамены, собеседования и центры оценки;

4) определение вознаграждения: разработка структуры заработной платы и льгот с целью привлечения, найма и сохранения служащих. Организация не может набрать и удерживать рабочую силу, если она не выплачивает награду за работу по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей работу в данном месте. Разработка структуры заработной платы является обязанностью отделов кадров или трудовых ресурсов. Структура заработной платы в организации определяется с помощью анализа обследования уровня заработной платы, условий на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации. Разработка структуры вознаграждения административно-управленческого персонала сложнее, поскольку, кроме заработной платы, в нее входят дополнительные льготы, схемы участия в прибылях и оплата акциями;

5) профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что от них ожидают и какой труд получает в ней заслуженную оценку. Если руководитель не делает активных усилий для организации

адаптации новых подчиненных, последние могут разочароваться через невозможность осуществления своих надежд, могут считать, что в поведении следует руководиться опытом, приобретенным на предыдущей работе, или прийти к другим неправильным выводам о своей работе;

6) обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, необходимым для эффективного выполнения работ. Подготовка является обучением работников навыкам, позволяющим повысить производительность их труда. Конечная цель обучения – обеспечение своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации. Обучение полезно и нужно в трех основных случаях: во-первых, когда человек вступает в организацию; во-вторых, когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу; в-третьих, когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы;

7) оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работников. Оценка результатов деятельности служит трем целям: административной, информационной, мотивационной. Цель оценки заключается в определении степени эффективности труда. *Административные функции.* Каждая организация должна выполнять оценку труда своего персонала для принятия административных решений о повышении по службе, понижении, переводе, прекращении трудового договора. *Информационные функции.* Оценка результатов деятельности требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько эффективно каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти данные своим подчиненным, руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своей работой, и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не отвечает принятому. *Мотивационные функции.* Оценка результатов трудовой деятельности является важным средством мотивации поведения людей, позволяет руководству определить лучших работников и реально повысить уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности;

8) подготовка руководящих кадров: разработка программ,

направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров. Подготовка кадров может проводиться путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр, ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организованные ежегодные курсы и семинары по проблемам управления. Другим методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низшего звена с отдела в отдел на срок от трех месяцев до года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. Другим важным приемом является подготовка руководящих кадров в процессе их работы;

9) управление продвижением по службе (управление карьерой). Официальная программа управления продвижением по службе дает людям возможность воспринимать их работу в организации как серию перемещений по разным должностям, что способствует развитию как организации, так и личности. Результатом программ продвижения по службе является большая самоотдача интересам организации, повышение мотивации производительности труда, уменьшение текучести кадров и повышение использования способностей работников;

10) совершенствование организации труда. Два наиболее широко применяемых метода реорганизации труда – расширение объема работы и обогащение ее содержания. Объем – это количество разных операций, выполняемых работником и частота их повторения. Объем работ называется узким, если работник выполняет только несколько операций и повторяет их часто. Типичный пример – работа на сборочном конвейере. Объем работ называется широким, если человек выполняет много разных операций и повторяет их редко. Содержательность работы – это относительная степень того влияния, которое работник может оказать на саму работу и рабочую среду. Сюда относятся такие факторы, как самостоятельность в планировании и выполнении работы, определенные ритм работы и участие в принятии решений.

Изменения в организации труда целесообразны касательно людей и организаций, владеющих определенными характеристиками. Эти характеристики обобщены в модели Р. Хекмана и Г. Олдхема. Согласно этой модели существуют три психологических состояния,

определяющих удовлетворенность человека своим трудом и мотивацией: *воспринимаемая значимость работы*, т. е. степень, с какой человек воспринимает свой труд как что-то важное, ценное; *чувствуемая ответственность*, т. е. насколько человек чувствует себя ответственным и подотчетным за результаты своего труда; *знание результатов*, т. е. степень понимания человеком эффективности или результативности своего труда. Те виды работ, которые организованы так, что позволяют работникам чувствовать все три состояния на достаточно высоком уровне, должны дать высокую мотивацию за счет самой работы, высокое качество выполняемых работ, большую удовлетворенность работой, а также привести к снижению количества прогулов и уменьшению текучести кадров.

#### **4. Эффективность использования трудового потенциала.**

Показателями эффективности использования трудового потенциала предприятия является ряд показателей:

- производительность труда;
- рентабельность труда.

Производительность труда может выражаться в стоимостном и натуральном выражении. Производительность труда в натуральном выражении в свою очередь может определяться на единицу рабочего времени и на одного работающего. Производительность труда в единицу времени находится по формуле:

$$W = Q/T, \quad (9.1)$$

где  $Q$  – объем продукции (работ, услуг) за определенный период времени в натуральных измерителях;

$T$  – затраты труда (рабочего времени).

Производительность труда одного работающего в натуральном выражении:

$$W = Q/N, \quad (9.2)$$

где  $N$  – количество работающих на предприятии.

Производительность труда в стоимостном выражении находится по формуле:

$$W = B/N, \quad (9.3)$$

где  $B$  – доход предприятия за определенный период времени.

Рентабельность труда – это соотношение прибыли от данного вида деятельности и соответствующих затрат на оплату труда:

$$R_i = (D_i - Z_i)/Z_p \quad (9.4)$$

где  $R_i$  – рентабельность труда;

$D_i$  – добавленная стоимость от деятельности персонала  $i$ -й группы;

$Z_i$  – затраты на оплату персонала  $i$ -й группы.

Если  $D \geq Z$ , то труд рентабелен, если  $D < Z$ , то нерентабелен.

## **Тема 10. Управление результативностью использования потенциала предприятия**

1. Теоретические аспекты оценки результативности использования потенциала предприятия.

2. Стратегии управления результативностью использования потенциала предприятия.

3. Управление денежными потоками предприятия.

3.1. Основные принципы управления денежными потоками.

3.2. Этапы организации управления денежными потоками.

3.3. Анализ денежных потоков.

3.4. Система оптимизации денежных потоков в процессе хозяйственной деятельности.

### **1. Теоретические аспекты оценки результативности использования потенциала предприятия.**

Превалирование стоимостной парадигмы управления в бизнесе предполагает принятие любого управленческого решения с позиций оценки влияния этого решения на стоимость фирмы. Главным критерием эффективности использования потенциала фирмы согласно данной парадигме выступает прирост ее стоимости. И здесь встает вопрос – нужно ли максимизировать стоимость фирмы для акционеров? Однозначного ответа на данный вопрос нет. В каждом государстве, исходя из его системы собственности и управления, своя точка зрения на данную проблему. Так, например, в США сложилась определенная традиция. От высшего руководства ожидают максимального

увеличения стоимости в интересах акционеров. Неспособность справиться с этой задачей влечет за собой давление со стороны совета директоров и наиболее активных акционеров или даже грозит поглощением со стороны конкурентов. Однако в других странах сложились совершенно иные негласные компромиссы между различными заинтересованными сторонами. В континентальной Европе и Японии центр тяжести смещен в сторону интересов потребителей, поставщиков, рабочих, правительства, законодателей, собственников капитала и даже общества в целом. В этих странах максимальное повышение стоимости в интересах каждого акционера зачастую считается близорукой, неэффективной, упрощенной и, возможно, антиобщественной политикой. В качестве обоснования этой точки зрения сторонники «равноправия» всех заинтересованных сторон указывают на высокий уровень жизни и быстрый экономический рост в Европе и Японии. А также на успех японских автомобильных концернов и компаний, производящих бытовую электронику.

Необходимо констатировать, что жизнь дает все больше и больше свидетельств обратному. Американская система, основанная на максимизации стоимости для акционеров в сочетании с широким владением долговыми обязательствами и обыкновенными акциями, а также с открытым рынком корпоративного контроля, на деле теснее связана с более высоким уровнем жизни, более высокой общей производительностью и конкурентоспособностью и более эффективным фондовым рынком. Если в странах, экономика которых не ориентирована на максимальное повышение стоимости для акционеров, инвесторы будут получать меньшую отдачу от вложенного капитала, чем в странах, имеющих такую ориентацию, то по мере дальнейшей глобализации рынка капитала первые постепенно начнут испытывать недостаток в инвестициях и все больше и больше отставать во всемирной конкуренции. По мере того как капитал становится все более мобильным, система, опирающаяся на стоимость, приобретает все больший вес и значение. Если поставщики капитала не получают справедливой отдачи, которая вознаградит их за взятый на себя риск, они выведут свой капитал за пределы страны в поисках более высокой прибыли. Если же закон запрещает им вывозить капитал, они будут больше потреблять и меньше инвестировать. Государства, которые

не обеспечивают мировых инвесторов адекватной отдачей от вложения капитала, обречены на отставание во всемирной гонке за конкурентоспособность, и уровень жизни в них не будет расти, а, возможно, даже снизится.

Посмотрев на мир глазами инвестора, нетрудно понять, куда течет капитал. Если рентабельность инвестированного капитала меньше нуля, компании не удастся генерировать достаточно денежных средств, чтобы остаться в бизнесе, и она либо обанкротится, либо потребует государственной поддержки. Если рентабельность инвестированного капитала компании больше нуля, но меньше средневзвешенных затрат на привлечение капитала, то она, быть может, и получает какую-то прибыль, но едва ли в состоянии обеспечить адекватную отдачу поставщикам капитала. С их точки зрения, компания уничтожает стоимость. Если такое положение дел сохранится, в долгосрочной перспективе компании не удастся привлекать необходимый капитал, и она не сумеет удержаться в бизнесе. Большинство компаний в конкурентной экономике относятся к третьей категории. В среднем, во всех циклах деловой активности их рентабельность инвестированного капитала должна быть равна затратам на привлечение капитала. Можно предположить, что в рамках долгосрочного периода половина компаний в обществе зарабатывает больше, а половина – меньше своих средневзвешенных затрат на капитал. Это устойчивое равновесие, поскольку оно позволяет поставщикам капитала рассчитывать на справедливую, в среднем, отдачу. Менеджерам приходится решать сложнейшую задачу: создавать стоимость, зарабатывая в долгосрочной перспективе прибыль, превышающую затраты на привлечение капитала. Если капитал не приносит требуемой отдачи, рынок снижает его стоимость до тех пор, пока рентабельность не достигнет конкурентного уровня. Стоимость уничтожается.

***Таким образом, как видно из приведенных рассуждений, задача управления результативностью использования потенциала предприятия, в конечном счете, сводится к управлению стоимостью предприятия.*** Рост стоимости бизнеса является обобщающим критерием результативности использования потенциала предприятия. При этом управление стоимостью должно рассматриваться как интегрирующий процесс, направленный на качественное

улучшение стратегических и оперативных решений на всех уровнях производственной системы (ПС) за счет концентрации общих усилий на важнейших факторах стоимости. Управление стоимостью – главный инструмент повышения эффективности, так как предполагает точные критерии оценки результатов – стоимость предприятия, отдельных бизнес-единиц и бизнес-процессов, на основе которых можно строить деятельность организации в целом.

Очевидно, что не для всякого объекта стоимость бизнеса может быть рассчитана доходным способом. Для этого необходимо, чтобы объект участвовал в производственном процессе и выполнял его организационно выделенную часть, которая непосредственно влияет на стоимость готовой продукции. В то же время любой материальный объект может быть оценен затратным способом как часть конкретного имущественного комплекса. То есть в составе производственной системы существует и может быть выделен некий минимальный структурный элемент, для которого стоимость бизнеса (прирост) может быть оценена и доходным и затратным путем. Его дальнейшая композиция приведет к образованию элементов, для которых оценка бизнеса доходным путем выполнена быть не может.

Данный вывод представляется чрезвычайно важным, так как он позволяет ответить на вопрос о минимальном размере производственной системы. При этом важно, что в качестве критериев для установления этого минимального уровня используются исключительно экономические характеристики.

Представляется целесообразным ввести понятие *экономически минимальной производственной системы (ЭМПС)* – производственной системы наименьшего размера, для которой доходным способом непосредственно может быть рассчитана стоимость бизнеса (прирост стоимости бизнеса), обусловленная использованием данной ПС. Вклад отдельных элементов ЭМПС (блоков технологической машины; инструмента, используемого в составе рабочего места; элементов обустройства земельных участков и т. п.) в прирост стоимости бизнеса может быть оценен опосредованно. Для определения этих характеристик можно воспользоваться информационно-экономическим подходом, например, применить структурно-функциональные и функционально-стоимостные модели.

Очевидно, что в зависимости от технологических особенностей производства в качестве ЭМПС может выступать производственный участок (в добывающих отраслях), отдельное рабочее место или технологический агрегат (в обрабатывающих производствах). Особый интерес представляют ЭМПС, связанные с производством интеллектуальных продуктов: в этом случае экономически минимальной ПС оказывается отдельный человек – «генератор идей», формирующий технически иные решения, обрабатывая потоки информации, поступающей к нему, и комбинируя их с собственными значениями.

Разработка концепции ЭМПС актуальна по ряду причин:

1) в связи с падением объемов производства перед многими отечественными предприятиями встала проблема модернизации производственных участков с целью повышения их экономичности. Предлагаются различные решения этой проблемы, в том числе организация групповых технологий, предметной специализации, широкой унификации на стадии проектирования, перехода к управлению производством на базе центров ответственности дивизиональных структур;

2) на многих отечественных предприятиях, где были начаты мероприятия по реструктуризации, решаются задачи разделения производственных структур, создания дочерних предприятий, проведения мероприятий по *аутсорсингу* – ликвидации (выделения в самостоятельные предприятия) вспомогательных и специализированных (кузнечных, литейных) цехов. Последнее весьма характерно для западных фирм, которые, как правило, вообще не имеют таких цехов, а приобретают инструмент, услуги по ремонту, транспорту и прочее у сторонних организаций. В результате сокращается потребность в капиталовложениях, повышается качество продукции, так как поставщиком становится специализированная организация, происходит концентрация управленческих ресурсов за счет уменьшения количества объектов управления;

3) на базе ЭМПС может быть создано юридическое лицо, а границы производственной системы, соответственно, становятся границами имущественного комплекса, принадлежащего определенному владельцу. В качестве модельной можно рассматривать ситуацию, когда все производство какого-либо изделия будет состоять из элементов

производственного процесса, выполняемых отдельными юридическими лицами, каждое из которых имеет свою ЭМПС. В современных условиях это теоретически возможно в результате разукрупнения предприятий, создания структур холдингового типа, сдачи отдельных ПС в аренду и т. п. В аппаратурных производствах с крупнотоннажными технологическими агрегатами в качестве ЭМПС (например, химические производства) такая схема достаточно реальна. В условиях сложных, многооперационных технологических процессов, состоящих, в основном, из машинно-ручных операций (например, в машиностроении) такая ситуация может быть чисто гипотетической. Однако при наличии некоторой «критической массы» операций, выполняемых «на стороне», этот вариант может оказаться целесообразным.

Во всех случаях решение вопроса о конфигурации производственного процесса должно основываться на построении экономически оптимальных бизнес-единиц и бизнес-процессов. Использование при этом инструментария ЭМПС позволяет:

- во-первых, выработать экономически обоснованную систему формирования бизнес-процессов и стратегических бизнес-единиц;
- во-вторых, выработать методическую основу для реструктуризации действующих предприятий, в том числе – в ходе осуществления антикризисных процедур, способствующих обеспечению их организационно-экономической устойчивости.

***Результативность использования потенциала предприятия определяется рядом показателей:***

- рентабельностью продаж;
- рентабельностью активов;
- рентабельностью собственного капитала;
- рентабельностью инвестиций;
- прибыльностью отдельных видов продукции;
- рентабельностью постоянных издержек;
- рентабельностью чистого денежного потока.

Рентабельность является нетто-результатом определенной политики предприятия и принятия управленческих решений. Поэтому при оценке результативности использования потенциала предприятия аналитики основное внимание уделяют именно этой группе показателей.

**Рентабельность продаж** – показывает прибыль на одну денежную единицу продаж. Высокая прибыль на единицу продаж свидетельствует об успехах фирмы в основной деятельности. Во внутреннем анализе отражение в отчетности высокой прибыли на единицу продаж может заставить задуматься о целесообразности изменения учетной политики и некотором изменении методов налогового планирования в допустимом законодательством размере. Низкая рентабельность продаж может говорить о небольшом спросе на продукцию и высоких издержках, а также предполагает активизацию маркетинга на фирме, анализ по видам издержек и поиск резервов их снижения.

**Рентабельность активов (общая рентабельность капитала, основной коэффициент доходности активов)** – показывает способность активов генерировать доходы. При расчете в числителе используется, как правило, прибыль, полученная от всех видов деятельности предприятия. Если используется чистая прибыль, данный показатель называется **экономической рентабельностью**, однако в этом случае на него влияет действующая система налогообложения, что не дает однозначно выявить доходность имущества. Низкое значение коэффициента, рассчитанного по балансовой прибыли, обычно свидетельствует о необходимости повышения эффективности использования имущества, либо целесообразности ликвидации его части. На данный показатель в значительной степени влияет политика отражения активов в балансе. Занижение валюты баланса на отчетные даты приводит к завышению финансового результата, «раздувание» баланса за счет включения активов повышенного риска – к завышению финансового результата в отчетности. Чем выше доля активов повышенного риска, например просроченной дебиторской задолженности, тем ниже «качество» прибыли. Важнейший элемент анализа рентабельности активов – **факторная модель фирмы Дюпон**. Схематично рентабельность активов можно представить так:

$$П/А = П/В \times В/А, \quad (10.1)$$

где  $П$  – прибыль;

$В$  – выручка от продаж;

$А$  – стоимость активов.

Данная модель показывает зависимость доходности активов от рентабельности продаж и оборачиваемости активов (ресурсоотдачи), позволяет выбрать политику управления доходностью активов либо за счет повышения рентабельности продаж (первая дробь в правой части уравнения), либо за счет увеличения ресурсоотдачи (вторая дробь в правой части уравнения).

**Рентабельность собственного капитала (финансовая рентабельность)** – показывает доходность вложений собственников предприятия. Данный показатель сравнивают с эффективностью альтернативного вложения средств. Помимо потенциальных и реальных собственников уровень коэффициента важен для кредиторов, так как отражает в некоторой степени возможность фирмы по погашению ссуд. Возможен расчет рентабельности по реинвестированной прибыли, который, взятый в динамике, характеризует устойчивость экономического развития. Рентабельность собственного капитала может рассчитываться не по балансовой, а по рыночной оценке собственного капитала.

Поиск резервов увеличения рентабельности собственного капитала предполагает использование модифицированного уравнения фирмы Дюпона, показывающего зависимость рентабельности собственного капитала от рентабельности активов и структуры источников средств. Модифицированное уравнение фирмы Дюпон имеет вид:

$$P_{СК} = П/А \times (1 + ЗК/СК), \quad (10.2)$$

где  $П$  – прибыль;

$А$  – активы;

$СК$  – собственный капитал;

$ЗК$  – заемный капитал.

В данной модели происходит более дробное выделение факторов (рентабельность продаж, оборачиваемость активов, соотношение заемного и собственного капитала), смена результативного показателя по сравнению со стандартной моделью Дюпон. Вывод по модели: если фирма использует только собственный капитал, рентабельность активов равна рентабельности собственного капитала; если используется заемный капитал, рентабельность собственного капитала выше рентабельности активов. Факторное разложение позволяет определить,

за счет чего достигнута большая рентабельность. Например, если у фирмы А рентабельность собственного капитала выше, чем у фирмы Б, но это достигается преимущественно за счет финансового рычага (отношения заемного капитала к собственному, например 3:1), то следует подумать, имеет ли смысл вкладывать средства в столь рискованную фирму или ограничиться более скромной доходностью фирмы Б.

Существует факторная модель, приводимая В. В. Ковалевым и О. Н. Волковой, показывающая зависимость устойчивого экономического роста от факторов:

$$P = PP/CK = PP/ЧП \times ЧП/B \times B/A \times A/CK, \quad (10.3)$$

где  $PP$  – реинвестированная прибыль;

$ЧП$  – чистая прибыль;

$B$  – выручка от продаж;

$A$  – величина активов.

Первый фактор модели характеризует дивидендную политику фирмы, второй – рентабельность продаж, третий – ресурсоотдачу, четвертый – соотношение между заемными и собственными средствами. Второй и третий факторы описывают производственную деятельность фирмы, первый и четвертый – финансовую. Выделенные факторы позволяют разработать стратегию и тактику наращивания потенциала фирмы в соответствии с ее возможностями: снизить долю дивидендов, увеличить рентабельность продаж, ресурсоотдачу, использовать эффект финансового рычага и т. д.

**Рентабельность инвестиций** – отношение чистой прибыли к собственному капиталу и долгосрочным обязательствам наиболее точно характеризует эффективность инвестирования в компании: насколько удачен выбор проектов, как компания осваивает средства. Значение показателя, особенно на небольшой фирме или при крупном проекте, может зависеть от этапа реализации проекта: на начальной стадии может не быть отдачи, коэффициент будет низким.

**Прибыльность отдельных видов продукции** – показывает прибыль на одну денежную единицу продаж определенного вида продукции. Расчет показателей очень важен при выборе ассортиментной политики.

**Рентабельность постоянных издержек.** Высокий уровень свидетельствует о наличии мобильной чистой прибыли, а также возможности расплачиваться по долгам и выплачивать дивиденды. Низкий уровень может свидетельствовать о проблемах с расчетами по задолженности и невозможности выплачивать дивиденды. Внутренний анализ направлен на выявление резервов снижения постоянных затрат, сокращение постоянных расходов. Для анализа необходимо привлечение данных управленческого учета.

Показатели рентабельности и прибыльности не всегда отражают реальное положение дел. Основные причины сводятся к следующему:

1) особенностью формирования официальной финансовой отчетности сейчас является применение метода начислений, а не кассового метода. Суть метода начислений – отражение в отчетности денежных средств по факту совершения сделки, а не по факту их реального поступления. Этот метод приводит к временному несоответствию начисленных сумм и реальных поступлений. В Украине ввиду более позднего развития рыночных отношений, помимо временного несоответствия реальных доходов и расходов, достаточно часто возникает несоответствие и по фактически полученным (уплаченным) суммам: например возвращается не вся дебиторская задолженность, фирма платит штрафы (или лишается скидок) за невыполнение в срок договоров;

2) на практике большинство фирм пытается применить схемы оптимизации налогообложения, что приводит к вуалированию прибыли, а иногда и к ее прямому искажению для снижения налогооблагаемой базы;

3) прибыль – это условный расчетный показатель, а не реальные средства, которые можно использовать в операциях купли-продажи.

В связи с вышесказанным можно сделать вывод: в финансовой отчетности может быть показана достаточно высокая величина прибыли, но предприятие при этом может испытывать острый недостаток денежных средств. И, наоборот, прибыль может быть небольшой, а финансовое положение вполне устойчивым.

Такое положение вещей свойственно для большинства стран. Поэтому в мировой практике при оценке результативности деятель-

ности в настоящее время отдается предпочтение отчету о движении денежных средств как информационной базе анализа. В связи с этим рассчитывают **показатель рентабельности чистого денежного поток** как отношение чистого денежного потока от всех видов деятельности к сумме входящих денежных потоков от всех видов деятельности.

## **2. Стратегии управления результативностью использования потенциала предприятия.**

Главной целью стратегического управления потенциалом предприятия является увеличение стоимости бизнеса. Исходя из существующих методов реализации стоимостного подхода к управлению предприятием (метода добавленной рыночной стоимости (MVA), метода добавленной стоимости акционерного капитала (SVA), экономической добавленной стоимости (EVA)) выделяют такие стратегии:

- стратегия максимизации рыночного курса акций предприятия;
- стратегия максимизации стоимости акционерного капитала предприятия;
- стратегия максимизации экономической добавленной стоимости (прибыли).

**Стратегия максимизации рыночного курса акций предприятия** основывается на методе добавленной рыночной стоимости (MVA). Стратегия применяется в основном в странах с развитым фондовым рынком. Инструментами и расчетными моделями данной стратегии выступают:

- фундаментальный анализ (анализ экономических, политических факторов; слухи и ожидания; форс-мажор;
- технический анализ (теория Доу, трендовый анализ, система «трех экранов» А. Элдера, социалторы и др.);
- волновой анализ (закон волн Эллиота);
- теория фьючерсов;
- теория финансовых опционов.

Выработка стратегии производится на основе анализа, прогнозирования, оценки и управления MVA.

Объектом управления выступает курсовая (рыночная) стоимость

акций. Информационная база для выработки стратегии – данные котировок фондового рынка. Критерий эффективности стратегии:

$P \rightarrow \max;$

$PN \rightarrow \max,$

где  $P$  – цена акции на фондовом рынке;

$N$  – количество акций.

С помощью этой стратегии идет управление стоимостью предприятия на фондовом рынке.

**Стратегия максимизации стоимости акционерного капитала предприятия** основывается на методе добавленной стоимости акционерного капитала (SVA).

Применяется как в странах с развитым (США), так и развивающимся фондовым рынком. Используется для открытых и закрытых акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью. Объектом управления выступает благосостояние акционеров и стоимость акционерного капитала. Информационная база для выработки стратегии – прогнозные и оценочные значения величин денежных потоков. Критерий эффективности стратегии:

$$\begin{aligned} & \text{Акционерная стоимость} = \\ & = \text{Стоимость предприятия} - \text{Стоимость долга} \end{aligned} \quad (10.4)$$

$V(t) \rightarrow \max;$

$VD(t) \rightarrow \min;$

$V(t)$  – стоимость предприятия;

$VD(t)$  – стоимость долга.

Выработка стратегии основывается на модели бездолгового денежного потока. Стоимость акционерного капитала SVA находится

$$SVA = SV_t - SV_o, \quad (10.5)$$

где  $SV_t$  – стоимость предприятия, определяемая как сумма приведенных по годам величин бездолговых денежных потоков и приведенной стоимости бизнеса в постпрогнозный периоде;

$SV_o$  – стоимость предприятия при его создании.

**Стратегия максимизации экономической добавленной стоимости (прибыли)** основывается на методе экономической

добавленной стоимости (EVA). Объектом управления выступает EVA; стоимость, генерируемая инвестициями. Информационной базой стратегии выступают прогнозные и оценочные данные EVA. Критерий эффективности стратегии:

$$EVA(t) \rightarrow \max$$

EVA(t) – экономическая добавленная стоимость t-го года.

Основывается стратегия на модели экономической прибыли, являющейся суммой инвестированного капитала, приведенной по годам EVA и величины EVA в постпрогнозный период.

Преимущества стратегии EVA:

1) EVA удобный показатель, дающий представление о результатах деятельности в любом отдельно взятом году;

2) EVA характеризует вклад в стоимость предприятия в единичный период времени;

3) стратегия основывается не на денежном потоке, а на ключевых факторах стоимости и поэтому удобна в применении;

4) стратегия применима во всех странах на предприятиях любой формы собственности;

5) для ее выработки требуется меньше информации, чем для других стратегий;

6) внедрение стратегии ведет к поразительному уменьшению операционного капитала и увеличению рентабельности использования имеющихся активов.

Существенный недостаток стратегии: в EVA не получает отражение прогноз будущих денежных потоков, и, следовательно, приведенная стоимость EVA – остаточная прибыль текущего года, ведь она побуждает менеджеров к реализации проектов с быстрой окупаемостью и не благоприятствует проектам, которые начинают давать отдачу поздно. Такая стратегия неприемлема для фармацевтической отрасли, поскольку НИОКР в этой сфере длятся 10–12 лет. Это означает, что даже если менеджер и будет все делать правильно, то EVA все равно будет отрицательной. Проблема здесь не сколько в EVA, сколько в правилах исчисления прибыли и убытков, которые требуют учитывать инвестиции в НИОКР как текущие расходы (но это же по экономической природе инвестиции). На самом деле бухгалтерская

прибыль на начальном этапе говорит лишь о том, что величина PV (она ведь положительна) пока не перекрывает величины инвестиций.

### **3. Управление денежными потоками предприятия.**

#### **3.1. Основные принципы управления денежными потоками.**

Основные принципы управления денежными потоками:

- 1) единство принятых управленческих решений;
- 2) достоверность и своевременность оценки денежных потоков;
- 3) обеспечение взаимосвязи с целями и заданиями финансового управления;
- 4) обеспечение эффективности движения средств.

*Принцип единства принятых управленческих решений* означает четкое согласование решений по входящим и выходящим денежным потокам с общими решениями, касающимися формирования и использования всех ресурсов предприятия.

*Принцип достоверности и своевременности оценки денежных потоков.* В процессе получения необходимой информации о состоянии входящего и выходящего денежных потоков должна быть обеспечена достоверность информации. Это возможно только на основе унификации статистической, финансовой и управленческой отчетности предприятия, ответственности руководства предприятия за достоверность формирования показателей статистической и финансовой отчетности, отмены на государственном уровне необоснованных «тайн» в области финансовой информации. Своевременность оценки денежных потоков означает постоянную необходимость проведения расчетов по приведению денежных потоков к текущей или будущей стоимости с целью сопоставимости и принятия правильных управленческих решений.

*Принцип обеспечения взаимосвязи с целями и задачами финансового управления.* Формируя цели и задачи финансового управления предприятием, необходимо обеспечить взаимосвязь с возможными решениями в области управления денежными потоками. Согласовывая финансовые решения, можно избежать ненужных расходов, стабилизировать финансовое состояние предприятия, обеспечить формирование дополнительной чистой прибыли.

*Принцип обеспечения эффективности движения средств*

заключается в том, что денежные потоки предприятия характеризуются своей неравномерностью по отдельным временным интервалам, что приводит к формированию значительных объемов свободных средств в одни периоды и недостатку средств в другие периоды. Эффективно управляя средствами, можно обеспечить рациональное размещение средств в период их избытка, используя для этого различные финансовые инструменты (ценные бумаги, депозитные счета). В период недостатка средств можно использовать займы и кредиты так, чтобы максимально сократить затраты предприятия и обеспечить формирование дополнительного поступления средств на предприятие.

### **3.2. Этапы организации управления денежными потоками.**

Организация управления денежными потоками предусматривает последовательное осуществление таких этапов (рис. 10.1).

*1. Расчет денежных потоков и подготовка необходимой финансовой отчетности.* Основная цель данного этапа – подготовка необходимой информации для деятельности финансовых менеджеров. В процессе этого этапа на основе данных Отчета о прибылях и убытках формируется соответствующая финансовая отчетность – Отчет о движении денежных средств. Необходимость составления Отчета о движении денежных средств заключается в следующем. В Отчете о прибылях и убытках собирается информация об экономических результатах операционной (текущей) деятельности за период. Ключевыми понятиями, используемыми при определении прибыли за период, являются учет доходов и увязка их с расходами. Доходы учитываются в период осуществления деятельности, приводящей к их получению (например, поставка товаров или оказание услуг) независимо от того, когда производится оплата. Расходы включают в себя ресурсы, использованные для получения дохода определенного периода, и средства, потраченные на управление предприятием за этот период, также без учета, когда были затрачены соответствующие денежные средства. Таким образом, прибыль за определенный период не прямо связана с движением денежных средств, ассоциирующихся с произведенными в этот период операциями. Кроме того, в связи с тем, что отчет о прибылях и убытках основан на результатах опера-

ций, он не несет информации об инвестиционной и финансовой политике предприятия за данный период.

Информация о движении денежных средств по операциям, осуществляемым за отчетный период, а также об инвестиционной и финансовой деятельности за этот же период, предоставляется в Отчете о движении денежных средств (денежных потоков). **Назначение Отчета о движении денежных средств – увязать прибыль, показанную в Отчете о прибылях и убытках, с фактическим состоянием денежных средств на начало и конец рассматриваемого периода.**

Отчет о движении денежных средств – это модель хозяйственных операций предприятия, которая показывает, как предприятие получает

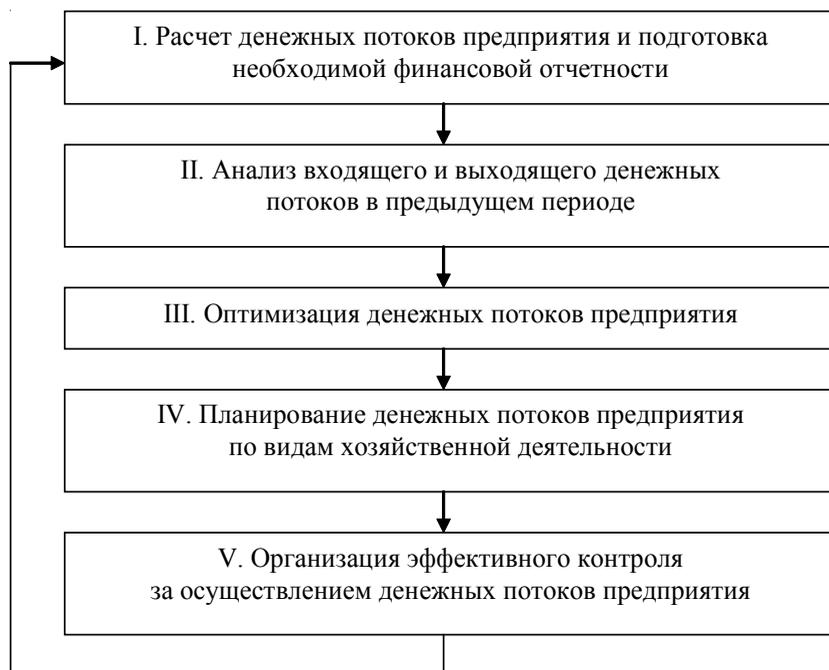


Рис.10.1. Основные этапы управления денежными потоками предприятия

и использует свои денежные ресурсы без учета начисленных, но не выплаченных (или неполученных сумм). Он строится по принципу балансового уравнения:

$$\begin{aligned} \text{Остаток на начало года} + \text{Поступление} = \\ = \text{Направлено} + \text{Остаток на конец года.} \end{aligned} \quad (10.6)$$

Отчет позволяет не только увязать между собой балансовые суммы остатков денежных средств с суммами оборотов денежной массы, но и в существенных аспектах раскрыть источники и характер денежных оборотов организации, влияние этих оборотов на финансовое положение организации, охарактеризовать эффективность оборота денежного капитала. Отчет позволяет ответить на такие вопросы:

- какие суммы получены от текущей деятельности;
- какими путями были получены другие существенные суммы;
- достаточно ли средств вкладывается предприятием в имущество и оборудование для поддержания производственных мощностей на прежнем уровне или их увеличения, а также для замещения оборудования на более производительное;
- реинвестируются ли излишние денежные средства в производственные фонды или они направляются на погашение акций;
- в какой мере инвестиции предприятия финансируются за счет денежных средств, полученных в результате собственной операционной деятельности, и в какой – за счет заемного капитала или других источников;
- стоит ли предприятие перед необходимостью использования заемных средств для выплаты дивидендов;
- почему, несмотря на прибыль согласно Отчету о прибылях и убытках, положение дел с наличностью ухудшилось по сравнению с прошлыми периодами.

При этом на основе международных стандартов учета и отчетности и сформировавшейся практики для подготовки финансовой отчетности о движении денежных средств используют два метода – прямой и непрямой (косвенный).

**Прямой метод** позволяет отразить весь объем денежных поступлений и расходов в разрезе отдельных видов хозяйственной деятельности: операционной, инвестиционной и финансовой. Баланс движения

денежных средств в связи с основной деятельностью определяется путем суммирования всех притоков денежных средств от нее и вычитания из полученной суммы всех расходов, обусловленных основной деятельностью. Аналогичным образом подводятся балансы по инвестиционной и финансовой деятельности, после чего определяется итоговый баланс движения денежных средств. Схема расчета денежного потока по прямому методу представлена в табл. 10.1.

*Таблица 10.1*

**Схема расчета денежного потока прямым методом**

Показатель	Положительный денежный поток	Отрицательный денежный поток
1	2	3
<b>I. Денежный поток от операционной деятельности</b>		
1. Валовый поток по основной операционной деятельности (выручка от реализации продукции, продажи товаров, услуг, работ)	+	
2. Прочие доходы от операционной деятельности: возврат задолженности подотчетными лицами, возврат неиспользованных авансовых платежей, возврат излишне перечисленных налогов, зачислены средства на аккредитив, оприходованы денежные средства в пути	+	
3. Расходы на приобретение материалов, сырья, полуфабрикатов		-
4. Заработная плата основного персонала по операционной деятельности		-
5. Заработная плата управленческого персонала		-
6. Налоговые платежи в бюджет и внебюджетные фонды		-
7. Прочие выплаты по операционной деятельности (возврат задолженности подотчетным лицам, возврат неиспользованных авансовых платежей поставщикам)		-

Продолжение табл. 10.1

1	2	3
Общий объем средств по операционной деятельности	$+\Sigma_o$	$-\Sigma_o$
<b>Сумма чистого денежного потока по операционной деятельности</b>		
<b>II. Денежный поток по инвестиционной деятельности</b>		
1. Доход от реализации основных средств	+	
2. Доход от реализации нематериальных активов	+	
3. Доход от реализации долгосрочных финансовых инструментов инвестиционного портфеля	+	
4. Доход от реализации ранее выкупленных собственных акций	+	
5. Дивиденды и проценты, полученные по долгосрочным финансовым инструментам инвестиционного портфеля	+	
6. Платежи по долгосрочной аренде	+	
7. Франшиза полученная	+	
8. Расходы на приобретение основных средств		-
9. Незавершенное капитальное строительство (прирост)		-
10. Расходы на приобретение нематериальных активов		-
11. Расходы на приобретение долгосрочных финансовых инструментов инвестиционного портфеля		-
12. Расходы на выкуп собственных акций		-
Общий объем средств по инвестиционной деятельности	$+\Sigma_i$	$-\Sigma_i$
<b>Сумма чистого денежного потока по инвестиционной деятельности</b>		

Продолжение табл. 10.1

1	2	3
<b>III. Денежные потоки по финансовой деятельности</b>		
1. Средства, сформированные из внешних источников образования акционерного капитала	+	
2. Средства, сформированные за счет долгосрочных займов и кредитов	+	
3. Средства, сформированные за счет краткосрочных кредитов и займов	+	
4. Целевое финансирование	+	
5. Платежи по краткосрочной аренде	+	
6. Комиссионные вознаграждения	+	
7. Штрафы, пени, полученные неустойки	+	
8. Выплата основного долга по долгосрочным кредитам и займам		-
9. Выплата основного долга по краткосрочным кредитам и займам		-
10. Дивиденды и проценты, выплаченные собственникам и кредиторам предприятия		-
Общий объем средств по инвестиционной деятельности	$+\Sigma_{\Phi}$	$-\Sigma_{\Phi}$
<b>Сумма чистого денежного потока по финансовой деятельности</b>		
<b>IV. Денежные потоки на предприятии в целом</b>		
Общий объем средств по всем видам деятельности	$+\Sigma_{O} + \Sigma_{И} + \Sigma_{\Phi}$	$-\Sigma_{O} - \Sigma_{И} - \Sigma_{\Phi}$
<b>Сумма чистого денежного потока по всем видам хозяйственной деятельности</b>		

### ***Основные достоинства прямого метода:***

1) он доступен пользователям, не имеющим бухгалтерского образования;

2) связь с данными бухгалтерских регистров, отражающих валовые суммы основных компонентов денежных средств, полученных и выплаченных в ходе операционной деятельности. Раскрытие в отчете оборота денежных средств между счетами и субсчетами позволяет оценить целесообразность «холостого оборота» денег: конвертации валютных средств, поддержания неснижаемого денежного остатка на текущих и специальных счетах предприятия, перечисления денег с расчетного счета в кассу и наоборот. Эти операции влияют на прирост и снижение капитала и должны быть в поле зрения финансового контроля;

3) раскрывает значимые источники поступления денежных средств;

4) возможность расширения минимального объема информации за счет детализации расшифровок из аналитического учета.

### ***Недостатки прямого метода:***

1) очень трудоемкий, поэтому при его применении необходимо использовать компьютерные программы ведения бухгалтерского учета;

2) он не показывает причин отличия движения денежных средств от движения чистой прибыли.

Эти недостатки устраняет непрямой (косвенный) метод. Он основывается на корректировке величины чистой прибыли после налогообложения за отчетный период путем исключения влияния на нее неденежных операций и доходов (расходов) от инвестиционной и финансовой деятельности.

### ***Основное преимущество косвенного метода:***

1) он фокусирует внимание на различиях между чистым доходом и чистым движением наличности в результате операций. Инвесторов, кредиторов и других лиц, оценивающих перспективы чистых поступлений наличности, интересуют прежде всего результаты работы предприятия, содержащиеся в показателях поступления (совокупности дохода) и их составляющих, а не данные о непосредственном движении наличности. Финансовые отчеты, показывающие только поступления

и выплаты наличности за короткий период, не могут должным образом отразить, насколько успешно функционирует предприятие;

2) он позволяет произвести расчет показателей изменения денежных средств от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности, практически не привлекая внутренние данные учета. Следовательно, по данному методу может быть произведена оценка денежных потоков внешними пользователями бухгалтерской информации. Схема источников образования и использования денежных средств по косвенному методу представлена в табл. 10.2.

*Таблица 10.2.*

**Схема расчета денежного потока косвенным методом**

Производственная (операционная, текущая, основная) деятельность	Инвестиционная деятельность	Финансовая деятельность
1	2	3
(+) Чистая прибыль	(+) Доход от потери внеоборотных активов: основных средств и незавершенных капитальных вложений; нематериальных активов; долгосрочных финансовых вложений; ранее выкупленных собственных акций	(+) Увеличение собственного капитала: уставного капитала; накопленного капитала; целевых поступлений
(+) Амортизация основных фондов в отчетном периоде	(+) Дивиденды и проценты, полученные по долгосрочным финансовым инструментам инвестиционного портфеля	(+) Увеличение долгосрочных кредитов и займов
(+) Амортизация нематериальных активов	(-) Расходы, связанные с приростом внеоборотных активов: основных средств; нематериальных активов; приобретение долгосрочных финансовых вложений; прирост капитального строительства	(+) Увеличение краткосрочных кредитов и займов

Продолжение табл.10.2

1	2	3
(+)Уменьшение суммы текущих активов: краткосрочных финансовых вложений; дебиторской задолженности; запасов; прочих текущих активов	(–)Расходы на выкуп собственных акций в отчетном периоде	(–)Уменьшение собственного капитала
(+)Рост кредиторской задолженности		(–)Уменьшение долгосрочных кредитов и займов (основной суммы)
(+)Рост резервного и прочих страховых фондов предприятия		(–)Уменьшение краткосрочных кредитов и займов (основной суммы)
(–)Рост суммы текущих активов		(–)Дивиденды и проценты, выплаченные собственникам и кредиторам в отчетном периоде
(–)Уменьшение кредиторской задолженности		
(–)Уменьшение резервного и прочих страховых фондов предприятия		

***Недостаток косвенного метода:***

– не позволяет получить информацию о формировании величины денежного потока с такой степенью точности, как прямой метод.

Выбор того или иного метода расчета денежного потока предприятие осуществляет самостоятельно.

*II. Анализ входящего и выходящего денежных потоков.* Сначала анализируется динамика формирования входящего денежного потока по отдельным источникам, видам хозяйственной деятельности, структурным подразделениям. При этом устанавливаются темпы прироста входящего потока по сравнению с предыдущим периодом, анализируется структура входящего потока. Затем делается анализ выходящего денежного потока по всем основным направлениям расхода средств и определяется структура выходящего денежного потока. Проводится сравнительный анализ структуры и объема денежного потока отчетного и прошедшего периодов. Необходимо оценить, как повлияло движение денежных средств на производственную деятельность в целом и по отдельным подразделениям, изменились ли объемы и структура капитала и активов предприятия. Далее сравнивают входящий и выходящий денежные потоки и анализируют динамику чистого денежного потока, определяется значение чистой прибыли в формировании чистого денежного потока, устанавливается достаточность амортизационных отчислений для восстановления основного капитала предприятия, анализируются направления использования чистой прибыли и амортизационных отчислений.

Определяется ***коэффициент достаточности чистого денежного потока***. Он находится как отношение суммы чистого денежного потока в отчетном периоде к сумме выплат основного долга по долгосрочным и краткосрочным кредитам и займам, суммы прироста запасов товарно-материальных ценностей в составе оборотных активов предприятия, суммы дивидендов (процентов), выплаченных собственникам и кредиторам на вложенный капитал. Он должен быть больше 1. Если данное не соблюдается, то это сигнализирует о том, что у предприятия не хватает наличных средств для выполнения своих обязательств.

*III. Оптимизация денежных потоков предприятия.* В процессе оптимизации решаются задачи, связанные с выявлением резервов, которые позволяют:

- снизить зависимость предприятия от внешних источников;
- обеспечить сбалансированность входящих и выходящих денежных потоков по объему и по периоду;
- увеличить величину чистого денежного потока.

*IV. Планирование денежных потоков предприятия по видам хозяйственной деятельности.* Осуществление такого планирования не может быть достаточно точным из-за неопределенности многих факторов. Поэтому рекомендуется проводить прогнозирование входящих и выходящих потоков по видам деятельности на многовариантной основе.

*V. Организация эффективного контроля за осуществлением денежных потоков предприятия.* Такой контроль позволяет своевременно определить отклонения от заданных параметров, установить причины отклонений и разработать соответствующие схемы поведения в тех или иных условиях существования. Для эффективного управления нужна достоверная информация, которая может быть получена из форм отчетности № 2 «Отчет о прибылях и убытках», № 3 «Отчет о движении средств».

### **3.3. Анализ денежных потоков.**

В ходе анализа денежных потоков оценивают *финансовую гибкость предприятия* – способность фирмы генерировать значительные суммы денежных средств с тем, чтобы своевременно реагировать на неожиданно возникающие потребности и возможности. Информация о денежных потоках за прошлые периоды, особенно о движении денежных средств от основной деятельности, помогает оценивать финансовую гибкость. Оценка способности фирмы пережить неожиданное падение спроса может включать в себя анализ движения денежных средств от основной деятельности за прошлые периоды. Чем существеннее потоки денежных средств, тем выше окажется способность фирмы выдержать неблагоприятные изменения экономических условий.

Проводится сравнительный анализ структуры и объема денежного

потока отчетного и прошедшего периодов. В результате структурного анализа определяется, какой вид деятельности вызвал преимущественное поступление средств и по какому виду деятельности в основном расходовались средства. Анализ структуры входящего денежного потока производится по формулам:

$$Y_{ВХ}^{ХОЗ} = CF_{ВХ}^{ХОЗ} / CF_{ВХ}^{ОБЩ}, \quad (10.7)$$

$$Y_{ВХ}^{ИН} = CF_{ВХ}^{ИН} / CF_{ВХ}^{ОБЩ}, \quad (10.8)$$

$$Y_{ВХ}^{ФИН} = CF_{ВХ}^{ФИН} / CF_{ВХ}^{ОБЩ}, \quad (10.9)$$

где  $CF_{ВХ}^{ХОЗ}$ ,  $CF_{ВХ}^{ИН}$ ,  $CF_{ВХ}^{ФИН}$ ,  $CF_{ВХ}^{ОБЩ}$  – соответственно входящие денежные потоки от хозяйственной, инвестиционной, финансовой деятельности, а также общий входящий денежный поток.

Анализ структуры выходящего денежного потока производится по формулам:

$$Y_{ВЫХ}^{ХОЗ} = CF_{ВЫХ}^{ХОЗ} / CF_{ВЫХ}^{ОБЩ}, \quad (10.10)$$

$$Y_{ВЫХ}^{ИН} = CF_{ВЫХ}^{ИН} / CF_{ВЫХ}^{ОБЩ}, \quad (10.11)$$

$$Y_{ВЫХ}^{ФИН} = CF_{ВЫХ}^{ФИН} / CF_{ВЫХ}^{ОБЩ}, \quad (10.12)$$

где  $CF_{ВЫХ}^{ХОЗ}$ ,  $CF_{ВЫХ}^{ИН}$ ,  $CF_{ВЫХ}^{ФИН}$ ,  $CF_{ВЫХ}^{ОБЩ}$  – соответственно выходящие денежные потоки от хозяйственной, инвестиционной, финансовой деятельности, а также общий выходящий денежный поток.

Итоги анализа позволяют судить о «качестве» денежного потока. Чем больший удельный вес в общем объеме чистого денежного потока занимает поток от основной деятельности, тем более качественным является денежный поток и соответственно доход фирмы. Входящий денежный поток считается качественным, если в его структуре удельный вес входящего денежного потока от хозяйственной деятельности составляет львиную долю (более 75%).

Необходимо оценить, как повлияло движение денежных средств на производственную деятельность в целом и по отдельным подразделениям, изменились ли объемы и структура капитала и активов предприятия. Далее сравнивают входящий и выходящий денежные

потоки и анализируют динамику чистого денежного потока. В практике финансового анализа принято называть притоком движение денежных средств, если  $CF_{ВХ} - CF_{ВЫХ} > 0$  и оттоком, если  $CF_{ВХ} - CF_{ВЫХ} < 0$ . В нормальной ситуации хозяйственная деятельность предприятия должна обеспечивать приток средств, или целиком покрывать отток средств от инвестиционной и финансовой деятельности.

По величине входящих и выходящих денежных потоков предприятия можно судить о качестве управления предприятием. Эта зависимость приведена в табл. 10.3.

*Таблица 10.3*

**Оценка качества управления денежными потоками  
предприятия**

Значение $NCF_{Общ}$	$NCF_{Хоз}$	$NCF_{Инв}$	$NCF_{Фин}$	Качество управления
$NCF > 0$	+	+	+	хорошее
	+	-	-	нормальное
	+	-	+	нормальное
$NCF < 0$	-	+	+	неудовлетворительное
	-	-	-	неудовлетворительное

По мнению специалистов, качество управления предприятием можно охарактеризовать как хорошее в том случае, если по результатам отчетного периода чистое движение денежных средств в результате операционной деятельности имеет положительное значение, в результате инвестиционной и финансовой – отрицательное. Это означает, что в результате операционной деятельности, в частности от реализации продукции, предприятие получает достаточно денежных средств, чтобы иметь возможность инвестировать эти средства, а также выплачивать проценты по привлеченным кредитам. Причем предприятию для осуществления инвестиций достаточно только собственных средств. Если при этом чистое движение средств в результате всех видов деятельности предприятия за год также имеет положительное значение, то можно говорить о том, что руководство предприятия полностью справляется со своими функциями.

В случае если движение денежных средств в результате операционной и финансовой деятельности имеет положительное значение,

а в результате инвестиционной – отрицательное, говорят о нормальном качестве управления предприятием. Суть такой структуры денежных потоков сводится к следующему: предприятие направляет денежные средства, полученные от операционной деятельности, а также средства, полученные как кредиты и дополнительные вложения собственников (финансовая деятельность), на приобретение необоротных активов (обновление основных средств, вложение капитала в нематериальные активы, осуществление долгосрочных инвестиций). В этом случае также желательно положительное значение по статье «Чистое движение средств за отчетный период» (с. 400 ф. № 3). Следует отметить, что финансирование расходов инвестиционной деятельности за счет поступления от финансовой деятельности не всегда является отрицательным результатом. Привлечение инвестиций для развития предприятия в настоящее время – часто встречающееся явление. Более того, отрицательное значение по статье «Чистое движение средств от инвестиционной деятельности» и положительное по статье «Чистое движение средств от финансовой деятельности», может также означать, что предприятие под небольшой процент получило кредит и инвестировало полученные денежные средства на более выгодных условиях. Другими словами, как первая ситуация, так и вторая приемлемы при оценке качества управления предприятием.

Настораживающей является ситуация, при которой движение средств в результате инвестиционной и финансовой деятельности имеет положительное значение, а в результате операционной – отрицательное. В этом случае состояние предприятия можно охарактеризовать как кризисное, качество управления неудовлетворительным. Смысл такой структуры капитала сводится к следующему: предприятие финансирует расходы операционной деятельности за счет поступлений от инвестиционной и финансовой, т. е. за счет привлечения кредитов, дополнительной эмиссии акций и т. п. Такая структура денежных средств приемлема только для вновь созданных предприятий, которые еще не начали работать на полную мощность и находятся на начальной стадии развития.

Таким образом, можно сделать вывод, что качество управления предприятием будет находится на приемлемом уровне лишь в том

случае, если будет иметь положительное значение движение денежных средств в результате операционной деятельности. Иными словами, предприятие будет своевременно получать оплату за реализованную продукцию, выполненные работы, предоставленные услуги от покупателей и заказчиков, кроме того, затраты предприятия, связанные с реализацией продукции (товаров, услуг), будут меньше полученных доходов, т. е. предприятие будет иметь прибыль.

После проведения анализа качества управления денежными потоками определяется значение чистой прибыли в формировании чистого денежного потока, устанавливается достаточность амортизационных отчислений для восстановления основного капитала предприятия, анализируются направления использования чистой прибыли и амортизационных отчислений, устанавливается взаимосвязь чистой нераспределенной прибыли за отчетный период с движением денежных средств. Для этого воспользуемся моделью бухгалтерского баланса:

$$(BHA - AM) + Z + ДС + ДЗ + КФВ = СК + ДК + КК + КЗ, \quad (10.13)$$

где *BHA* – внеоборотные активы по первоначальной или восстановительной стоимости;

*AM* – износ внеоборотных активов (амортизация);

*Z* – запасы;

*ДС* – денежные средства;

*ДЗ* – дебиторская задолженность;

*КФВ* – краткосрочные финансовые вложения;

*СК* – собственный капитал;

*ДК* – долгосрочные кредиты;

*КК* – краткосрочные кредиты;

*КЗ* – кредиторская задолженность и прочие пассивы.

Преобразуем балансовую модель следующим образом:

$$\begin{aligned} ДС = (СК + ДК + КК + КЗ + AM) - \\ (BHA - Z + ДЗ + КФВ). \end{aligned} \quad (10.14)$$

Рассмотрим увеличение остатка денежных средств за отчетный период:

$$\begin{aligned} \Delta DC = & (\Delta CK + \Delta DK + \Delta KK + \Delta KZ + \Delta AM) - \\ & - (\Delta BHA - \Delta Z + \Delta DZ + \Delta K\Phi B). \end{aligned} \quad (10.15)$$

Прирост собственного капитала  $\Delta CK$  можно представить в виде суммы чистой нераспределенной прибыли отчетного года  $\Pi$  и изменений собственного капитала за счет других факторов  $\Delta CK_{\text{пр}}$ . Таким образом, взаимосвязь изменения денежных средств и чистой нераспределенной прибыли за соответствующий период будет иметь вид:

$$\begin{aligned} \Delta DC = & \Pi + (\Delta CK_{\text{пр}} + \Delta DK + \Delta KK + \Delta KZ + \Delta AM) - \\ & - (\Delta BHA + \Delta Z + \Delta DZ + \Delta K\Phi B). \end{aligned} \quad (10.16)$$

Определяется **коэффициент достаточности чистого денежного потока**. Он находится как отношение суммы чистого денежного потока ( $\text{ЧДП}_{\text{оп}}$ ) от операционной деятельности в отчетном периоде к сумме выплат основного долга по долгосрочным (ДК) и краткосрочным кредитам и займам (КК), суммы прироста запасов товарно-материальных ценностей ( $\uparrow \Delta \text{ТМЦ}$ ) в составе оборотных активов предприятия, суммы дивидендов (процентов) (ДВ%), выплаченных собственникам и кредиторам на вложенный капитал, суммы налога на прибыль НП:

$$K_{\text{ДЧДП}} = \text{ЧДП}_{\text{оп}} / (\text{ДК} + \text{КК} + \uparrow \Delta \text{ТМЦ} + \text{ДВ}\% + \text{НП}). \quad (10.17)$$

Он должен быть больше 1. Если данное не соблюдается, то это сигнализирует о том, что у предприятия не хватает наличных средств для выполнения своих обязательств.

Определяют динамический коэффициент ликвидности денежного потока:

$$K_{\text{Л}}^{\text{ДИН}} = CF_{\text{ВХ}}^{\text{ОБЩ}} / CF_{\text{ВЫХ}}^{\text{ОБЩ}}. \quad (10.18)$$

Он должен быть больше 1. Если данное не соблюдается, то это сигнализирует о том, что у предприятия входящий денежный поток не перекрывает выходящий денежный поток, т. е. входящий поток неликвидный.

Находят коэффициент динамической ликвидности:

$$K_P^{ДЛН} = ЧДП_{ОБЩ} / CF_{ВЫХ} . \quad (10.19)$$

где  $ЧДП_{ОБЩ}$  – общий чистый денежный поток. Чем больше значение этого показателя, тем лучше рентабельность. При отрицательном общем чистом денежном потоке коэффициент не имеет смысла, так как рентабельность при отрицательном финансовом результате не рассчитывается.

### **3.4. Система оптимизации денежных потоков в процессе хозяйственной деятельности.**

*Основная цель оптимизации денежных потоков* – обеспечение сбалансированности входящего и выходящего денежных потоков во времени и по объему, а также постоянный рост чистого денежного потока.

На входящий и выходящий денежные потоки оказывают влияние внутренние и внешние факторы.

Внешние факторы, влияющие на величину входящего денежного потока:

- *состояние и перспективы развития товарного рынка;*
- *уровень конкуренции на товарном рынке;*
- *состояние и перспективы развития финансового рынка;*
- *возможности использования средств финансового рынка;*
- *эффективность деятельности банковской системы;*
- *сформировавшаяся система налогообложения;*
- *возможности государственного и местного бюджетов по целевому финансированию важнейших проектов и программ;*
- *общее состояние экономики в стране, финансово-экономическая политика государства.*

Внутренние факторы, влияющие на величину входящего денежного потока:

- *ценовая политика предприятия;*
- *амортизационная политика предприятия;*
- *продолжительность операционного и финансового цикла предприятия;*

- сезонность операционной деятельности;
- масштабы инвестиционной деятельности;
- профессионализм менеджеров предприятия и целевых установок собственников предприятия.

Внешние факторы, влияющие на величину выходящего денежного потока:

- поведение поставщиков сырья и материалов, основных кредиторов, а также потребителей продукции и услуг;
- периодичность и объемы платежей по обязательствам;
- уровень платежей по финансовым и другим обязательствам;
- надежность партнеров;
- направления платежей и их соединение с поступлением средств;
- требования законодательства и уровень финансовых санкций.

Внутренние факторы, влияющие на величину выходящего денежного потока:

- учетная политика предприятия;
- уровень затрат на операционную и коммерческую деятельность;
- уровень производительности труда;
- численность и квалификация персонала;
- товарная, отраслевая и территориальная диверсификация деятельности;
- система обязательных платежей предприятия, их последовательность и объемы;
- объемы собственного капитала и уровень финансовых санкций.

**Методы оптимизации дисбаланса, возникающего при превышении выходящего денежного потока.** Выбор методов зависит от продолжительности этого процесса. Если дисбаланс возник в краткосрочном периоде, то чаще всего используют метод «Система ускорения – замедления платежного оборота» (или «Система лидс энд легс»). Суть системы состоит в разработке соответствующих мероприятий, касающихся дополни-

*тельного получения средств, т. е. увеличения входящего денежного потока и замедления выплат предприятия или сокращения выходящего денежного потока.*

*Увеличение входящего денежного потока в краткосрочном периоде может быть достигнуто за счет таких мероприятий:*

- использование предоплаты за всю или большую часть продукции, имеющей повышенный спрос;
- сокращение темпов предоставления товарного (коммерческого) кредита покупателям продукции;
- увеличение размеров ценовых скидок при реализации продукции, не пользующейся высоким спросом;
- ускорение индексации дебиторской задолженности;
- использование современных форм рефинансирования просроченной дебиторской задолженности – учет векселей, факторинг, форфейтинг;
- индивидуальная работа с каждым дебитором с целью ускорения поступления средств;
- использование краткосрочных финансовых кредитов и займов.

*С целью замедления выплат средств в краткосрочном периоде можно рекомендовать:*

- увеличение сроков по договоренности с поставщиками товарного (коммерческого) кредита;
- замедление инкассации собственных платежных документов;
- реструктуризацию финансовых долгов путем перевода их в долгосрочные;
- получение отсрочки по платежам в бюджет и внебюджетные фонды;
- уменьшение размера платежей за счет усовершенствования внутренней и внешней политики предприятия, направленной на экономию затрат.

*В долгосрочном периоде увеличение входящего денежного потока может быть достигнуто за счет таких мер:*

- увеличение размеров собственного капитала за счет выпуска новых акций, дополнительных учредительных взносов, получения бюджетного целевого финансирования, капитализации большой суммы чистой прибыли предприятия;

- привлечение дополнительных финансовых кредитов и займов в форме выпуска корпоративных облигаций или долгосрочного банковского кредита;

- продажа части или всего пакета ценных бумаг для увеличения объемов средств в обороте;

- ликвидация и продажа части имущества, в первую очередь основных фондов, или сдача их в аренду в случае их недостаточно эффективного использования;

- увеличение объемов продаж за счет увеличения производства объемов продукции, усовершенствования технологии, выпуска новых видов продукции или предоставления новых видов услуг;

- диверсификация деятельности путем проникновения на новые рынки сбыта и рынки ресурсов;

- повышение производительности труда, развитие рекламной деятельности, внедрение новых нетрадиционных подходов работы с покупателями;

- активное использование аренды, в т. ч. финансового лизинга;

- получение бесплатной финансовой помощи от вышестоящих хозяйственных структур.

Снижение объемов выходящего денежного потока в долгосрочной перспективе *может быть достигнуто за счет таких мер:*

- уменьшение объемов приобретения основных средств, не обеспечивающих существенного увеличения в долгосрочном периоде входящего денежного потока;

- уменьшение вложения средств в финансовые инструменты инвестирования;

- снижение расходов на приобретение материальных оборотных активов за счет выбора дешевого и качественного сырья и материалов;

- выбор более дешевых поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий;

- уменьшение транспортных и складских расходов за счет оптимизации размеров поставок материальных оборотных активов, сокращения периода сохранения товарно-материальных ценностей;

- существенное повышение производительности труда, позволяющее снизить расходы на оплату труда и внебюджетные платежи;

– минимизация общей суммы расходов на производство и реализацию продукции и услуг.

**Методы оптимизации дисбаланса, возникающего при превышении входящего денежного потока предприятия.**

*Могут быть рекомендованы следующие меры:*

– увеличение масштабов и темпов осуществления реальных инвестиций, в т. ч. приобретение нового оборудования, строительство новых зданий или расширение действующих объектов; модернизация действующих производственных мощностей; приобретение новых технологий;

– активное формирование портфеля финансовых инвестиций;

– осуществление отраслевой, региональной и товарной диверсификации деятельности;

– досрочное погашение долгосрочных и краткосрочных финансовых обязательств;

– отказ от дополнительного получения займов и кредитов;

– повышение заработной платы персонала и выплаты дивидендов собственникам.

В процессе оптимизации денежных потоков предприятия очень важно обеспечить их сбалансированность во времени. Для этого используют два основных метода – выравнивание и синхронизацию.

Выравнивание денежных потоков направлено на выравнивание их объемов в разрезе отдельных периодов, что позволяет устранить сезонные и циклические различия в формировании входящего и выходящего денежных потоков. Сближение периода поступления и выбытия средств, наложение периода осуществления выплат и поступлений как бы выравнивает совокупный денежный поток.

Синхронизация денежных потоков предприятия направлена на обеспечение четкой зависимости между входящим и выходящим денежными потоками. При этом основным методом оценки такой синхронизации является повышение коэффициента корреляции, который должен стремиться к «+1».

В результате оптимизации денежных потоков предприятия должны формироваться лучшие условия для максимизации чистого денежного

потока. При этом *повышение величины чистого денежного потока может быть обеспечено за счет осуществления таких мер:*

- формирование эффективной финансовой политики предприятия, в т. ч. связанной с оптимизацией налогообложения, уменьшением лишних кредитов и займов;
- осуществление эффективной ценовой политики, направленной на повышение объема чистой операционной прибыли предприятия;
- снижение сумм постоянных и переменных затрат в операционной деятельности;
- применение эффективных методов амортизации основных активов;
- сокращение сроков сохранения материальных оборотных активов;
- повышение производительности труда, повышение качества всей работы предприятия.

## **Тема 11. Проектирование систем управления потенциалом предприятия**

1. Механизм функционирования организационного потенциала предприятия. Основные элементы.
2. Роль методов и функций управления в процессах формирования организационного потенциала предприятия.
3. Выбор рациональной оргструктуры с целью преодоления проблем внутреннего развития.
4. Выработка критериев для оценки возможностей организационной структуры управления.

### **1. Механизм функционирования организационного потенциала предприятия. Основные элементы.**

Основным назначением организационных механизмов в составе комплексного механизма управления является формирование и усиление организационного потенциала компании как составляющей части ресурсов управления, обеспечивающих влияние на факторы производства.

Формирование организационного потенциала достигается:

- проектированием структуры компании и формированием компании как целенаправленной производственно-хозяйственной социотехнической системы;
- организацией деятельности компании в соответствии с установленными целями деятельности, в том числе созданием корпоративных норм;
- организацией управления деятельностью компании, в том числе планированием и информационным обеспечением деятельности;
- реструктуризацией компании и реорганизацией ее деятельности и управлением деятельностью в соответствии с изменениями потребностей общества, целей компании и состояния внешней среды;
- развитием мотивации рационализации оргструктур и систем управления.

По природе основных параметров организационного процесса конкретные организационные механизмы могут быть:

- организационно-структурными, осуществляющими влияние путем формирования организационных структур и их реструктуризации;
- организационно-техническими, осуществляющими влияние на технические, социотехнические и технологические параметры производственного процесса;
- организационно-экономическими, осуществляющими влияние на экономические параметры производственно-хозяйственной деятельности;
- организационно-административными, влияющими на деятельность персонала;
- комплексными, владеющими всеми или некоторыми названными признаками.

Большинство организационных механизмов на низовом (предприятие) и среднем (компания) уровнях организации производства и управления ими является комплексными. Состав механизма организационного потенциала предприятия представлен на рис. 11.1.

1) *Структурные механизмы* включают:

- целесоздание;
- структуризацию деятельности;



Рис. 11.1. Состав механизмов организационного потенциала предприятия

- структуризацию организации;
- структуризацию рынка.

**Структурные механизмы** дают возможность определить состав и характеристики факторов производства и производственного процесса, необходимых для изготовления нужной продукции, путем: формирования системы целей компании (предприятия) и определения приоритетов в их достижении; формирования адекватной этим целям структуры деятельности (диверсификация или специализация научной и производственно-хозяйственной деятельности, бизнес на рынке ценных бумаг, лизинговая деятельность и т. д.) или ее реструктуризация; формирования структуры организации и (или) ее реструктуризации (научно-производственные, производственные и маркетинговые структуры); структуризации и (или) реструктуризации рынков

(стратегические зоны хозяйствования компании на товарных рынках, франчайзинговые структуры компании и т. д.).

2) *Организация управления* включает такие составляющие:

- стратегическое управление;
- оперативное и текущее управление;
- модель акционерной собственности;
- реинжиниринг бизнеса.

**Организация управления** призвана мобилизовать возможности влияния всей системы механизмов управления разной природы на все стороны деятельности компании (предприятия). Для организации стратегического управления в силу нестабильности внешней среды компании характерны специфические модели программного управления. Организация оперативного и текущего управления объединяет целевое и функциональное управление. Механизм акционерной демократии зависит от сформированной в компании модели акционерной собственности. Этот механизм является субмоделью в моделях стратегического и оперативного управления.

3) *Механизм корпоративного планирования* является одной из основных функций управления. С точки зрения стратегического управления целесообразно выделить: *стратегическое планирование, оперативное планирование, формирование стратегических программ и разработка бизнес-планов*. Факторами разделения стратегического и оперативного планирования является важность и неотложность решения задач, а также возможность достижения оптимальных решений, принятых в условиях нестабильности внешней среды.

В меру реализации решений стратегические задачи могут переходить из стратегического плана в оперативный. Некоторые зарубежные аналитики рассматривают планирование как самостоятельную модель целевого управления. Но стратегическое планирование не в состоянии обеспечить реализацию плана без выполнения других функций стратегического управления.

4) *Организационно-технические и организационно-административные механизмы* включают: стандартизацию продукции и организации производства, осуществляемую в интересах создания

единой организационно-технической основы специализации и кооперации производства, обеспечения его ритмичности, достижения высоких качественных показателей, эффективности использования производственных ресурсов, расширения возможностей и ускорения внедрения новой техники и технологии, улучшения условий и безопасности труда; сертификацию соответствия продукции или услуги определенному стандарту или техническому условию, осуществляемую в интересах добросовестной конкуренции и защиты потребителей; лицензирование деятельности компании, осуществляемое государством по отдельным видам деятельности с целью обеспечения и защиты жизненно важных интересов личности, общества и государства.

5) *Информационные механизмы* дают возможность использовать информацию как специфические ресурсы, влияющие на научно-техническое развитие и потоки факторов производства. **К информационным механизмам относятся:** механизм экономической информации глобального, народнохозяйственного и отраслевого характера, позволяющий формировать эффективную систему стратегий; механизм научно-технической информации, обеспечивающий полноценное использование достижений мирового научно-технического прогресса; механизм диффузии нововведений, основой которого является информация о радикальности нововведения и возможности его адаптации к конкретным условиям; механизм маркетинговой информации, позволяющий направить функции НИОКР и производства на достижение успеха на рынке; рефлексивное взаимодействие сторон-соперников. Этот механизм защищает компанию от ошибочных решений и действий, имеющих место под влиянием соперников.

## **2. Роль методов и функций управления в процессах формирования организационного потенциала предприятия.**

Метод управления – это совокупность (система) управленческих приемов, способствующих обеспечению высокой эффективности деятельности организации. При помощи правильного выбора метода управления обеспечивается четкая организация процесса управления и всей производственно-экономической деятельности.

В практике управления успешно применяют такие методы: административные, экономические, коммерческие, социально-психологические, правовые, исследовательские (методы получения информации, анализа, творческие методы, методы прогнозирования, оценки, принятия решений, представления, аргументации).

Совокупность применения методов управления призвана обеспечить:

- целенаправленность коллектива;
- организованность;
- четкость и согласованность работы;
- оперативность и своевременность решений;
- распорядительность, гибкость, дисциплинированность и инициативность.

В научной литературе существуют разные точки зрения на классификацию функций управления. Например Е. П. Голубкив, выделяет такие функции: определение целей и задач деятельности организаций; планирование; организацию; мотивацию; координацию и регулирование; учет, анализ и контроль.

В свою очередь, М. Мескон относит к функциям управления такие виды деятельности: стратегическое планирование; планирование реализации стратегии; организацию взаимодействия и полномочий; построение организаций; мотивацию.

В практике управления различают два вида функций управления: основные и конкретные.

К основным функциям управления можно отнести комплекс обязательных работ, подлежащих неукоснительному выполнению в процессе реализации конкретной функции управления в определенной последовательности: прогнозирование, организацию, планирование, мотивацию, контроль учет, анализ, подготовку и принятие управленческих решений.

Конкретные функции управления как более обособленные, самостоятельные сферы профессиональной деятельности по отношению к новым условиям хозяйствования занимают ключевые позиции. Именно на основе анализа конкретных функций формируют структуру управления, осуществляют подбор и размещение кадров, разрабатывают системы информации, организации делопроизводства.

По конкретным функциям управления можно четко определить, что,

кому и когда делать. Выполнение конкретных функций в комплексе составляет процесс управления организацией (предприятием). Отсюда можно сделать вывод, что выполнение конкретных функций зависит от компетентности, гибкости, оперативности, настойчивости менеджеров и, как следствие, успешное выполнение производственных заданий, качество работы и продукции, конкурентоспособность продукта. Функции управления способствуют налаживанию и успешному функционированию всех подразделений действующей структуры управления по вертикальным и горизонтальным связям. Исходя из этого, А. Я. Кибанов разделяет *все функции управления на внешние, внутренние, основные, дополнительные, полезные, вредные, неприродные, дублирующие*.

Функция отдела производства разделяется на подфункции, к числу которых можно отнести:

- рациональное использование производственных мощностей, инструментов и приспособлений;
- определение норм времени на изготовление продукции;
- обеспечение качества работ;
- подготовку производственной документации;
- определение сумм капитальных вложений;
- разработку схем движения материальных потоков;
- разработку технологий по изготовлению деталей;
- разработку методов монтажа оборудования;
- разработку форм обслуживания потребителей продукции;
- разработку форм повышения квалификации и переподготовки кадров.

Эффективность системы управления зависит не только от четкого выбора методов, принципов и функций управления, а и от факторов, способствующих повышению интенсивности процесса управления. Основные факторы интенсификации процесса управления организационным потенциалом:

- эффективность использования ресурсов;
- ускорение процесса управления;
- использование техники управления;
- информационное обеспечение процесса управления;
- экономия времени в процессе управления;

- экономия расходов в процессе управления;
- регулирование процессов взаимодействия звеньев, этапов.

### **3. Выбор рациональной оргструктуры с целью преодоления проблем внутреннего развития.**

Организационная структура показывает сферу ответственности каждого работника и его взаимоотношения с другими работниками структурных подразделений. Если все взаимосвязи, описываемые организационной структурой управления, применены правильно, то они ведут к гармоничному сотрудничеству и всеобщему желанию выполнить поставленные перед предприятием задачи. Организационная структура показывает, кто и за какие участки работы отвечает. Она осуществляет взаимодействие (коммуникацию) отдельных участков между собой, позволяет и требует на всех уровнях управления применять здравый смысл и способность оценивать обстановку.

Внутренняя организационная структура предприятия призвана на деле обеспечивать интеграцию науки и производства; производства, технического обслуживания и сбыта; производства и внешнеэкономической деятельности; экономической ответственности организации в целом и ее производственных единиц.

Все оргструктуры можно условно разделить на такие типы: бюрократическая; функциональная; дивизиональная; продуктовая; региональная; адаптивная; органичная; проектная; матричная; конгломератная; централизованная; децентрализованная; интеграционная.

Эта классификация не исчерпывает всех прочих типов оргструктур, потому что каждая страна или фирма могут применять и эффективно использовать на практике какую-либо другую оргструктуру, не отраженную в этой классификации.

***Организационные структуры управления предприятий в Украине не отвечают современным требованиям. Недостатки в организационной структуре имеют более 70% предприятий<sup>1</sup>. Типичными являются такие недостатки:***

- ориентация структур на первое лицо;

---

<sup>1</sup> Акіліна О. В., Пасічник В. Г. Економічне обґрунтування господарських рішень : навч. посіб. – К. : ЦНЛ, 2005. – 144 с.

- наличие большого количества заместителей генерального директора и отсутствие четких должностных обязанностей, за счет чего «размывается» «их ответственность»;
- недостаточный уровень развития информационной базы;
- отсутствие личной ответственности за финансовые результаты деятельности предприятия;
- отсутствие службы управления изменениями, сориентированной на учет изменений макросреды.

Перечисленные факторы тормозят развитие предприятия и увеличивают срок адаптации его к рыночным условиям. Некоторые предприятия с численностью работающих до 500 человек вообще не имеют четко определенных организационных структур, т. е. находятся на уровне развития ремесленных предприятий начала XVIII века.

Разработка оргструктур управления начинается с детального анализа действующей структуры, учитывающей накопленный опыт, ее эффективность, сильные и слабые формы функционирования. Потом осуществляется процесс выбора новой оргструктуры из перечисленной классификации моделей оргструктур с учетом специфики работы предприятия, формы собственности, разработанных целей и стратегий.

В методическом и организационном аспектах проектирования новой структуры можно выделить несколько этапов. Проектирование этапов разработки оргструктуры адекватно процессу планирования в целом.

Вместе с тем при проектировании оргструктуры с учетом целей и задач, стоящих перед предприятием, предусматривается определенная последовательность практических действий:

1. Осуществляется распределение предприятия на общие блоки по направлениям деятельности с учетом поставленных задач.
2. Устанавливаются соотношения полномочий разных должностей с целью предотвращения перегрузки руководителей разных уровней управления.
3. Разрабатываются должностные инструкции конкретно для каждого исполнителя.
4. Оценивается потенциал общего руководства, от чего зависит эффективность новой структуры.

Первые три действия не требуют дополнительных комментариев.

Четвертое действие предполагает определение соответствующих компонентов управленческого потенциала по таким направлениям.

1) *настрой*:

– сравнительная склонность к решению внешних (внутренних) проблем;

– ориентация на прошлое (будущее);

– готовность рисковать;

– модель действительности, характерная для данного руководителя: что в его представлении является самым важным фактором успеха и какое соответствующее поведение;

– ценности, нормы и личные цели руководителя;

2) *полномочия*:

– действие власти в должностной иерархии фирмы;

– честолюбие и склонность к использованию власти;

– распределение полномочий между группами с разными культурами;

– степень стабильности культуры полномочий;

3) *компетенция*:

– способности, личные качества;

– умение решать проблемы;

– стиль (навыки лидерства, основанные на политике, традициях, предпринимательстве, личной привлекательности);

4) *возможности*:

– личное трудолюбие;

– стиль работы;

5) *климат*;

6) *культура*:

– отношение организации к изменениям: враждебное, нейтральное или полное энтузиазма;

– готовность к риску (что хочет руководство – избежать риска, относиться к нему терпимо или стремиться к риску; хочет оно использовать знакомые виды риска или готово попробовать неизвестные);

– временная перспектива, в которой руководство воспринимает свои проблемы (опирается на прошлый опыт, желает иметь дело с настоящим или делает упор на будущем);

- перспективная деятельность (сосредоточены ли внимание и сила организации на внутренней деятельности или на внешнем окружении);
- цель поведения (стремление к стабильности технико-экономической эффективности или к росту производства и нововведения);
- что является причиной изменений (кризис, неудовлетворительные результаты в течение продолжительного периода или просто постоянное стремление к обновлению);
- общее представление о действительности (что является для руководства важнейшими факторами успеха);

7) *метод решения проблемы в организации*: адаптация к прошлому опыту, метод проб и ошибок, оптимизация имеющихся альтернатив, создание новых;

8) *процедура решения проблемы*: отдельно в каждом подразделении, сразу в масштабе всей организации;

9) *процесс управления* (формальная и неформальная системы): ориентация на прошлые показатели, искомые показатели будущего;

10) *информация, используемая для управления*, основывается на фактических данных, путем их экстраполяции, выводится из широкого наблюдения за внешним окружением;

11) *организационная структура*: тип структуры и степень ее сложности, гибкость и адаптивность;

12) *награды и экономическое стимулирование*: труд руководителей оплачивается по достигнутым показателям, критериям роста, проявлению инициативы и творчества;

13) *определение должностных обязанностей*: узкорегламентированные или открытые, стимулирующие поиск и инициативу;

14) *технические средства*, облегчающие принятие решения (вычислительные процедуры, правила, модели, машинные программы и т. д.): ориентированы на рутинные, повторяющиеся операции или на нововведения или изменения;

15) *организационный потенциал*: совокупные возможности линейных и функциональных руководителей, выраженные в категориях объемов работы, которую можно выполнить.

При разработке оргструктур управления разработчики должны руководствоваться такими принципами:

- определить необходимость единоначалия в данной организации;

- предусмотреть количество уровней в структуре управления;
- разработать пирамиду соподчиненности по всей иерархии управления проектируемой оргструктуры управления;
- разработать схему информационных потоков, чтобы обеспечить информацией каждое рабочее место структурных подразделений;
- создать группу и специальные подразделения по разработке функциональных обязанностей;
- определить формы контроля в проектируемой структуре управления;
- разработать мотивационную модель заинтересованности работников в результатах индивидуального и коллективного труда.

Организационное проектирование предусматривает распределение оргструктуры (организации) на блоки по направлениям деятельности в соответствии с разработанной предприятием стратегией и направлено на оптимизацию этой оргструктуры управления.

Оптимизация оргструктуры управления предполагает наличие определенной информации, а именно:

- общую характеристику объекта управления;
- цели и задачи управления;
- наличие материальных ценностей у предприятия и поставщиков;
- информационные потоки;
- маршрут движения информационных потоков;
- число уровней управления;
- количество подразделений, входящих в объект управления;
- нормы управляемости;
- квалификацию работающих по специальностям и должностям;
- уровень механизации и автоматизации работ.

Организация оргструктур управления предусматривает наличие ряда оцененных параметров, таких как:

- расходы на содержание системы управления;
- информационную нагрузку на работающих;
- время на обработку информации;
- расходы времени на производственные работы;
- время на решение задач управления;
- наличие ошибок в управленческих решениях.

В общем виде корпоративный алгоритм разработки оргструктур управления представлен на рис. 11.2.

В новых организационных структурах предполагается определение четкой ответственности каждого должностного лица. Должностные лица должны действовать в рамках своих полномочий и лично отвечать за результаты своей деятельности или бездеятельности.

При разработке структуры управления необходимо учесть и другие факторы:

***Признаки оптимальной структуры:***

- 1) небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом;
- 2) небольшое число уровней руководства;



Рис. 11.2. Алгоритм разработки оргструктуры управления

- 3) наличие в структуре групп специалистов;
- 4) ориентация графиков работы на потребителей;
- 5) быстрая реакция на изменения;
- 6) высокая производительность;
- 7) низкие затраты.

**Факторы влияния:** технология; внешнее окружение; размер предприятия; стратегия бизнеса; имеющийся персонал; система решений; сформированная структура.

**Признаки структуризации:**

- 1) функциональное назначение;
- 2) «обслуживаемый» продукт;
- 3) группа обслуживаемых потребителей;
- 4) обслуживаемый регион;
- 5) интервал рабочего времени;
- 6) количество подчиненных;
- 7) обслуживающий процесс.

#### **4. Выработка критериев для оценки возможностей организационной структуры управления.**

*Критерии для оценки возможностей организационной структуры управления:*

- 1) степень способности организационной структуры управления обеспечить получение нормы прибыли;
- 2) степень способности существующей структуры управления обеспечить условия для повышения нормы прибыли за счет мероприятий НТП;
- 3) степень способности быстро реагировать на изменение спроса, в соответствии с этим осуществлять действия, направленные на своевременную перестройку производства;
- 4) степень способности организационной структуры управления обеспечить рост производительности труда за счет подетальной специализации общественного труда и производства;
- 5) степень эффективности системы производственного контроля при существующей организационной структуре управления.

Существуют следующие организационные структуры управления:  
– бюрократическая;

- интегральная;
- функциональная;
- дивизиональная;
- продуктовая;
- организационная структура, ориентированная на потребителя;
- региональная;
- конгломератная;
- централизованная;
- децентрализованная.
- матричная;
- проблемно-целевая.

**Бюрократическая организационная структура** предполагает четкое разделение труда, контроль управления от верха до низа, наличие системы обобщающих правил и стандартов управления, формализацию должностных обязанностей, наем работников в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

**Интегральная структура управления** разрабатывается с целью достижения единства усилий всех структурных подразделений предприятия для выполнения поставленных целей и задач. К интегральной относится линейно-функциональная организационная структура управления.

**Функциональная организационная структура управления.** Это процесс разделения организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свое четкое, конкретное задание и обязанности, т. е. модель предполагает разделение персонала на группы в зависимости от конкретных задач, выполняемых работниками.

**Дивизиональная структура управления** предполагает решение проблем управления путем разделения организации на элементы и блоки по видам произведенных товаров и услуг, группам покупателей и географическим регионам.

**Продуктовая структура управления.** При этой структуре управления полномочия по руководству производства и сбыта какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, отвечающему за данный вид продукции. Благодаря такому подходу большая организация проявляет к конкретному продукту такое же внимание,

как и маленькая организация, выпускающая лишь один или два продукта.

**Организационная структура, ориентированная на потребителя.** Все подразделения предприятия (организации) группируются вокруг обслуживания определенных групп потребителей. Главная цель такой структуры состоит в удовлетворении желаний данных групп потребителей так же успешно, как если бы предприятие и его структура обслуживали бы одну группу потребителей.

**Региональная организационная структура.** Применяется преимущественно в тех случаях, когда предприятие расширяет свою деятельность на большие географические зоны как в масштабе одной страны, так и в международном масштабе, что больше касается сбытовых организаций.

**Организация конгломератного типа.** На одном предприятии могут одновременно функционировать несколько структур управления (функциональная, продуктовая, матричная).

**Централизованная структура управления.** Предприятия (фирмы), в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия управленческих решений, называются централизованными.

**Децентрализованная структура управления.** Это такая организация, в которой полномочия распределены за нижестоящими уровнями управления. В децентрализованной структуре большинство решений принимается на нижнем уровне управления.

**Проблемно-целевая структура управления** применяется для быстрой мобилизации усилий небольших временных коллективов, создаваемых для решения возникающих в ходе развития производства разных технических, организационных и социально-экономических проблем. Ускорение решения этих проблем достигается за счет особых организаций процесса подготовки и принятия управленческих решений, при которых четко формулируется проблема, создается необходимый коллектив, целью которого становится решение поставленной проблемы с минимальными затратами.

**Матричная структура управления.** Эта структура управления очень отличается от всех рассмотренных структур и имеет определенное сходство с проектной организацией. В матричной структуре весь

коллектив проектной группы и отдельные ее члены подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям функциональных отделов. Предусматривается организация постоянных и временных комитетов для решения возникающих задач. Создаются два вида таких комитетов: консультативные и координационные. Координационные комитеты формируются из представителей функциональных и производственных подразделений для обмена между ними информацией, которая представляет для них общий интерес, а также для координации действий, выработки единого подхода в решении проблем и устранении разногласий. Преимущества оргструктуры:

– руководители дисциплин освобождаются от многих руководящих обязанностей и получают возможность уделять большую часть своего времени разработкам, сориентированным на будущий взнос в развитие той сферы компании, в которой они работают;

– отдельные научно-технические специалисты в рамках тесно связанной «команды» работают, преследуя конкретные и ощущаемые цели. Будучи специалистом в своей дисциплине, такой работник приобретает высший статус в междисциплинарной «команде», нежели работая среди других специалистов в собственной сфере; расход времени на планирование и утверждение отдельных вопросов, обеспечение специализации научно-исследовательских подразделений по отдельным направлениям тематического плана позволяет повысить централизацию управления всей деятельностью научной организации, эффективно применять сетевые методы управления.

*Мероприятия по формированию новых управленческих структур:*

1) создание целевых групп по повышению качества продукции («кружок качества»);

2) создание целевых групп для решения отдельных задач в рамках цеха (которые занимаются подготовкой выработки управленческих решений для нижнего уровня);

3) создание комплексных целевых групп для подготовки особо сложных решений, связанных с разработкой и внедрением новейшей техники и технологий;

4) формирование новаторских целевых групп, создаваемых на временной основе и включающих ведущих инженеров, изобретателей,

рационализаторов предприятия. Их деятельность направлена на выявление возможностей эффективного использования индивидуальных заказов или выпуск небольшой серии определенных моделей;

5) создание программно-целевых групп.

*Основные проблемы совершенствования оргструктур управления:*

1) совершенствование хозяйственных отношений;

2) внедрение матричной оргструктуры управления, если она учитывает специфику предприятия;

3) соблюдение норм управления для менеджеров разных уровней управления;

4) четкое распределение функциональных обязанностей и их успешное выполнение;

5) демократичность управления при одновременной твердости ответственности.

Реорганизация оргструктур может осуществляться такими путями:

1) освобождение первого руководителя от рутинных текущих вопросов, с целью повышения его активности в осуществлении вывода предприятия из кризисного состояния;

2) обязать директора по производству и главного инженера обеспечить оперативное управление производством и техническим развитием;

3) создать эффективную коммерческую службу;

4) распределить функциональные обязанности финансового отдела и бухгалтерии;

5) переориентировать коммерческую деятельность на потребителя;

6) создать единую «команду» профессионалов для управления производством;

7) разработать мероприятия по объединению коммерческого и транспортного отделов;

8) для повышения конкурентоспособности разработать и внедрить систему управления затратами, финансами, акционирования, вексельного и экономического учета, подчинить их финансовому директору.

Для повышения гибкости управленческих структур и оперативного их реагирования на изменения конъюнктуры рынка необходимо:

– провести маркетинговые исследования;

- поручить управление временно свободными ресурсами коммерческим банкам или доверительным обществам;
- осуществить мероприятия по планированию налогов;
- организовать систему управления ресурсами и минимизации расходов на коммунальные услуги;
- разработать бизнес-планы инвестиционных проектов.

## **Тема 12. Особенности инновационного воспроизводства потенциала предприятия**

1. Формы воспроизводства основных средств предприятия.
2. Инновационный потенциал предприятия и его оценка.
3. Вклад технологических и организационных инноваций в повышение рыночной стоимости предприятия.

### **1. Формы воспроизводства основных средств предприятия.**

Основные производственные фонды в процессе их эксплуатации изнашиваются. Различают два вида износа – физический и моральный.

*Под физическим износом* понимают постепенную утрату основными фондами своей первоначальной потребительной стоимости, происходящую не только в процессе их функционирования, но и при их бездействии (разрушение от внешних воздействий, атмосферное влияние, коррозия).

*Моральный износ* – это уменьшение стоимости машин и оборудования под влиянием сокращения общественно необходимых затрат на воспроизводство (*моральный износ первой формы*); уменьшение их стоимости в результате внедрения новых, более прогрессивных и экономически эффективных машин и оборудования (*моральный износ второй формы*).

В современных условиях все большее значение приобретает учет морального износа. Появление новых, более совершенных видов оборудования с повышенной производительностью, лучшими условиями обслуживания и эксплуатации часто делает экономически целесообразным замену старых основных фондов еще до их физического износа. Несвоевременная замена морально устаревшей техники приводит к тому, что на ней производится более дорогая

и худшего качества продукция по сравнению с изготовляемой на более совершенных машинах и оборудовании. Это совершенно недопустимо в условиях рыночной конкуренции.

Существуют различные формы простого и расширенного воспроизводства основных фондов. *Формы простого воспроизводства – замена устаревшего средства труда и капитальный ремонт.* Предприятия имеют право создавать ремонтный фонд. Этот фонд используется для финансирования всех видов ремонта основных фондов. Ремонтный фонд может и не создаваться, тогда затраты на ремонт включаются непосредственно в себестоимость продукции.

*К формам расширенного воспроизводства основных фондов относятся: новое строительство, расширение действующих предприятий, их реконструкция и техническое перевооружение, модернизация оборудования.*

Процессы воспроизводства потенциала предприятия на базе нововведений (инноваций) могут осуществляться различными путями, которые образуют воспроизводственный срез капиталовложений: новое строительство, реконструкция, расширение и техническое перевооружение действующих предприятий, модернизация оборудования.

Каждая из этих форм решает определенные задачи, имеет преимущества и недостатки. За счет нового строительства вводятся в действие новые предприятия, на которых все элементы основных фондов соответствуют современным требованиям технического прогресса, решается проблема правильного размещения производительных сил. Однако в переходные периоды, когда происходит спад производства и многие предприятия прекращают свою деятельность из-за недостатка средств, предпочтение отдается реконструкции и техническому перевооружению действующих предприятий.

*Реконструкции действующего предприятия (производства) – это осуществляемое по единому проекту полное или частичное перевооружение и переустройство производства (без строительства новых и расширения производственных площадей действующих цехов основного производственного назначения, но со строительством при необходимости новых и расширением действующих объектов вспомогательного и обслуживающего назначения) с заменой морально устаревшего и физически изношенного оборудования, механизацией*

и автоматизацией производства, устранением диспропорций в технологических звеньях и вспомогательных службах, обеспечивающих увеличение объема производства на базе совершенствования технологии, расширение ассортимента или повышение качества продукции, создание малоотходных или безотходных производств, а также улучшение других технико-экономических показателей. Реконструкция действующего предприятия может также осуществляться для изменения профиля предприятия и организации производства новых видов продукции на существующих производственных площадях, а также для строительства новых цехов и объектов взамен ликвидируемых цехов и объектов того же назначения, дальнейшая эксплуатация которых по техническим и экономическим соображениям нецелесообразна.

Строительство объектов вспомогательного, обслуживающего и общезаводского назначения, включенных в единый комплекс работ по расширению действующего предприятия, если проектная мощность этих объектов в соответствии с утвержденным проектом рассчитана на обеспечение эксплуатационных нужд других действующих производств (не расширяемых), входящих в состав предприятия, также относится к реконструкции действующего предприятия (производства). К реконструкции также относится строительство объектов и сооружений на предприятиях, добывающих природное сырье, осуществляемое в связи с необходимостью возобновления фронта работ и расширения емкостей для хранения неиспользуемых отходов производства при условии, что в результате строительства увеличиваются основные производственные фонды.

В ходе реконструкции действующего предприятия проводятся работы по строительству природоохранных объектов, коренному переустройству действующих систем водоснабжения, канализации, вентиляции и другие работы, связанные со строительством установок и сооружений для улучшения условий труда и сокращения вредных выбросов в окружающую среду.

При реконструкции основная часть капитальных вложений направляется на совершенствование активной части фондов при использовании старых производственных зданий, сооружений. Увеличение доли затрат на оборудование дает возможность при том

же объеме капитальных вложений получить большой прирост производства и на этой основе увеличить производительность труда, снизить себестоимость продукции.

Техническое перевооружение действующих производств осуществляется в целях повышения технического уровня отдельных участков производства, агрегатов, установок путем освоения новшеств, модернизации и замены устаревшего и физически изношенного оборудования новым, более производительным, устранения «узких мест» в общезаводском хозяйстве.

К техническому перевооружению действующих производств относится также установка дополнительно на существующих площадях оборудования и машин, модернизация и техническое переустройство систем и установок по охране окружающей среды, отопительных и вентиляционных систем, присоединение предприятий, цехов и установок к централизованным источникам тепло-, водо-, электро- и газоснабжения. Под *модернизацией оборудования* понимается его обновление в целях полного или частичного устранения морального износа второй формы и повышения технико-экономических характеристик до уровня аналогичного оборудования более совершенных конструкций.

Модернизация оборудования может проводиться по нескольким направлениям:

- усовершенствование конструкций действующих машин, повышающее их режимные характеристики и технические возможности;
- механизация и автоматизация станков и механизмов, позволяющие увеличить производительность оборудования;
- перевод оборудования на программное управление

Модернизация оборудования экономически очень эффективна, если в результате ее проведения возрастает годовой объем производства, увеличивается производительность труда и снижается себестоимость продукции. При этом необходимо, чтобы рентабельность производства повышалась. Последнее может быть достигнуто, если относительный прирост прибыли будет больше, чем увеличение стоимости производственных фондов в результате затрат на модернизацию.

*Расширение действующих предприятий* – это строительство вторых и последующих очередей действующего предприятия,

дополнительных производств и производственных комплексов, а также строительство новых либо расширение существующих вспомогательных и обслуживающих объектов на территории действующего предприятия или примыкающих к ней площадках, если эти объекты предназначены для обслуживания расширяемых основных цехов.

## **2. Инновационный потенциал предприятия и его оценка.**

*Инновационная деятельность предприятия* – это система мероприятий по использованию научного, научно-технического и интеллектуального потенциала с целью получения нового или улучшенного продукта или услуги, нового способа их производства для удовлетворения как индивидуального спроса, так и потребностей общества в новшествах в целом.

Целесообразность выбора способа и варианта технико-технологического обновления зависит от конкретной ситуации, характера нововведения, его соответствия профилю, инновационному потенциалу предприятия, требованиям рынка, стадиям жизненного цикла техники и технологии, особенностям отраслевой принадлежности.

*Инновационный потенциал организации* – способность и степень готовности организации к реализации проекта инновационных изменений.

Способность – это наличие и сбалансированность структуры инновационного потенциала, а именно ресурсов, необходимых для инновационной деятельности:

- наличие высококвалифицированных специалистов-ученых, разработчиков-инженеров, инноваторов, системных организаторов, изобретателей;

- наличие материально-технической базы – оборудования, приспособлений, информационно-коммуникационных систем, обеспеченность необходимыми материалами, реактивами, лабораторным, офисным оборудованием;

- обеспеченность научной информацией и информацией об инновациях в стране и за рубежом: научно-технической литературой, литературой по вопросам патентов изобретений, новых наукоемких технологий;

- наличие финансовых ресурсов, обеспечивающих инновационную

деятельность в рамках долгосрочной перспективы, выполнения целевых программ и проектов, затраты на НИОКР.

Готовность – это достаточность потенциала и существующих ресурсов для осуществления инновационной деятельности. Уровень готовности инновационного потенциала можно определить при помощи ряда параметров, отражающих степень развития НИОКР и прочих направлений деятельности предприятия, внедряющего нововведение. К ним относятся:

- производственный потенциал предприятия;
- уровень развития техники по сравнению с мировым (технический потенциал);
- характеристики продолжительности жизненного цикла продукции, изготавливаемой предприятием;
- доля исследовательско-конструкторских разработок в общих затратах на НИОКР;
- степень интеграции разных подразделений между собой;
- уровень централизации и децентрализации управления;
- возможность дальнейшего усовершенствования нововведений;
- наличие венчурного капитала и возможность создания венчурных малых предприятий в составе компании;
- уровень использования эффективных методов управления нововведениями с позиций выхода конечного наукоемкого материального или интеллектуального продукта;
- доступ к научной информации и информации об инновациях, патентах, изобретениях, к международным информационным каналам.

Оценку общей готовности организации (фирмы) к восприятию инновации можно осуществлять при помощи матрицы инновационного потенциала (см. табл. 12.1).

В табл. 12.2 приведена характеристика элементов организационного механизма управления и его влияние на инновационный потенциал предприятия. Как показывает опыт, передовые фирмы развитых стран во время управления инновациями используют комплекс прогрессивных систем общего управления, что положительно влияет на инновационную сферу деятельности любой организации. Среди этих систем следует назвать: стратегическое планирование, активизацию персонала (включая системы участия в собственности, прибылях

Таблица 12.1

**Матрица инновационного потенциала предприятия**

Составляющие инновационного потенциала	Ресурсы предприятия	
	Наименование	Составляющие ресурсов
1	2	3
1. Способность к своевременному выявлению актуальных инновационных проблем, потребностей и запросов потребителей	Научные	Научные разработки лабораторий, научно-исследовательские работы, ноу-хау
	Технические	Особенности производственного оборудования, основных и вспомогательных материалов, технического оснащения для производства новой продукции
2. Способность к выдвижению конкурентоспособных идей в области создания новых продуктов и технологий	Технологические	Динамичность, методы, технологии, наличие прогрессивных методов организации производства
	Кадровые	Квалификационный, демографический состав; состояние текучести; характер выполняемых работ; способность адаптироваться к изменениям
3. Способность обеспечить эффективное функционирование предприятия за счет наиболее рационального использования инвестиционных возможностей	Пространственные	Производственные площади, характер зданий, коммуникации и их размещение
	Организационные	Организационная структура, характер управления, информационные связи, оперативность сбора и обработки и характер распределения информации
4. Способность обеспечить разработку и реализацию стратегической программы технического и организационного развития предприятия	Финансовые	Динамика основных финансовых показателей, условия кредитования, возможность финансирования НИОКР
	Информационные	Система обеспечения поиска информации по инновациям и обмену знаниями и опытом между подразделениями фирмы
5. Способность принимать решения, касающиеся инноваций		

и управлении); рационализацию; ротации; обеспечение материальными запасами (в том числе система «Канбан», «Точно в срок»); субподрядные отношения с поставщиками комплектующих изделий; комплексное управление качеством; логистические системы управления, системы трансфертного управления инновациями.

Развитие инновационного потенциала способствует развитию организации. Развитие организации рассматривается как реакция на изменения внешней среды и поэтому имеет стратегический характер. От состояния инновационного потенциала зависит выбор и реализация инновационной стратегии, и поэтому оценка инновационного потенциала является необходимым условием изменений.

*Таблица 12.2*

### **Структура инновационного потенциала организации**

Элементы инновационного потенциала организации	Инновационный потенциал	
	Низкий	Высокий
1	2	3
Оргструктура	Линейная, линейно-функциональная	Линейно-функциональная с элементами программно-целевых организационных образований, матричные структуры, творческие команды
Технология	Специализированное производственное оборудование, жестко связанное в единый поток для массового выпуска продукции	Гибкие автоматизированные производственные модули, связанные безрейковой гибкой транспортной системой
Научно-исследовательские помещения, лаборатории, отделы	Специально спроектированные под данный производственный процесс – полная утилизация	Универсального типа, наличие резервных площадей, возможности изменений компоновки лабораторий, отделов

Продолжение табл. 12.2

1	2	3
Организация труда	Индивидуальная, пооперационного регламентированная	Бригадная, с высоким уровнем соединения операций и профессий, свободный выбор времени
Оплата труда	Индивидуальная, подрядная	Почасово-премиальная, бригадная с использованием личного вклада
Перемещения персонала	Минимальные, в основном по иерархичной градации	Возможности горизонтальных и вертикальных перемещений в соответствии с решаемыми задачами, создание временных бригад
Стиль управления	Авторитарный, минимум делегирования полномочий, жесткий контроль за выполнением	Делегирование полномочий, что обеспечивает высокий уровень привлечения персонала к разработке решений, генерирования идей
Система информирования персонала	Оперативная информация о выполнении плановых заданий определенным подразделением	Детальное информирование о деятельности организации, ее жизнь, проблемы и задачи в сфере инноваций
Психологический климат	Настрой на решение текущих задач в рамках своего рабочего места	Настрой на поиск решений как оперативных, так и долгосрочных; как в рамках рабочего места, так и за его пределами. Стимулирование инновационного климата и активности

Инновационный потенциал оценивается по схеме: ресурсы – функции – проект. Оценка может рассматриваться в разных разрезах:

- частичная оценка готовности организации к реализации одного нового проекта;

- интегральная оценка текущего состояния организации относительно всех или группы реализуемых проектов.

Практика опирается на два подхода в анализе внутренней среды и оценки инновационного потенциала организации: *детальный и диагностический*.

*Детально* оценивается инновационный потенциал на стадии обоснования инновации и подготовки проекта к разработке и реализации.

Схема оценивания инновационного потенциала по такому подходу предполагает:

- 1) системное описание нормативной модели состояния внутренней среды организации (всех составляющих инновационного потенциала), т. е. восстанавливаются качественные и количественные требования ко всем компонентам, блокам и параметрам, обеспечивающим достижение инновационной цели и подцели (при помощи дерева целей);

- 2) определение физического состояния инновационного потенциала;

- 3) анализ несовпадений между нормативным и фактическим состоянием сильных и слабых сторон потенциала;

- 4) составление перечня работ с целью усиления слабых сторон и гармонизации всех блоков инновационного потенциала.

### **3. Вклад технологических и организационных инноваций в повышение рыночной стоимости предприятия.**

Проведем расчетную оценку вклада конкретных инноваций в повышение рыночной стоимости предприятия. Определение вклада тех или иных предполагаемых инноваций в увеличение стоимости предприятия зависит от факторов:

- 1) общей финансовой эффективности (чистой текущей стоимости, внутренней нормы доходности, срока окупаемости), коммерческой перспективности (срока полезной жизни, т. е. прогнозируемого времени получения положительных чистых доходов от реализации соответст-

вующей продукции) и рискованности новшества (неопределенности получения доходов по основанному на нем инвестиционному проекту);

2) доступности предполагаемой инновации для самофинансирования данным предприятием или финансирования ее за счет привлечения ограниченных сторонних источников партнерского и заемного капитала;

3) цели оценки стоимости (оценка предприятия как действующего или как закрываемого либо подлежащего значительным сокращениям в объеме своих операций и занятых работников – они способны быть весьма разнящимися);

4) метода оценки обоснованной рыночной стоимости фирмы на данный момент и на интересующее оценщика будущее время (при использовании разных методов оценки могут получаться несколько отличные друг от друга величины);

5) длительности прогнозного периода, в течение которого будет осуществляться инновация;

6) уровня наблюдаемой инфляции и степени определенности инфляционных ожиданий на срок полезной жизни инвестиционного проекта на основе возможной инновации (по крайней мере – на срок окупаемости капиталовложений в нее).

Расчет оценки вклада конкретной инновации в повышение рыночной стоимости предприятия ведется по формуле:

$$\begin{aligned} C_{MAX} &= PV_{ОСТ.БЕЗИН.} + NPV_E, \\ PV_{ОСТ.БЕЗИН.} &= \sum_{j=1}^M \sum_{t_j=1}^{N_j} CF_{t_j} \cdot \frac{1}{(1-i_j)^t}, \\ NPV_E &= -I_{OE} + \sum_{t_e=1}^{N_e} CF_{t_e} \cdot \frac{1}{(1+i_e)^t}, \end{aligned} \tag{12.1–12.3}$$

где  $PV_{ОСТ.БЕЗИН.}$  – остаточная текущая стоимость ожидаемых доходов (возможно, убытков) фирмы при простом продолжении ее операций, т. е. остаточной стоимости предприятия без внедрения на нем инновации;

$NPV_E$  – чистая приведенная стоимость освоения рассматриваемой инновации  $E$ ;

$j=1, 2, 3, \dots, M$  – номера осуществляемых на предприятии проектов (выпускаемых продуктов);

$t_j=1, 2, 3, \dots, N_j$  – номера единичных периодов (годов, кварталов, месяцев), вплоть до номера периода окончания срока полезной жизни  $N_j$  проекта  $j$ ;

$CF_{ij}$  – ожидаемые денежные потоки (прибыли или убытки) предприятия при реализации уже осуществляемых проектов (при продолжении выпуска ранее освоенной продукции);

$i_j$  – индивидуальная ставка дисконта по конкретному проекту  $j$  из числа осуществляемых проектов, учитывающая его систематические или несистематические инновационные риски;

$I_{OE}$  – стартовые инвестиции по проекту инновации  $E$ ;

$CF_{iE}$  – ожидаемые в периоды денежные потоки по инновации  $E$ ;

$i_e$  – индивидуальная ставка дисконта, учитывающая риски предпринимательской инновации;

$N_E$  – срок полезной жизни инновации  $E$ .

Если предприятие внедряет несколько инноваций ( $L$ ), то расчет оценки вклада всех внедряемых инноваций в повышение рыночной стоимости предприятия ведется по формуле:

$$Ц_{MAX} = PV_{ОСТ.БЕЗ ИН.} + \sum_{e=1}^L NPV_E \quad (12.4)$$

Критерии, по которым инновация увеличивает рыночную стоимость фирмы:

1) среднее квадратическое (стандартное) отклонение рыночной ставки по депозиту  $i$  в ближайшем прошлом  $\sigma_i$  не должно превышать «запас прочности» проекта, равный индексу прибыльности проекта ИП:

$$\sigma_i \leq ИП, \quad (12.5)$$

$$ИП = (IRR - i)/i; \quad (12.6)$$

где  $i$  – рыночная ставка процента по банковскому депозиту;

$IRR$  – показатель внутренней нормы рентабельности (доходности) проекта.

Этот индекс характеризует «запас прочности» проекта с точки зрения его сравнительной эффективности по отношению к инвестиционной альтернативе вложения тех же средств на банковский депозит;

2) уровень риска (степень неопределенности) проекта инновации должен быть невысок;

3) срок окупаемости рассматриваемого проекта должен быть небольшой;

4) размер стартовых инвестиций по проекту должен быть по силе инициатору проекта;

5) доля стартовых инвестиций по проекту, которые может профинансировать само предприятие составляет 40–50%. Чем выше доля, тем легче будет мобилизовать под проект инновации стороннее финансирование – имея в виду, что потенциальные партнеры и кредиторы обычно оценивают проект согласно тому критерию, какую долю средств, подвергающихся в связи с ним риску, изначально берет на себя инициатор проекта.

***Виды инноваций, увеличивающие рыночную стоимость предприятия:***

1) инновации **типа А с небольшим уровнем рисков** (так, чтобы при определении чистой текущей стоимости инноваций и прибавки на ее величину рыночной стоимости предприятия ожидаемые от них денежные потоки дисконтировались по максимально низкой ставке дисконта, которая включала бы в себя максимально низкие премии за риск – тогда чистая текущая стоимость инноваций и равный ей прирост рыночной стоимости фирмы могли бы быть наибольшими) **и относительно малыми стартовыми инвестициями** (что облегчит привлечение сторонних средств и доступных резервов самофинансирования); подобные инновации характеризуются невысоким уровнем доходов, являясь, как правило, всего лишь правильно ориентированными на конкретный сегмент рынка сбыта усовершенствованиями;

2) инновации типа В – **весьма рискованные, но и обещающие повышенный уровень доходов** (по инвестиционным проектам на основе подобных инноваций при расчете их чистой – совпадающей с остаточной и с прибавкой от нее рыночной оценки предприятия – текущей стоимости придется резко преуменьшать текущую ценность

ожидаемых денежных потоков, которые зато будут отличаться необыкновенно большой среднеожидаемой величиной); такими инновациями способны стать радикальные новшества, по которым рассматриваемое предприятие будет являться «пионером» на рынке и иметь научно-технический задел, закрепленный патентами на изобретения и полезные модели или секретностью соответствующего ноу-хау.

Оба указанных типа инноваций имеют право на существование и равноэффективны. Однако по своей практической действенности они различны:

1) инновации типа В предполагают раннюю «утечку» для данного рынка информации о сути соответствующего инновационного проекта. Это создает опасность потери большей части потенциальных потребителей вследствие раннего подключения в этом случае к «технологической гонке» конкурентов; подобная «утечка» необходима потому, что без нее участники фондового рынка не смогут достаточно рано отреагировать повышением котировок цены предприятия на факт начала им перспективного инновационного проекта; этого не требуют инновации типа А.

2) с точки зрения срока окупаемости инвестиций инновации типа А более предпочтительны. Они успевают своей фактически начавшей проявляться (в результате быстро осваиваемых продаж новшества или освоенного более экономичного нового технологического процесса) эффективностью «подать сигнал» фондовому рынку об улучшившейся перспективе на прибыли в фирме в течение настолько короткого срока, что не успевают возникнуть проблема необходимости специальных «утечек» секретной коммерческой и технологической информации;

3) инновации типа А сохраняют независимость фирмы от потенциально опасных для дополнительных акционерных и кредитных инвесторов третьих лиц, которые в данном случае не будут привлекаться для финансирования инвестиций рассматриваемого предприятия и не смогут иметь вытекающих из этого претензий на ее собственность (в частности, тогда меньшая доля в нем заемного капитала также дополнительно повысит рыночную стоимость и кредитоспособность фирмы).

***Вклад инноваций как инвестиционных проектов (инновационных проектов) в повышение рыночной стоимости***

***предприятия изменяется по мере того, как реализуются отдельные последовательные стадии жизненного цикла инновации.***

Причины изменения вклада инноваций в рыночную стоимость фирмы:

1) *изменение структуры остающихся по проекту денежных потоков.* Сначала остаточная текущая стоимость инновационного проекта и его вклад в повышение рыночной стоимости предприятия возрастает. Это вызвано тем, что в расчет остаточной текущей стоимости на более продвинутых стадиях проекта уже не входят отрицательные денежные потоки по стартовым инвестициям в разработку и освоение инновации. До ожидаемых наиболее высоких прибылей от значительных продаж продукта остается все меньше времени, так что эти существенные положительные денежные потоки дисконтируются на меньшие периоды времени и их текущая стоимость (текущий эквивалент) становится больше. Потом наступает перелом (точка А), когда после некоторого момента остаточная текущая стоимость инновационного проекта и его вклад в повышение рыночной стоимости начинает уменьшаться. Это обусловлено тем, что в инновационном проекте наступают стадии уменьшения продаж и денежных потоков (срок полезной жизни проекта приближается к завершению);

2) *уменьшение неопределенности в ожидаемых денежных потоках.* Увеличение остаточной текущей стоимости инновационного проекта и его вклада в стоимость предприятия до точки А ускоряется, а после точки А их уменьшение замедляется благодаря тому, что при подтверждении прогноза денежных потоков по проекту (возникновении так называемой «ретроспективной прогнозируемости» бизнеса) расчет остаточной текущей стоимости проекта на более поздних его стадиях будет осуществляться с использованием все более низкой ставки дисконта (в ставку дисконта будет включаться все более низкая премия за риск);

3) *сохранение или утрата для предприятия возможности продать бизнес, ранее начатый по инновационному проекту.* Сохранение такой возможности, при прочих равных условиях, увеличивает остаточную ценность инновационного проекта и его вклад в стоимость предприятия, утрата – уменьшает.

***Инструменты мониторинга роста стоимости предприятия по мере реализации его инновационного проекта:***

1) ***Q-фактор*** – соотношение между оценочной рыночной стоимостью активов  $A^*$  выполняющей проект фирмы и их восстановительной стоимостью  $A_{ВОССТ}$  (последняя представляет собой гипотетические затраты на создание рассматриваемого имущества, с учетом износа, в настоящий момент времени при сегодняшних ценах на все необходимые покупные ресурсы):

$$Q = A^*/A_{ВОССТ}; \quad (12.7)$$

2) ***разница  $\Delta$  между отражающей риски проекта ставкой дисконта ( $i$ ) и средневзвешенной стоимостью капитала предприятия, реализующего данный проект ( $I_{WACC}$ ).***

Если параметры Q-фактор и  $\Delta$  увеличиваются, то по мере осуществления инновационного проекта растет и стоимость предприятия. Если они уменьшаются, то стоимость предприятия падает. Граничными значениями приведенных параметров служат: для фактора Q – единица, для  $\Delta$  – ноль.

По поводу изменения стоимости реализующего инновационный проект предприятия нельзя сказать ничего определенного, если параметры Q и  $\Delta$  таковы, что в данный момент времени: а)  $Q > 1$ ,  $\Delta < 0$ ; б)  $Q < 1$ ,  $\Delta > 0$ .

*Когда инновация только еще осваивается, что предполагает продолжение капиталовложений в новые активы и не позволяет ориентироваться на уже налаженные по проекту денежные потоки от продаж соответствующей продукции, то используют эти два вышеприведенных инструмента.*

Для последующих стадий проекта, когда есть возможность ориентироваться на уже налаженные денежные потоки от продажи соответствующей продукции,  $\Delta$  рассчитывают иным способом:

$$\Delta = CFROI_{\phi} - i, \quad (12.8)$$

где  $CFROI_{\phi}$  – отдача от сделанных капиталовложений:

$$CFROI_{\phi} = NCF_{\phi}/A_{\phi} + I_{НАК}, \quad (12.9)$$

где  $NCF_{\phi}$  – фактический чистый денежный поток, наблюдаемый в текущем периоде;

$A_{\phi}$  – остаточная балансовая стоимость активов, приобретенных и созданных собственными силами в рамках инновационного проекта;  
 $I_{НАК}$  – суммарные ранее сделанные отчисления на износ этих активов.

### **Тема 13. Организационно-экономическое обеспечение усовершенствования и внедрения систем управления потенциалом предприятия**

1. Современные инструменты управления производством.
2. Методология определения экономической эффективности систем управления потенциалом предприятия.

#### **1. Современные инструменты управления производством.**

Современные инструменты управления производством:

- Balanced Scorecard;
- S&OP.

**Balanced Scorecard** – система сбалансированных показателей. Это универсальная модель взаимосвязи ключевых факторов, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия в кратко-, средне- и долгосрочных перспективах.

Особенностью BSC является объединение в одной структуре финансовых и нефинансовых показателей, которые можно было бы с максимальной пользой применять для поддержки управленческих решений.

Управление требует измерения не только (а иногда и не столько) финансовых результатов, производительности и других внутренних параметров, которые служат основой для принятия текущих решений, сколько измерения эффективности и результатов внедрения стратегии. Довольно общее и описательное слово «стратегия» превращается из абстрактной идеи в реальный проект, требует обязательного измерения и оценки. Это нужно для того, чтобы иметь определенные критерии выбора оптимальной стратегии из нескольких альтернатив, анализировать эффективность развития и реализации стратегии, исследовать ее результаты и принимать управленческие решения.

В классическом варианте этой концепции вся информация, необходимая для руководства при принятии решений, разбивается на четыре взаимосвязанных блока-перспективы – «Финансы – Экономика», «Рынок – Клиенты», «Бизнес-процессы», «Сотрудники – Инфраструктура». Все связи между блоками представлены на рис. 13.1.

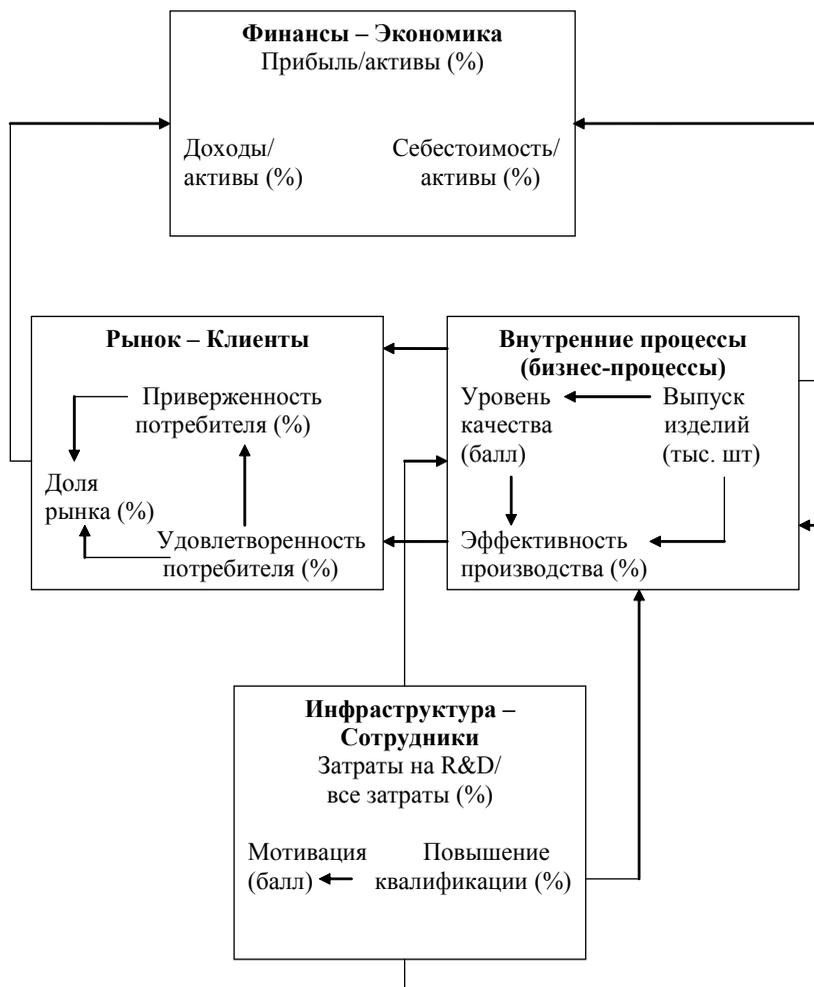


Рис. 13.1. Пример модели сбалансированных показателей

В рамках модели Balanced Scorecard четыре упомянутых блока связываются между собой стратегической причинно-следственной цепочкой – квалифицированные, мотивационные, сплоченные в единую команду сотрудники, используя инфраструктуру (информационные системы, оборудование, технологии), обеспечивают необходимое системе качество бизнес-процессов. Отлаженные бизнес-процессы (низкий процент брака, быстрая обработка и выполнение заказа клиента, качественная сервисная поддержка) обеспечивают удовлетворенность клиентов, достижение конкурентных преимуществ и успех компании на рынке. Маркетинговые успехи компании, в свою очередь, служат залогом ее финансовых успехов. Обратная цепочка модели Balanced Scorecard раскручивается в обратную сторону следующим образом: причины неудовлетворительных значений финансово-экономических показателей следует искать в блоке «Рынок – Клиенты», неудовлетворенность клиентов означает наличие проблем в блоке «Бизнес-процессы», а корни проблем с бизнес-процессами находятся в блоке «Инфраструктура – Сотрудники» (см. рис. 13.2).

Причинно-следственная цепочка системы Balanced Scorecard реализуется при разработке стратегии компании. В рамках модели Balanced Scorecard разработка стратегии начинается с ответа на вопрос: «Какие параметры финансового состояния будут приемлемы для нас и наших учредителей (перспектива «Финансы – Экономика»?». Второй вопрос звучит так: «Как мы должны выглядеть в глазах наших клиентов (по сравнению с конкурентами), чтобы достичь тех финансово-экономических целей, которые мы перед собой поставили?». Третий вопрос – «Как должны выглядеть наши процессы, чтобы мы



Рис. 13.2. Причинно-следственная связь системы Balanced Scorecard

смогли достичь тех целей, которые мы перед собой поставили по перспективе «Рынок – Клиенты»? И, наконец, четвертый вопрос звучит так: «Какие инфраструктура и сотрудники нам необходимы для достижения целей по перспективе «Бизнес-процессы?»».

В своей первой книге Каплан и Нортон указывают, что в модели BSC существуют не только причинно-следственные связи между группами показателей, объединенных в проекции, но и взаимосвязь между показателями компании и ее хозяйственных подразделений, а также между показателями результативности и вознаграждений. Иначе говоря, внедрение стратегии с помощью BSC совершается в такой последовательности: корпорация – хозяйственные и/или структурные подразделения – индивидуальный уровень. Фактически BSC позволяет перебросить «мостик» между стратегическим и операционным уровнями управления и между зонами коллективной и индивидуальной ответственности. Таким образом, BSC – системное осмысление факторов конкурентоспособности компании.

**S&OP** – процесс управления балансом производственного потенциала. Место процесса управления балансом производственного потенциала в системе управления представлено на рис. 13.3.

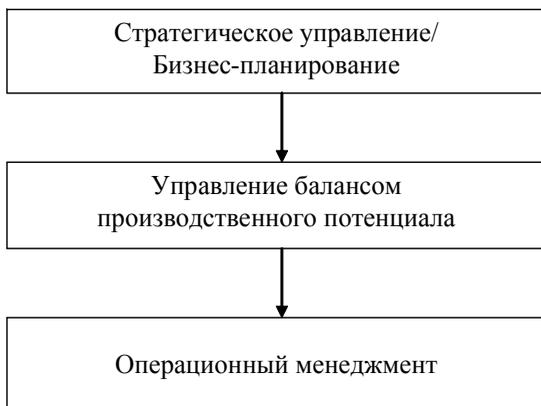


Рис. 13.3. Место процесса управления балансом производственного потенциала в системе управления потенциалом предприятия

Особенности производственного процесса накладывают специфические ограничения на решения, связанные с реакцией предприятия на изменения спроса. На уровне решения задач планирования бизнеса все факторы производства являются переменными (включая капитальные вложения), на уровне же управления балансом производственного потенциала принимаются решения, покрывающие условно-переменные факторы производства – рабочая сила, закупки, т. е. факторы, не влияющие на характер бизнеса предприятия, его профиль, состав основных средств. Фактически речь идет о текущей оптимизации состава производственных мощностей, в то время как операционный менеджмент обеспечивает текущую деятельность предприятия. Процесс управления балансом производственного потенциала представлен на рис. 13.4.

Процесс управления балансом производственного потенциала реализуется через регулярные (обычно ежемесячные) совещания – совещание по спросу (1-я неделя месяца), совещание по продукту (2-я неделя месяца), совещание по цепи поставок (3-я неделя месяца) и совещание по балансу в целом (4-я неделя месяца). И, наконец, последним важным замечанием, касающимся процесса, станет замечание о возможных вариантах распределения ответственности. В нашем описании приведена классическая реализация: определены владельцы процессов и введены специализированные роли на предприятии, непосредственно выполняющие работы по процессу, – это так называемые координаторы (соответственно, по спросу, продукту и цепи поставок). Эта реализация адекватна для крупных производственных предприятий, в малых и средних фирмах выделение специализированных сотрудников не всегда целесообразно, важным остается при этом принципиальное рассмотрение вопроса оценки качества управления производственным балансом. Процесс управления производственным балансом следует оценивать в трех основных категориях: спрос, производство и снабжение (табл. 13.1)

Из табл. 13.1 видно, что предложенные показатели качества управления производственным балансом должны обеспечивать гармонизацию процессов прогнозирования спроса и процесса создания продукта (включая оптимизацию процесса материального обеспечения производства).



Рис. 13.4. Процесс управления балансом производственного потенциала предприятия

### Система оценки процесса управления производственным потенциалом

Категория для оценивания	Примеры коэффициентов
Спрос	Выполнение плана продаж в денежном эквиваленте Обеспеченность бизнес-плана контрактами Выполнение отгрузок в срок Точность прогнозирования спроса
Производство	Выполнение производственного графика в срок Выполнение плана производства по видам продукции Выполнение бюджета заработной платы Отношение фактически отработанных часов к плановым
Снабжение	Отклонения по закупочным ценам Выполнение плана закупок в срок

## 2. Методология определения экономической эффективности систем управления потенциалом предприятия.

Методы оценки экономической эффективности внедрения информационных технологий и систем управления, используемые за рубежом, можно разбить на три группы:

– **традиционные финансовые:** *экономическая добавленная стоимость, полная стоимость владения, совокупный экономический эффект, быстрое экономическое обоснование;*

– **качественные методы:** *методология сбалансированных показателей, методология информационной экономики, методология управления портфелем активов, система показателей ИТ;*

– **вероятностные методы:** *метод справедливых опционов, метод прикладной информационной экономики.*

Внедрение эффективных систем управления потенциалом предприятия (система логистики, система маркетинга и т. п.) нуждается в технико-экономическом обосновании.

**Традиционные финансовые методы.** *Метод экономической добавленной стоимости (EVA).* Используя периодическую оценку EVA для характеристики эффективности работы, можно согласовать

такие цели, как рост оборота, увеличение доли продаж или движение денежных средств, с помощью единого финансового показателя.

С другой стороны, такой подход слишком обобщен и неприменим для принятия решений о покупке небольшой партии нового технологического оборудования. Кроме того, сложно определить, как именно на конечный результат повлияли технологии и системы управления. Естественно использовать EVA в совокупности с другими методами.

*Полная стоимость владения (Total Cost of Ownership, TCO).* На сегодняшний день этот подход получил довольно широкое распространение. В его рамках предполагается оценка стоимости приобретения, администрирования, установки, перемещения и модернизации, техподдержки и сопровождения, вынужденных простоев и других скрытых затрат. Для определения наилучшего соотношения цена/качество для предприятий сферы услуг TCO довольно эффективен.

С помощью этой методологии можно достаточно полно проанализировать эффективность выполнения функций. В сочетании с другими параметрами можно создать хорошую схему учета и контроля расходов на информационные системы и системы управления предприятием. Но без учета рисков и соотношения технологии со стратегическими целями точность учета и контроля несколько снижается.

*Совокупный экономический эффект (Total Economic Impact, TEI).* В этой методологии рассматриваются три основных параметра: стоимость, преимущества и гибкость корпоративной информационной системы. Для каждого из них определяется уровень риска. Стоимость обычно анализируется с помощью TCO, оценка преимуществ производится с точки зрения стоимости проекта и стратегических вложений, выходящих за рамки информационных технологий. Гибкость же определяется с использованием методологий расчетов фьючерсов и опционов, таких как модель Блэка – Шоулза, или ROV (REAL Options Valuations) – определение справедливой цены опционов. Ее часто используют в качестве альтернативы стандартным процедурам составления бюджета и плана капиталовложений (инвестиций) в условиях неопределенного состояния рынка и экономики (как в сфере информационных технологий), когда на передний план выступают параметры гибкости. Большинство компаний используют справедли-

вую цену опционов в качестве одного из элементов построения привычной всем системы финансовых показателей и показателей эффективности, в том числе системы сбалансированных показателей. ТЕІ предназначен для поддержки принятия решений, снижения рисков и обеспечения гибкости.

*Быстрое экономическое обоснование (Rapid Economic Justification, REJ).* Методология, предложенная Microsoft, подобна ТЕІ, предполагает конкретизацию ТСО за счет установления соответствия между затратами на ИТ и приоритетами деятельности компании. Процесс состоит из пяти этапов: разработка бизнес-плана, отражающего мнение всех заинтересованных сторон и включающего основные факторы успеха и ключевые параметры эффективности; проработка влияния технологии на факторы успеха; анализ критериев стоимости/эффективности; определение потенциальных рисков и вероятностей их возникновения и вычисление стандартных финансовых показателей. Эта методология подходит для управления отдельными проектами и удачна наличием анализа рисков, но, несмотря на название, процедура ее применения может оказаться довольно длительной.

**Качественные методы оценки эффективности.** Эти методы используются для дополнения количественных методов субъективными и качественными оценками, которые позволяют определить ценность соответствующих объектов и процессов.

*Система сбалансированных показателей* является инструментом формирования стратегии управления. По четырем точкам зрения: финансовой, удовлетворению потребностей клиентов, внутренним процессам и дальнейшему росту и обучению – формируются параметры, декомпозируемые до операционного уровня. Для успешного внедрения стратегии должен быть установлен мониторинг и обратная связь процесса стратегического управления. Для этого разрабатываются сбалансированные счетные карты, отражающие основные цели предприятия, а также их дальнейшую декомпозицию в виде набора критических факторов успеха.

*Методология информационной экономики (Information Economics, IE).* Эта методология ориентирована на объективную оценку портфеля проектов и предусматривает направление ресурсов туда, где они приносят наибольшую выгоду. Идея заключается в том,

чтобы заставить информационную службу и бизнес-менеджеров расставить приоритеты и представить более объективные заключения о стратегической ценности отдельных проектов для бизнеса.

Руководителям IT-отделов и бизнес-менеджерам сначала необходимо составить список из 10 главных факторов, влияющих на процесс принятия решения, и оценить относительную значимость («плюсы») и риск («минусы») каждого из них для бизнеса. Для каждого предприятия факторы будут своими, причем они могут добавляться, удаляться или изменяться по мере смены приоритетов. Проекты в области информационных технологий оцениваются с точки зрения данных факторов. В результате получается полный относительный рейтинг каждого проекта в портфеле информационной службы. Методология IE – быстрый способ определения приоритетов затрат и сопоставления IT-проектов с бизнес-целями. Анализ рисков если и субъективен, то в достаточной степени детализирован. Эта методология не предназначена для управления проектами, поэтому предварительно руководителям информационных служб и бизнес-менеджерам необходимо пересмотреть существующие модели планирования и адаптировать их к процессу.

*Управление портфелем активов (Portfolio Management).* При использовании методологии управления портфелем активов организации рассматривают сотрудников информационных служб и IT-проекты как активы, которые управляются по тем же принципам, что и любые другие инвестиции. То есть директор информационной службы осуществляет контроль за капиталовложениями и оценивает новые инвестиции по критериям затрат, выгоды и риска. Он должен минимизировать риск, вкладывая деньги в различные проекты.

*Система показателей IT (IT Scorecard).* Идея IT Scorecard состоит в том, что вместо четырех классических основных направлений сбалансированных показателей определяются следующие направления: развитие бизнеса, производительность, качество (для IT – как с внутренней, так и с внешней точки зрения) и принятие решений. На самом деле, как направления, так и их количества могут быть любыми – это зависит от конкретной ситуации и нужд компании. Затем по этим направлениям выбираются цели-ориентиры и производится декомпозиция на операционный уровень.

**Вероятностные методы** – в этих методах используются математические и статистические модели, позволяющие оценить вероятность возникновения риска.

*Справедливая цена опционов (Real Options Valuation, ROV).* Достаточно сложный метод, не так давно удостоенный Нобелевской премии. При использовании метода ROV проект рассматривается с точки зрения управляемости в ходе проекта. Выделяются пять параметров: выручка от проекта, расходы, сложность, стоимость поддержки решения и жизненный цикл внедряемой корпоративной информационной системы. Затем производится оценка, насколько возможно влияние на эти параметры в процессе выполнения проекта. Чем выше возможность этого влияния, тем выше оценка проекта по данному методу. В каждом из вариантов рассматриваются факторы управляемости и по ним происходит оценка эффекта по методу ROV. У каждого предприятия будут свои критерии и шкала. Этот метод весьма конкретен, но достаточно труден и требует весьма большого количества времени для проведения анализа.

*Методология прикладной информационной экономики (Applied Information Economics, AIE).* Ее идея заключается в том, чтобы для каждой из заявленных целей проекта найти вероятность ее достижения, а затем из нее вывести вероятность улучшений в бизнес-процессах компании, увеличения скорости принятия решений, доступа к информации – отсюда выводится вероятность заключения сделки.

Предполагается, что это компромиссный вариант, который используется в случае недоверия размытым шкалам эвристического анализа риска метода ТЕИ, узким выводам ТСО и нежелания использовать только одну BSC. Метод объединяет в себе традиционные финансовые подходы и статистику, но характерен большим количеством расчетов.

В странах СНГ существует несколько иной подход к обоснованию целесообразности внедрения информационных технологий и систем управления потенциалом предприятия (логистики, маркетинга, управления финансами). Алгоритм методики представлен ниже:

1) выбор эффективного варианта проекта из нескольких рассматриваемых методом приведенных затрат:

$$C_{np} = C/C + KB \cdot K_{эф}, \quad (13.1)$$

где  $C_{np}$  – приведенные расходы на единицу продукции n-го варианта;  
 $C/C$  – себестоимость продукции соответствующего варианта;  
 $KB$  – капиталоемкость единицы продукции n-го варианта;  
 $K_{эф}$  – нормативный коэффициент экономической эффективности капиталовложений. Данный показатель принимается на уровне сложившейся на момент расчетов ставки рентабельности банковского депозита.

К дальнейшему рассмотрению принимается вариант, имеющий наименьшие приведенные расходы на один резервный;

2) рассчитывают дополнительную прибыль на внедренное мероприятие:

– дополнительную прибыль, которую получит предприятие за счет увеличения объемов производства продукции:

$$\Delta P_{OP} = (Q_{np} - Q_{ф}) \cdot (Ц_{б} - C/C_{б}), \quad (13.2)$$

где  $\Delta P_{OP}$  – дополнительная прибыль предприятия;

$Q_{np}$  – объем реализации продукции по проекту;

$Q_{ф}$  – объем реализации продукции по фактическим данным предприятия;

$Ц_{б}$  – базовая цена реализации единицы продукции;

$C/C_{б}$  – базовая себестоимость единицы продукции.

Дополнительная прибыль за счет снижения себестоимости продукции:

$$\Delta P_{C/C} = (C/C_{б} - C/C_{np}) \cdot Q_{np}, \quad (13.3)$$

где  $\Delta P_{C/C}$  – прибыль от снижения себестоимости продукции;

$C/C_{б}$  – базовая (фактическая) себестоимость единицы продукции предприятия;

$C/C_{np}$  – себестоимость продукции по проекту;

$Q_{np}$  – объем реализации продукции по проекту;

3) общая дополнительная чистая прибыль от реализации мероприятий плана:

$$\Delta P_{общ} = (\Delta P_{OP} + \Delta P_{C/C}) \cdot (1 - h), \quad (13.4)$$

где  $\Delta P_{общ}$  – общая дополнительная прибыль;

$h$  – ставка налога на прибыль.

Рассчитывают дополнительный чистый денежный поток:

$$\Delta ДП = \Delta П_{общ} + \Delta A_{Г} \quad (13.5)$$

где  $ДП$  – чистый денежный поток;

$\Delta A_{Г}$  – дополнительная годовая сумма амортизации, которая рассчитывается от суммы капиталовложений;

4) рассчитывается текущая стоимость дополнительного денежного потока:

$$\Delta ДП_{ТЕК} = \Delta ДП \cdot K_{БЕР} \cdot K_{ДИСК} \quad (13.6)$$

где  $\Delta ДП_{ТЕК}$  – текущая стоимость дополнительного денежного потока;

$K_{БЕР}$  – коэффициент вероятности (определяют разработчики проекта путем составления прогноза изменения макро- и микросреды предприятия на прогнозный период);

$K_{ДИСК}$  – коэффициент дисконтирования (рассчитывается в зависимости от ставки дисконта НБУ);

5) рассчитывается чистая текущая стоимость дополнительного денежного потока:

$$\Delta ЧТС = \sum \Delta ДП_{ТЕК} - KB, \quad (13.7)$$

где  $\Delta ЧТС$  – чистая текущая стоимость дополнительного денежного потока;

$\Delta ДП_{ТЕК}$  – текущая стоимость дополнительного денежного потока;

$KB$  – дополнительные капитальные затраты;

6) рассчитывается индекс окупаемости (рентабельности) проекта:

$$I_{OK} = \sum \Delta ДП_{ТЕК} / KB > 1. \quad (13.8)$$

Таков алгоритм расчета эффективности внедрения систем управления потенциалом предприятия.

### 3.2. ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ (ПРАКТИЧЕСКИХ) ЗАНЯТИЙ

**Тема. Оптимизация структуры потенциала предприятия**

#### **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1**

**Потенциал предприятия и оптимизация его структуры**

#### *План практического занятия*

№ п/п	Учебные вопросы	Время, мин.	Метод проведения
1	2	3	4
1	Проверка готовности студентов к занятию, вступительное слово преподавателя	5	Доведение
2	Основные правила и соотношения оптимального функционирования потенциала предприятия	10	Опрос
3	Решение ситуационной задачи на определение динамики экономического потенциала предприятия и эффективности его использования	15	Решение у доски студентами
4	Решение ситуационной задачи на соблюдение основных оптимальных соотношений в области финансового потенциала предприятия	15	Решение у доски студентами
5	Решение ситуационной задачи на соблюдение основных оптимальных соотношений в области трудового потенциала предприятия	15	Решение у доски студентами
6	Решение ситуационной задачи на оптимизацию производственного потенциала предприятия	15	Решение у доски студентами
7	Подведение итогов занятия	5	Доведение

**Задачи на определение оптимальной структуры  
потенциала предприятия**

**Ситуационная задача 1.1**

Имеются данные о работе ООО «Лесная сказка» за 2005–2009 гг. (см. табл. 1.1.).

Требуется:

1. Оценить динамику экономического потенциала предприятия.
2. Оценить динамику эффективности использования экономического потенциала предприятия.

*Таблица 1.1*

**Данные о работе ООО «Лесная сказка» за 2005–2009 гг.**

Показатель	Годы				
	2005	2006	2007	2008	2009
Выручка, тыс. грн	1980	1795	1830	2420	2550
Затраты, тыс. грн	1697	1560	1610	2060	2170
Внеоборотные активы, тыс. грн	690	812	850	838	830
Оборотные активы, тыс. грн	3420	3510	3690	3900	3920

**Ситуационная задача 1.2**

Имеется баланс предприятия ООО «Квазар» за 2009 г. (см. табл. 1.2.).

*Таблица 1.2*

**Баланс предприятия ООО «Квазар» на 01.01.2010 г.**

Актив, тыс. грн			Пассив, тыс. грн		
Показатель	01.01.09	01.01.10	Показатель	01.01.09	01.01.10
1	2	3	4	5	6
Внеоборотные активы	4000	3800	Собственный капитал	4800	4800
Оборотные активы, в том числе:	8000	9600	Заемный капитал, в том числе:	7200	8600

Продолжение табл. 1.2

1	2	3	4	5	6
денежные средства	400	800	долгосрочная задолженность	2500	2500
запасы сырья	900	700	краткосрочная банковская задолженность	1200	2400
краткосрочные финансовые вложения	4000	5600			
незавершенное производство	250	300	краткосрочная кредиторская задолженность (поставщики)	3500	3700
запасы готовой продукции	450	900			
дебиторская задолженность (покупатели)	2000	1300			
Итого баланса	12000	13400	Итого баланса	12000	13400

Проведите экспресс-анализ структуры капитала предприятия:

1. Определите фактическую структуру капитала и сравните с оптимальной, проследите тенденцию изменения структуры капитала, дайте оценку этому процессу.

2. Проверьте соблюдение в тенденции «золотого» правила финансирования.

3. Проверьте соблюдение в тенденции «вертикального» правила финансирования.

### Ситуационная задача 1.3

Предприятие, производящее холодильники, имеет следующие показатели работы (см. табл. 1.3).

Оцените, правильную ли политику проводит предприятие в области заработной платы. В 2010 году рабочие предприятия требуют от заводоуправления повышения заработной платы на 10–15%. Возможно ли такое повышение и почему? Обоснуйте свой вывод экономическими расчетами.

Таблица. 1.3.

**Результаты работы предприятия ОАО «Айс» за период 2005–2009 гг.**

Показатель	Годы				
	2005	2006	2007	2008	2009
Объем произведенной продукции, тыс. шт.	10	11	11,5	10,8	10,2
Цена единицы продукции, грн	1500	1850	2100	2250	2350
Количество рабочих, занятых в производстве, чел.	180	195	200	190	180
Удельный вес заработной платы в цене продукции, %	25	28	28	24	26

**Ситуационная задача 1.4**

ООО «Вертикаль» занимается выпуском запасных частей для газонокосилок, мини-тракторов и прочей мелкой сельскохозяйственной техники. В механическом цехе, являющемся ведущим подразделением на предприятии, установлены токарные, вертикально-фрезерные, вертикально-сверлильные, зуборезные и шлифовальные станки. Данные о простоях оборудования, а также их причинах за 2009 год по механическому цеху приведены в табл. 1.4. Режим работы оборудования в 2009 году был двухсменный, по 8 ч. в смену, количество рабочих дней в году – 252. На основе имеющихся данных рассчитать коэффициент загрузки оборудования в 2009–2010 годах и предложить мероприятия по оптимизации структуры производственного потенциала предприятия на 2010 год, при условии, что объем производственной программы увеличится на 5%, режим работы оборудования останется двухсменным, плановые простои оборудования останутся на уровне 2009 года.

Таблица 1.4

**Данные о фактическом использовании производственного потенциала ООО «Вертикаль» за 2009 год**

Показатели	Виды работ, выполняемых в цехе				
	Токарные работы	Вертикально-фрезерные	Вертикально-сверлильные	Зуборезные	Шлифовальные
Количество станков, шт.	6	4	4	4	4
Простои оборудования всего, %	38	33	40	45	36
в том числе плановые, %	6	6	6	6	6
вынужденные (нет заказов), %	32	27	34	39	30

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2**

**Тема. Определение оптимальной структуры активов и капитала предприятия**

*План практического занятия*

№ п/п	Учебные вопросы	Время, мин	Метод проведения
1	2	3	4
1	Проверка готовности студентов к занятию, вступительное слово преподавателя	5	Доведение
2	Основы управления формированием и развитием потенциала, оптимизация структуры потенциала предприятия	20	Тестирование
3	Решение ситуационной задачи на определение оптимальной структуры активов	20	Решение у доски студентами
4	Решение ситуационной задачи на определение оптимальной структуры капитала предприятия	20	Решение у доски студентами
5	Подведение итогов занятия	5	Доведение

**Задачи на определение оптимальной структуры  
активов и капитала предприятия**

**Ситуационная задача 2.1**

Проанализируйте структуру активов предприятия, а также оцените структуру баланса предприятия в тенденции при следующих исходных данных (см. табл. 2.1). Сделайте вывод. Среднеотраслевой удельный вес внеоборотных активов в общей доле активов составляет 0,20. Среднеотраслевой коэффициент маневренности – 0,5.

*Таблица 2.1*

**Баланс предприятия ОАО «Прометей» за 2009 г., тыс. грн**

Актив	01.01.09	31.12.09	Пассив	01.01.09	31.12.09
Внеоборотные активы	4000	3800	Собственный капитал, в том числе:	4352	4800
			уставный капитал	4000	4000
			нераспределенная прибыль	352	352
			прибыль отчетного года	---	448
Оборотные активы, в том числе:	8000	9600	Заемный капитал в том числе:	648	8600
денежные средства	400	800	долгосрочная задолженность	2500	2500
краткосрочные финансовые вложения	4000	5600	краткосрочная банковская задолженность	1200	2400
запасы сырья	900	700			
незавершенное производство	250	300	краткосрочная кредиторская задолженность	3948	3700
запасы готовой продукции	450	900			
дебиторская задолженность (покупатели)	2000	1300			
Баланс	12000	13400	Баланс	12000	13400

К какой сфере относится данное предприятие: сфере услуг или сфере материального производства?

### **Ситуационная задача 2.2**

Собственный капитал предприятия составляет \$ 50 тыс. Предприятие существенно расширяет хозяйственную деятельность за счет привлечения заемного капитала. Коэффициент рентабельности активов предприятия 20%. Существует 8 альтернативных вариантов расширения деятельности. Необходимо определить, при какой структуре капитала будет достигнута наивысшая рентабельность собственного капитала. Ставка налога на прибыль 25%. Остальные данные приведены в табл. 2.2.

*Таблица 2.2*

#### **8 альтернативных вариантов деятельности предприятия**

Показатель	Варианты деятельности предприятия							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Собственный капитал, тыс. \$	50	50	50	50	50	50	50	50
Заемный капитал, тыс. \$	--	15	30	45	60	75	90	105
Общий операционный капитал, тыс. \$	50	65	80	95	110	125	140	155
Ставка процентов за кредит с учетом риска, %	--	18	18	18,5	19	19,5	20	20,5

**Тема. Парадигма управления потенциалом по стоимостным критериям**

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3**

**Расчет добавленной рыночной стоимости предприятия (MVA), метод EBO**

*План практического занятия*

№ п/п	Учебные вопросы	Время, мин	Метод проведения
1	2	3	4
1	Проверка готовности студентов к занятию, вступительное слово преподавателя	5	Доведение
2	Парадигма управления потенциалом по стоимостным критериям	20	Тестирование
3	Применение концепции MVA в практической деятельности компании при определении эффективности ее деятельности	10	Рецензирование и обсуждение реферата
4	Решение ситуационной задачи 3.1 на определение величины MVA	10	Решение у доски студентами
5	Решение ситуационной задачи 3.2 на определение величины MVA предприятия в результате финансовой санации	20	Решение у доски студентами
6	Решение ситуационной задачи 3.3 на определение стоимости бизнеса методом EBO	10	Решение у доски студентами
7	Подведение итогов занятия	5	Доведение

***Проблемные вопросы и вопросы для дискуссии.***

1. Какой экономический смысл добавленной рыночной стоимости?
2. Почему концепция рыночной добавленной стоимости приобретает широкое применение для разработки стратегии, создающей максимальную стоимость для собственников, для оценки результатов деятельности предприятия за весь срок его существования?
3. Какой критерий эффективности управления MVA?

## ***Задачи на определение MVA, метод EBO***

### ***Задача 3.1***

Определить добавленную рыночную стоимость компании и эффективность работы ее менеджеров за весь срок существования компании при следующих исходных данных. Цена одной акции компании на фондовой бирже на момент оценки составляет \$ 23; число акций, выпущенных компанией, – 50 млн шт., балансовая стоимость уставного капитала на момент создания фирмы составляла \$ 600 млн. За время существования компании ее собственный капитал увеличился на \$ 296 млн.

### ***Задача 3.2***

В 2007 году компания «Веста» попала в кризисную ситуацию из-за неудачной политики с дебиторами. В 2008 году на предприятии была проведена финансовая санация путем проведения факторинговых операций и увеличения уставного капитала на 1200 тыс. грн. К началу 2009 года ситуация на предприятии нормализовалась. За 2009 год предприятие получило выручку в размере 5000 тыс. грн, были произведены затраты на сумму 4000 тыс. грн, были выплачены проценты за кредит в размере 50 тыс. грн. Структура капитала компании на 01.01.09 г. была следующая: собственный капитал – 2500 тыс. грн, заемный капитал – 500 тыс. грн. Средневзвешенная стоимость капитала компании в 2009 году составила 21,8%, ставка налога на прибыль – 25%. Темп роста продаж в 2009 году составил 3%. Необходимо рассчитать добавленную рыночную стоимость, а также рыночную стоимость предприятия в результате финансовой санации на 01.01.10 г.

### ***Задача 3.3***

Стоимость чистых материальных активов малого предприятия на 01.01.10 г. составила \$ 20 тыс. После вычета соответствующего вознаграждения, выплаченного владельцу, бизнес принес в 2009 году \$ 8 тыс. Ставка дохода на чистые материальные активы – 15%, коэффициент капитализации на избыточную прибыль – 33,3%. Объем реализации предприятия за 2009 г. составил 5 тыс. единиц, цена единицы реализованной продукции \$ 10, себестоимость реализованной

продукции \$ 25 тыс., предприятие взяло в 2009 году заем на сумму \$ 5 тыс. под ставку простого ссудного процента  $i = 20\%$ . Определить стоимость предприятия по методу EBO.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4

### Расчет добавленной экономической стоимости (EVA)

#### *План практического занятия*

№ п/п	Учебные вопросы	Время, мин	Метод проведения
1	2	3	4
1	Проверка готовности студентов к занятию, вступительное слово преподавателя	5	Доведение
2	Сущность EVA. Способы расчета экономической добавленной стоимости	10	Опрос
3	Решение ситуационной задачи 4.1 на определение величины EVA	15	Решение у доски студентами
4	Решение ситуационной задачи 4.2 на определение величины стоимости фирмы методом EVA	15	Решение у доски студентами
5	Решение ситуационной задачи 4.3 на определение величины стоимости фирмы методом EVA	30	Решение у доски студентами
6	Подведение итогов занятия	5	Доведение

#### *Задачи на определение EVA*

##### *Задача 4.1*

Определить добавленную экономическую стоимость компании при следующих исходных данных. Балансовая стоимость собственного капитала компании \$ 896 млн, прибыль компании до уплаты налогов – \$ 283,8 млн, общий операционный капитал, предоставленный инвесторами, – \$1800 млн, средневзвешенная стоимость капитала компании 11%, ставка налога на прибыль – 40%.

### Задача 4.2

Осуществить расчет стоимости предприятия методом EVA, если операционный капитал компании составляет 180 тыс. грн, стоимость обычных акций компании – 80 тыс. грн, привилегированных акций – 40 тыс. грн, облигационного займа – 60 тыс. грн, стоимость пользования собственным капиталом (обычные акции) – 21%, стоимость пользования собственным капиталом (привилегированные акции) – 24%, стоимость пользования заемным капиталом – 20%. Ставка налога на прибыль – 25%. Величина EVA по годам представлена в табл. 4.1.

Таблица 4.1

#### Размер EVA по годам

t	1	2	3	4	5
EVA, тыс. грн	25	26	28	31	34

### Задача 4.3

Стоимость пользования собственным капиталом составляет 25%, стоимость обязательств – 5%, прибыль до налогообложения – 1000 тыс. грн, ставка налога на прибыль – 25%, балансовая стоимость собственного капитала – 2400 тыс. грн, балансовая стоимость обязательств – 600 тыс. грн. Выручка отчетного периода составила 6000 тыс. грн, проектируемые изменения собственного оборотного капитала в первый прогнозный период – 161 тыс. грн, прирост инвестиций в первом прогнозном периоде – 472 тыс. грн, прогнозные темпы роста доходов  $g_d = 17,88\%$ , продолжительность прогнозного периода – 5 лет, рентабельность активов в постпрогнозном периоде – 22,56%, темп роста прибыли –  $g_{\Pi} = 5\%$ . Необходимо оценить стоимость предприятия методом EVA. Инвестированный капитал постпрогнозного периода – 485 тыс. грн.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5**  
**(КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА ПО МОДУЛЮ № 1)**

**Тема. Управление результативностью использования  
потенциала предприятия**

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6**

**Оценка результативности использования потенциала  
многопродуктовой торговой компании на основе EVA**

*План практического занятия*

№ п/п	Учебные вопросы	Время, мин	Метод проведения
1	2	3	4
1	Проверка готовности студентов к занятию, вступительное слово преподавателя	5	Доведение
2	Управление результативностью использования потенциала предприятия	10	Тестирование
3	Решение ситуационной задачи по оценке результативности использования потенциала многопродуктовой торговой компании на основе EVA	60	Решение у доски студентами
4	Подведение итогов занятия	5	Доведение

*Ситуационная задача*

Компания оптовой торговли «Омега» реализует 8 видов торговых групп (продуктов) через 4 канала сбыта. В табл. 6.1, 6.2, 6.3 представлены данные управленческого учета о работе компании за 2009 год в разрезе каналов сбыта и торговых групп, а также товарооборот каналов сбыта в долевым выражении. Среднеотраслевая рентабельность в данном сегменте рынка по аналогичным компаниям – 17,8%, систематический риск вложения средств в данную компанию, по оценкам экспертов, составляет:  $\beta = 0,9321$ , ставка по облигациям государственного займа составила в 2009 году 4,5%. Необходимо

оценить эффективность продаж компании за 2009 год на основе экономической добавленной стоимости EVA. Ставку налога на прибыль принять в размере 24%. Стоимость пользования заемным капиталом по компании за 2009 год в среднем составила 16%.

Таблица 6.1

**Расширенный баланс компании «Омега»  
по ее торговым группам за 2009 год  
(по данным управленческого учета), \$ тыс.**

Баланс	Торговые группы								Итого
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Внеоборотные активы	1053	44	351	434	252	53	14	29	2230
Реальные активы	142	28	54	41	27	33	6	8	339
Долгосрочные займы	911	16	297	393	225	20	8	21	1891
Оборотные активы	2619	665	832	471	586	761	160	239	6333
Запасы	2309	615	742	423	543	630	155	237	5654
Дебиторская задолженность	161	27	48	25	23	67	3	2	356
Краткосрочные займы	44	7	12	7	6	19	--	--	95
Денежные средства	105	16	30	16	14	45	2	--	228
<b>Итого активы:</b>	<b>3672</b>	<b>709</b>	<b>1183</b>	<b>905</b>	<b>838</b>	<b>814</b>	<b>174</b>	<b>268</b>	<b>8563</b>
Собственный капитал	1659	205	427	503	436	210	23	67	3530
Краткосрочные обязательства	2013	504	756	402	402	604	151	201	5033
Займы и кредиты	335	84	126	67	67	100	25	34	838
Кредиторская задолженность	1678	420	630	335	335	504	126	167	4195
<b>Итого пассивы:</b>	<b>3672</b>	<b>709</b>	<b>1183</b>	<b>905</b>	<b>838</b>	<b>814</b>	<b>174</b>	<b>268</b>	<b>8563</b>

Таблица 6.2

**Расчет чистой прибыли компании «Омега» за 2009 г.  
в разрезе каналов сбыта, \$ тыс.**

Показатели	Каналы сбыта				Всего
	канал 1	канал 2	канал 3	канал 4	
Прямые расходы	28	96	190	130	444
Операционная прибыль	28	34	140	165	367
Внереализационные расходы	11	17	18	33	79
Косвенные расходы	27	38	107	105	277
Чистая прибыль	12	13	51	93	169

Таблица 6.3

**Товарооборот каналов сбыта в долевом выражении (%)  
за 2009 год**

Канал	Торговые группы							
	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

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7

### Особенности инновационного воспроизводства потенциала предприятия

#### *План практического занятия*

№ п/п	Учебные вопросы	Время, мин	Метод проведения
1	2	3	4
1	Проверка готовности студентов к занятию, вступительное слово преподавателя	5	Доведение
2	Особенности инновационного воспроизводства потенциала предприятия	10	Тестирование
3	Решение ситуационной задачи 7.1	15	Решение у доски студентами
4	Решение ситуационной задачи 7.2	15	Решение у доски студентами
5	Решение ситуационной задачи 7.3	15	Решение у доски студентами
6	Решение ситуационной задачи 7.4	15	Решение у доски студентами
7	Подведение итогов занятия	5	Доведение

#### *Ситуационные задачи*

##### *Задача 7.1*

Рассчитать вероятное повышение рыночной стоимости предприятия, которое может произойти в результате того, что предприятие завершило составление глубоко проработанного бизнес-плана инновационного проекта, реально способного уже через год повысить годовые прибыли фирмы (П) до 1 млн грн, если также известно, что чистые материальные активы (ЧМА) предприятия согласно оценке их рыночной стоимости составляют 2,5 млн грн; коэффициент съема прибыли с чистых материальных активов в отрасли равен 0,35; рекомендуемый коэффициент капитализации, учитывающий риски осваиваемого в проекте бизнеса, равен 0,25.

### **Задача 7.2**

Оценить, какой будет рыночная стоимость компании через 2 года, если она реально реализует инновационный проект, позволяющий рассчитывать на то, что чистая прибыль предприятия к этому времени повысится до 400 тыс. грн. В отрасли, к которой принадлежит компания, наблюдается стабилизовавшийся мультипликатор «Цена/Прибыль» (Ц/П), равный 5,5.

### **Задача 7.3**

Показать, что для инвестора, привлекаемого в качестве соучредителя на 45% уставного капитала в дочернюю компанию, которая учреждается для реализации инновационного проекта, капиталовложение является эффективным, если известно, что данный инвестор обычно вкладывает средства на три года ( $m = 3$ ); денежные потоки по инновационному проекту предприятия (ДП) ожидаются на уровне: стартовые инвестиции – 3 млн грн; 1-й год – 50 тыс. грн; 2-й год – 200 тыс. грн; 3-й год – 2 млн грн, 4-й год – 4 млн грн; 5-й год – 3,5 млн грн; приемлемая с учетом премии за риски осваиваемого бизнеса ставка дисконта составляет 0,3. Инвестор не рассчитывает на дивиденды от учреждаемой компании. Он планирует получить свой единственный доход на перепродаже приобретаемого пакета акций.

### **Задача 7.4**

Можно ли считать, что стоимость реализующего инновационный проект предприятия увеличивается и, значит, проект развивается нормально, если известно, что: проект находится в стадии, когда уже происходит строительство нового цеха по производству, завершеному разработкой изделия; показатель CFROI по проекту по завершеному кварталу по сравнению с тем же кварталом прошлого года составляет  $(-0,25)$ , в то время как ставка дисконта, применявшаяся для оценки проекта, равна 0,30; Q-фактор предприятия больше единицы; средне-взвешенная стоимость капитала, используемого предприятием, реализующим проект, для финансирования проекта, равна 0,20?

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8 (КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА ПО МОДУЛЮ № 2)**

### 3.3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

#### Практическое занятие № 1

##### Задача 1.1

О динамике экономического потенциала предприятия можно судить по «золотому» правилу экономики. «Золотое» правило экономики гласит: темпы роста балансовой прибыли ( $T_{II}$ ) должны превышать темпы роста выручки от реализации продукции, работ, услуг ( $T_p$ ), а темпы роста выручки от реализации продукции, в свою очередь, должны превышать темпы роста активов (основного и оборотного капитала предприятия)  $T_A$ , т. е. оптимальным является положение:

$$T_{II} > T_p > T_A > 100\%.$$

где  $T_{II} > T_p$  означает снижение издержек производства, что отражает повышение эффективности производства;

$T_p > T_A$  означает повышение эффективности использования материальных ресурсов.

Соблюдение «золотого» правила означает, что экономический потенциал предприятия возрастает по сравнению с предыдущим периодом.

Необходимо рассчитать цепные индексы роста прибыли, выручки и активов, далее найти средний темп роста данных показателей. Средний темп роста рассчитывается как среднегеометрическое цепных индексов.

Эффективность использования потенциала предприятия определяется по показателю рентабельности активов. Следует найти рентабельность активов по годам, рассчитать цепные темпы роста рентабельности активов, найти средний темп роста и оценить тенденцию.

##### Задача 1.2

«Золотое» правило финансирования и балансирования (составления баланса): долговременно находящиеся в распоряжении предприятия предметы имущества должны финансироваться из долгосрочных источников финансирования (горизонтальная структура баланса):

а) из собственного капитала:  $СК > ВНА$ , причем  $СК/ВНА > 1$  или

б) из собственного и долгосрочного заемного капитала:

$(СК + ЗКД) > (ВНА + ПЗ)$ , причем  $(СК + ЗКД) / (ВНА + ПЗ) > 1$ ,

где  $СК$  – собственный капитал;

$ВНА$  – внеоборотные активы;

$ЗКД$  – заемный долгосрочный капитал;

$ПЗ$  – производственные запасы.

Правило вертикальной структуры капитала гласит: собственный капитал, собственные источники финансирования должны превышать заемные:

$$СК/(ЗКК + ЗКД) > 1 \text{ или } СК/\text{Баланс } \Sigma > 0,5,$$

где  $ЗКК$  – заемный капитал краткосрочный.

Оптимальное соотношение собственного и заемного капитала 60:40%.

### **Задача 1.3**

В области управления трудовыми ресурсами на предприятии должно соблюдаться следующее соотношение: темп роста производительности труда  $T_w$  должен превышать темп роста заработной платы  $T_{зп}$ :  $T_w > T_{зп}$ . Чтобы найти производительность труда, необходимо объем продукции умножить на цену и поделить на количество работающих. Чтобы определить заработную плату, нужно величину доходов умножить на удельный вес заработной платы в цене продукции. По данным формулам находятся производительность труда и заработная плата по годам. Далее находятся цепные индексы темпов роста производительности труда и заработной платы, потом – средние темпы роста этих величин как среднегеометрическое цепных индексов. Необходимо сравнить средние темпы роста заработной платы и производительности труда и сделать вывод о возможности повышения заработной платы рабочим в 2006 году.

### **Задача 1.4**

1. Необходимо рассчитать годовой полезный фонд времени для каждого вида оборудования в 2009–2010 гг. по формуле:

$$\Phi_{\text{ПОЛЕЗ}}^i = t_{\text{СМ}} \cdot s \cdot d \cdot q_i \cdot [(100 - \gamma_i)/100],$$

где  $t_{CM}$  – продолжительность смены, ч;  
 $s$  – количество смен, шт.;  
 $d$  – количество рабочих дней в году, дни;  
 $q_i$  – количество единиц оборудования данного вида, шт.;  
 $\gamma_i$  – плановые простои оборудования  $i$ -го вида %;  
 $i$  – вид оборудования.

2. Фактический годовой фонд работы оборудования в 2009–2010 гг. находим по формуле:

$$\Phi_{ФАКТ}^i = t_{CM} \cdot s \cdot d \cdot q_i \cdot [(100 - \beta_i)/100],$$

где  $\beta$  – фактические простои оборудования.

При расчете  $\beta$  за 2010 год необходимо учесть увеличение производственной программы на 5%.

3. Находим коэффициент загрузки оборудования каждого вида по годам:

$$K_3 = \Phi_{ФАКТ}^i / \Phi_{ПОЛЕЗ}^i.$$

4. Рассчитываем для 2010 года разницу ( $\Delta$ ) между  $\Phi_{ПОЛЕЗ}^i$  и  $\Phi_{ФАКТ}^i$  по каждому виду оборудования. По данным расчетов делаем вывод об эффективности использования производственного потенциала в динамике.

5. Рассчитываем незадействованное количество оборудования в 2009 году по каждому виду:

$$q_H = \Delta / \Phi_{ПОЛЕЗ1}^i,$$

где  $\Phi_{ПОЛЕЗ1}^i$  – годовой полезный фонд времени одного станка  $i$ -го вида.

По данным расчета составляется таблица оптимизации количества производственного оборудования (см. табл. 1.5).

Таблица 1.1

**Мероприятия по оптимизации структуры  
производственного потенциала ООО «Вертикаль»  
на 2010 год**

Вид оборудования	Количество недействующего оборудования, шт.	Фактическое количество оборудования в цехе, шт.	Фактическая структура производственного потенциала, %	Необходимое количество оборудования на 2006 год, шт.	Необходимая структура производственного потенциала, %	Мероприятия по оптимизации структуры производственного потенциала предприятия
Токарные станки						
Вертикально- фрезерные						
Вертикально- сверлильные						
Зуборезные						
Шлифовальные						
ИТОГО по предприятию						

**Практическое занятие № 2**

**Задача 2.1**

Структура активов баланса характеризуется показателями ликвидности:

– коэффициент общей ликвидности  $K_{лик}^{ОБЩ}$ , рассчитываемый как частное от деления величины оборотных активов к краткосрочным обязательствам (нормативное значение 2);

– коэффициент срочной ликвидности  $K_{лик}^{СР}$ , рассчитываемый как частное от деления величины ликвидных активов предприятиями (краткосрочные финансовые вложения, денежные средства, деби-

торская задолженность (по покупателям) к краткосрочным обязательствам (нормативное значение – 0,7–0,8);

– коэффициент абсолютной ликвидности  $K_{ЛИК}^{ABC}$ , рассчитываемый как частное от деления величины денежных средств к краткосрочным обязательствам (нормативное значение – 0,2–0,25);

– коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами  $k^3_{СОС}$ , рассчитывается как отношение суммы запасов к собственным оборотным средствам. Нормальным значением коэффициента считается 0,5. Если  $k^3_{СОС} > 1$ , то это свидетельствует о том, что запасы сырья и незавершенное производство финансируются не только из собственных источников, но и из заемных, что очень рискованно и ведет к кризисным явлениям.

– удельный вес внеоборотных активов в общей сумме активов  $У_{ВНА}$ , рассчитывается как отношение внеоборотных активов к общей величине активов. Эта доля в значительной степени зависит от отрасли. Тем не менее значительное преобладание первого раздела баланса в активах ( $У_{ВНА} > 0,5$ ) говорит об излишней иммобилизации средств. Как правило, это характерно для предприятий промышленности.

Оценка структуры баланса предприятия ведется по коэффициенту обеспеченности собственными оборотными средствами  $k_{СОС}$ . Он определяется как отношение разницы между объемами источников собственных и приравненных к ним средств и фактической стоимостью основных средств и прочих внеоборотных активов к стоимости имеющихся у предприятия оборотных активов (производственных запасов, незавершенного производства, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов). Нормативное значение 0,1. Если показатель меньше 0,1, то структура баланса неудовлетворительная, если больше – удовлетворительная.

Все показатели необходимо рассчитать на начало и на конец периода, сравнить их со среднеотраслевыми, посмотреть тенденцию и сделать выводы.

## Задача 2.2

Расчеты по каждому альтернативному варианту хозяйствования ведутся по следующему алгоритму.

1. Находим прибыль предприятия:

$$П = R_A \cdot A/100,$$

где  $R_A$  – рентабельность активов, %;

$A$  – величина активов, денеж. ед.

Величина активов предприятия по основному уравнению баланса равна величине капитала. Поэтому  $A = СК + ЗК$ .

2. Находим проценты за пользование кредитом:

$$ПК = ЗК \cdot i/100,$$

где  $i$  – ставка процентов за пользование кредитом, %;

$ЗК$  – сумма заемного капитала, денеж. ед.

3. Находим налогооблагаемую прибыль:

$$П_{НАЛ} = П - ПК.$$

4. Находим чистую прибыль:

$$ЧП = П_{НАЛ} \cdot (1 - h/100),$$

где  $h$  – ставка налога на прибыль, %.

5. Находим рентабельность собственного капитала:

$$R_{СК} = ЧП/СК,$$

где  $СК$  – собственный капитал, денеж. ед.

## Практическое занятие № 3

### Задача 3.1

1. Находим стоимость уставного капитала на момент создания фирмы  $V_0$ .

2. Находим рыночную стоимость компании на момент оценки  $V_t$ :

$$V_t = N_A \cdot Ц_A,$$

где  $N_A$  – количество акций, эмитированных компанией, шт.;

$Ц_A$  – цена акции на фондовой бирже, денеж. ед.

3. Находим добавленную рыночную стоимость компании:

$$MVA = V_t - V_o,$$

где  $V_o$  – балансовая стоимость фирмы на момент ее создания (равняется уставному фонду на момент создания фирмы).

### Задача 3.2

1. Находим чистую прибыль компании после налогообложения:

$$ЧП = (B - C - \%)(1 - h/100),$$

где  $B$  – выручка от реализации, денеж. ед.;

$C$  – затраты фирмы, денеж. ед.;

$\%$  – проценты, выплаченные за кредит, денеж. ед.;

$h$  – ставка налога на прибыль, %.

2. Находим доходность операций компании по продажам:

$$R_{OS} = (ЧП/B) \cdot 100.$$

3. Находим потребность в капитале:

$$CR = (K/B) \cdot 100,$$

где  $K$  – стоимость капитала фирмы, денеж. ед. Находится путем суммирования величины собственного капитала  $S$  и величины заемного капитала  $D$ .

4. Находим добавленную рыночную стоимость:

$$MVA = \frac{B}{WACC - g} \cdot (1 + g) \cdot (R_{OS} - WACC) \cdot \frac{CR}{1 + g},$$

где  $WACC$  – средневзвешенная стоимость капитала компании, %;

$g$  – темп роста продаж, %.

5. Находим рыночную стоимость фирмы:

$$MV = S + MVA.$$

### Задача 3.3

1. Находим выручку от реализации:

$$B = Q \cdot C_1,$$

где  $Q$  – объем реализованной продукции, шт.;

$C_1$  – стоимость реализации единицы продукции, денеж. ед.

2. Находим чистую прибыль предприятия:

$$\text{ЧП}_{\text{ОБЩ}} = (B - C - \%) \cdot (1 - h)$$

3. Находим прибыль, приносимую чистыми материальными активами:

$$\text{П}_{\text{ЧМА}} = R_{\text{ЧМА}} \cdot C_{\text{ЧМА}},$$

где  $R_{\text{ЧМА}}$  – рентабельность чистых материальных активов;

$C_{\text{ЧМА}}$  – стоимость чистых материальных активов.

4. Определяем избыточную прибыль  $\text{П}_{\text{ИЗБ}}$  как разницу между всей прибылью  $\text{ЧП}_{\text{ОБЩ}}$  и прибылью, приносимой чистыми материальными активами:

$$\text{П}_{\text{ИЗБ}} = \text{ЧП}_{\text{ОБЩ}} - \text{П}_{\text{ЧМА}}.$$

5. Находим стоимость нематериальных активов  $C_{\text{НА}}$  по методу прямой капитализации:

$$C_{\text{НА}} = \text{П}_{\text{ИЗБ}} / k_{\text{кан}}.$$

6. Полная стоимость бизнеса по методу ЕВО равняется сумме чистых материальных активов  $C_{\text{ЧМА}}$  и стоимости нематериальных активов  $C_{\text{НА}}$ :

$$C_{\text{Б}} = C_{\text{ЧМА}} + C_{\text{НА}}.$$

## Практическое занятие № 4

### Задача 4.1

1. Находим чистую прибыль после уплаты налогов:

$$NOPAT = EBIT \cdot (1 - h),$$

где  $EBIT$  – прибыль до уплаты налогов, денеж. ед.

2. Находим стоимость пользования капиталом компании  $V_{US}$ :

$$V_{US} = K \cdot WACC,$$

где  $K$  – стоимость операционного капитала, денеж. ед.

Стоимость операционного капитала:

$$K = S + D,$$

где  $S$  – стоимость собственного капитала;

$D$  – стоимость заемного капитала.

3. Находим величину  $EVA$  первым способом:

$$EVA = NOPAT - K \cdot WACC.$$

4. Находим  $EVA$  вторым способом:

$$EVA = K \cdot (R/100 - WACC/100) = K \cdot (NOPAT/K - WACC),$$

где  $R$  – рентабельность операционного капитала, %.

### Задача 4.2

1. Находим средневзвешенную стоимость капитала  $WACC$ :

$$WACC = k_d(1 - h)w_d + k_p w_p + k_s w_s,$$

где  $k_d$ ,  $k_p$ ,  $k_s$  – соответственно стоимости привлечения заемного капитала, акционерного собственного капитала (привилегированные акции), акционерного собственного капитала (обыкновенные акции);

$w_d$ ,  $w_p$ ,  $w_s$  – соответственно доля заемного капитала, привилегированных акций и простых акций в структуре капитала предприятия;

$h$  – ставка налога на прибыль. Расчеты оформляются в виде таблицы (см. табл. 4.1.).

Таблица 4.1

## Расчет ставки дисконта по методу WACC

Вид капитала	Стоимость капитала $k$ , %	Доля капитала $W$	Взвешенная стоимость капитала $k \cdot W$ , %
1	2	3	4
Заемный капитал			
Собственный капитал (обыкновенные акции)			
Собственный капитал (привилегированные акции)			
Итого WACC	---	---	

2. Находим стоимость фирмы:

$$V = S + \sum_{i=1}^n \frac{EVA_i}{(1 + WACC)^n}$$

## Задача 4.3

1. Находим ставку дисконта  $i$  по методу WACC:

$$i = WACC = k_d \cdot (1 - h)w_d + k_s w_s$$

2. Находим рентабельность активов:

$$R_A = \frac{EBIT \cdot (1 - h)}{K} \cdot 100$$

3. Находим операционный капитал для первого года:

$$K_1 = COK + I,$$

где  $COK$  – собственный оборотный капитал, денеж. ед.;

$I$  – инвестиции.

4. Капитал для второго года составит  $K_2 = K_1 \cdot (1 + g_D/100)$ .

Капитал для третьего года  $K_3 = K_2 \cdot (1 + g_D/100)$  и т. д. для остальных лет.

5. Находим коэффициент капитализации:

$$k_{КАП} = i - g_{IT}$$

6. Находим  $EVA$  по годам:

$$EVA_n = K \cdot (R_A / 100 - WACC / 100),$$

где  $n$  – номер года.

7. Находим капитализированную добавленную экономическую стоимость  $EVA_{КАП}$  для каждого года по методу прямой капитализации. Использование этого метода расчета обусловлено тем, что темп роста прибыли по годам  $const = 5\%$ :

$$EVA_{КАП} = EVA_n / k_{КАП}$$

8. Находим текущую стоимость  $EVA_d$  по годам:

$$EVA_d = EVA_{КАП} / (1 + i)^n.$$

9. Находим стоимость фирмы:

$$V = S + \sum_{i=1}^n \frac{EVA_i}{(1 + i)^n}.$$

Результаты расчетов свести в таблицу (см. табл. 4.2.).

Таблица 4.2

**Расчет стоимости предприятия методом EVA, тыс. грн**

Показатель	Периоды						Продленная стоимость
	0	1	2	3	4	5	
$R_A, \%$							
WACC, %							
$K$ , тыс. грн							
$EVA$ , тыс. грн							
$EVA_{КАП}$ , тыс. грн							
$EVA_d$ , тыс. грн							
$V$ , тыс. грн		x	x	x	x	x	x

**Практическое занятие № 5**  
**(Контрольная работа по модулю № 1)**

**Практическое занятие № 6**

1. Находим чистую операционную прибыль  $NOPAT'$  по всем каналам, восстановленную на величину процентов за кредит и внереализационные доходы.

$$NOPAT'_n = ЧП_n + \%_n \cdot (1 - h) + \% * - Д_{ВНЕРН}$$

где  $\%_n$  – проценты по долгу по  $n$ -му каналу по данным бухгалтерии, \$ тыс.;

$\%*$  – проценты по долгу по  $n$ -му каналу из управленческого учета, \$ тыс.;

$Д_{ВНЕРН}$  – внереализационные доходы по  $n$ -му каналу, \$ тыс.;

$ЧП_n$  – чистая прибыль по  $n$ -му каналу, \$ тыс.

2. Находим стоимость пользования собственным капиталом по модели CAMP:

$$k_S = z + \beta (r_m - z).$$

3. Находим средневзвешенную стоимость компании:

$$WACC = k_d(1 - h)w_d + k_S w_S.$$

4. Далее необходимо составить балансы каналов в разрезе продуктовых групп. Исходной информацией служит расширенный баланс компании «Омега» по ее торговым группам за 2009 г. (по данным управленческого учета). Для этого определяем, что каналы сбыта оперируют активами, которые генерируют выручку (товарооборот). В таком случае логично разбить полученный балансовый лист в разрезе торговых групп (продуктов) по доле товарооборота каждого продукта рассматриваемого канала сбыта в общем товарообороте по данному продукту. Например, первая статья баланса «Внеоборотные активы» по торговой группе № 1 расширенного баланса равняется 1053 \$ тыс., тогда для баланса канала № 1 в колонке торговая

группа № 1 будет стоять число  $1053 \cdot 0,1350 = 142$ , для продукта № 2 –  $44 \cdot 0,0275 = 1$ , для продукта № 3 –  $351 \cdot 0,1757 = 62$  и т. д. Необходимо составить балансы всех четырех каналов сбыта компании по форме представленного расширенного баланса компании.

5. Далее находимо найти сумму капитала, инвестированного в компанию всего  $K_I$  и в разрезе отдельных каналов  $K_I^n$ :

$$K_I = FA + WC,$$

$$K_I^n = FA_n + WC_n,$$

где  $FA$ ,  $FA_n$  – внеоборотные активы соответственно всей компании и  $n$ -го канала, тыс. \$.

$WC$ ,  $WC_n$  – рабочий капитал соответственно всей компании и  $n$ -го канала, \$ тыс. Рабочий капитал является разностью между текущими активами (ТА) без учета денежных средств (ДС) и финансовых вложений (КФВ) и текущими (краткосрочными) обязательствами (ТП) без учета кредитов и займов (КЗК), т. е. прямых источников денежных средств:

$$WC = (ТА - ДС - КФВ) - (ТП - КЗК).$$

Расчеты ведутся на основе составленных балансов каналов.

6. Рассчитываем  $EVA$  по компании в целом и по отдельным каналам  $EVA_n$ :

$$EVA = NOPAT' - WACC \cdot K_I$$

$$EVA_n = NOPAT'_n - WACC \cdot K_I^n.$$

Для проверки правильности расчетов  $EVA = EVA_1 + EVA_2 + EVA_3 + EVA_4$ .

7. Рассчитываем рентабельность инвестированного капитала  $ROIC$  по каналам сбыта и в целом по фирме:

$$ROIC_n = NOPAT'_n / K_I^n.$$

Необходимо сравнить  $ROIC_n$  с  $WACC$  и сделать вывод об эффективности использования потенциала многопродуктовой торговой

компании в разрезе каналов сбыта. В случае плохой эффективности использования потенциала предложить мероприятия по нормализации процесса.

Результаты расчетов занести в таблицу 6.1.

Таблица 6.1

**Результаты оценки эффективности использования потенциала торговой многопродуктовой компании «Омега» за 2009 г.**

Показатель	Каналы сбыта				Всего
	Канал 1	Канал 2	Канал 3	Канал 4	
1	2	3	4	5	6
Инвестированный капитал $K_i$ , \$ тыс.					
Доля инвестированного капитала канала $K_i^n$ в общем инвестированном капитале, %					
Чистая операционная прибыль $НОРАГ'_n$ , \$ тыс.					
Рентабельность инвестированного капитала $ROIC_n$ , %					

**Практическое занятие № 7**

**Задача 7.1**

Искомую величину можно рассчитать методом «Избыточных прибылей» как оценку рыночной ценности создаваемого проектом «гудвила», т. е. стоимости совокупности задействованных и реализуемых в проекте нематериальных активов. Расчет производят по формуле:

$$Г = \frac{П - P_{CP} \times A}{k_{КАП}}$$

где  $Г$  – стоимость гудвила;

$\Pi$  – скорректированная чистая прибыль предприятия;  
 $P_{CP}$  – среднерыночная доходность по активам или собственному капиталу;  
 $A$  – рыночная стоимость активов (собственного капитала);  
 $k_{КАП}$  – коэффициент капитализации.

### Задача 7.2

Ожидаемая по результатам осуществления указанного инвестиционного проекта будущая рыночная стоимость компании через два года ( $Ц_2$ ) может быть определена как

$$Ц_2 = \Pi \times M_{Ц/П},$$

где  $\Pi$  – прибыль предприятия;

$M_{Ц/П}$  – мультипликатор «Цена/Прибыль».

### Задача 7.3

Главным показателем эффективности капиталовложения для инвестора служит чистая текущая стоимость его инновации ( $NPV_{ИНВ}$ ) в создаваемое предприятие.

Для расчета этого показателя необходимо оценить, какова обоснованная рыночная стоимость  $Ц_{ПАК}^0$  предлагаемого инвестору пакета акций (на основе оценки обоснованной рыночной стоимости  $Ц_0$ ) учреждаемой компании в момент ее создания как способной реализовать соответствующий инновационный проект и имеющей стоимость, равную чистой текущей стоимости NPV целевого инновационного проекта), и сопоставить эту величину с текущей стоимостью  $Ц_{ПАК}^3$  ожидаемого дохода от перепродажи рассматриваемого пакета акций через три года.

1. Находим обоснованную рыночную стоимость  $Ц_{ПАК}^0$  предлагаемого инвестору пакета акций (на основе оценки обоснованной рыночной стоимости  $Ц_0$ ) учреждаемой компании в момент ее создания:

$$Ц_{ПАК}^0 = NPV \cdot d_{ПАК} = \left( -I + \sum_{t=1}^5 \frac{CF_t}{(1+i)^t} \right) \cdot d_{ПАК},$$

где  $I$  – стартовые инвестиции;  
 $CF_t$  – денежный поток  $t$ -го года;  
 $i$  – ставка дисконта;  
 $d_{ПАК}$  – доля пакета соучредителя.

2. Находим текущую стоимость  $Ц_{ПАК}^3$  ожидаемого дохода от перепродажи рассматриваемого пакета акций через три года:

$$Ц_{ПАК}^3 = PV_3 \cdot d_{ПАК} = \sum_{i=1}^3 \frac{CF_i}{(i+1)^n},$$

где  $PV_3$  – приведенная остаточная стоимость к концу третьего года.

3. Находим чистую приведенную стоимость инновации:

$$NPV_{ИНВ} = -Ц_{ПАК}^0 + Ц_{ПАК}^3.$$

#### **Задача 7.4**

Задача решается с помощью анализа «Q-фактора» Дж. Тобина. Анализируется два показателя:

– соотношение «Q-фактор», определяемое как отношение рыночной стоимости активов фирмы, выполняющей проект, и их восстановительной стоимости (последняя представляет собой гипотетические затраты на создание рассматриваемого имущества с учетом его износа в настоящий момент времени при сегодняшних ценах на все необходимые покупные ресурсы);

– разница  $\Delta$  между отражающей риски проекта ставкой дисконта  $i$  и средневзвешенной стоимостью капитала  $WACC$ , либо разница между фактически достигнутой и измеренной в денежных потоках проекта отдачей со сделанными в него капиталовложениями  $CFROI_{ФАКТ}$  и нормой дохода (ставкой дисконта).

Если  $Q > 1$ , а  $\Delta > 0$ , то инновационный проект увеличивает стоимость предприятия.

### **3.4. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ**

Студенты (магистры) отдельные вопросы курса изучают самостоятельно. Эти вопросы выносятся также на экзамен. По результатам самостоятельной работы студенты (магистры) готовят рефераты, которые заслушиваются на практических занятиях. Качество усвоения материала для самостоятельной работы проверяется в виде устного опроса по перечню контрольных вопросов, тестирования и контрольных работ.

#### **Тема 1. Основы управления формированием и развитием потенциала**

##### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Концепция единства жизненных циклов продукции и технологий.
2. Концепция технологической цепочки производства.
3. Концепция рационального соединения свойств целостности и обособления развивающихся систем.

##### **Темы рефератов**

1. Механизм функционирования потенциала предприятия.
2. Роль методов и функций управления в процессах формирования потенциала предприятия.
3. Основные законы функционирования и развития предприятия.

Литература: [3, с. 24–37, 5, с. 1–8; 40, с. 17–20, 68–80; 41 с. 79–98].

#### **Тема 2. Оптимизация структуры потенциала предприятия**

##### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Оптимизация структуры производственного потенциала предприятия на основе анализа уровня эффективного использования структурных рабочих мест.
2. Признаки оптимальной организационной структуры управления.
3. Факторы, оказывающие влияние на структуру потенциала предприятия.

### **Темы рефератов**

1. Основные пути оптимизации структуры потенциала предприятия.
2. Оптимизация структуры капитала.

Литература: [3, с. 147–155; 5, с. 8–16; 19, с. 140–161; 37, с. 45–48].

### **Тема 3. Парадигма управления потенциалом по стоимостным критериям**

#### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Метод добавочного акционерного капитала.
2. Метод Эдвардса – Белла – Ольсона.
3. Метод добавленного денежного потока CVA.
4. Метод отдачи денежного потока CFROI.

### **Темы рефератов**

1. Эволюция развития концепций управления потенциалом предприятия.
2. Сравнительный анализ TQM-концепции и концепции VBM управления потенциалом предприятия.

Литература: [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].

### ***Задачи на определение SVA***

#### ***Задача 3.1***

Определить акционерную стоимость капитала фирмы и добавленную акционерную стоимость капитала фирмы в конце шестого года при следующих исходных данных. Прогнозный период составляет 5 лет. Денежные потоки прогнозного периода представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1.

**Денежные потоки фирмы в прогнозном периоде, \$ тыс.**

t	1	2	3	4	5
CF	50	55	60	70	90

Уставный капитал на момент создания фирмы составил \$ 250 тыс., задолженность фирмы при учреждении – \$ 50 тыс., задолженность компании на конец шестого года составит \$ 118 тыс., темп прироста денежного потока шестого года – 2%. Прибыль на шестом году составит \$ 30 тыс., амортизационные отчисления – \$ 40 тыс., прирост долгосрочной кредиторской задолженности – \$ 25 тыс., процент по кредиту \$ 12,5 тыс., прирост собственных оборотных средств – \$ 2 тыс., собственные инвестиции в другие предприятия – \$ 10 тыс. Средневзвешенная стоимость капитала составляет 20%.

**Задача 3.2**

Компания «Technological Systems» была создана в 1995 г. На момент создания она эмитировала 1 млн шт. и имела следующий баланс (см. табл. 3.2). В 2009 г. предприятие взяло кредит в размере \$ 8 млн под 10% годовых. Баланс за 2009 г. представлен ниже (см. табл. 3.3.).

Таблица 3.2

**Баланс Компании «Technological Systems» на 31.12.95 г.**

Актив, тыс. \$		Пассив, \$ тыс.	
ОА	500	СК	1000
ВНА	500	ЗК	–
ИБ	1000	ИБ	1000

В 2009 г. выручка от реализации составила \$ 20 млн, постоянные операционные затраты – \$ 4 млн, переменные операционные затраты – \$ 12 млн, ставка налога на прибыль – 40%.

Таблица 3.3

**Баланс Компания «Technological Systems» на 31.12.09 г.**

Актив, \$ тыс.		Пассив, \$ тыс.	
ОА	500	СК	1000
ВНА	8500	ЗК	8000
ИБ	9000	ИБ	9000

Найти добавленный акционерный капитал, добавленную рыночную стоимость, добавленную экономическую стоимость на 31.12.2009 г., если ставка по облигациям государственного займа в 2009 г. составляла 6%, среднерыночная доходность по акциям – 10%, коэффициент риска по акциям данной компании – 2,0.

**Задача 3.3**

Компания «Boston scientific» имеет следующие показатели: прибыль до уплаты налогов – \$ 4 млн; ставка налога на прибыль – 35%; долг (бессрочные облигации) – \$ 2 млн; процент по долгам – 10%; норма выплаты дивидендов – 15%; количество выпущенных акций 600 тыс. шт., вся прибыль выплачивается в виде дивидендов. Необходимо определить:

1. Стоимость акционерного капитала, цену акции, рыночную стоимость фирмы.
2. Средневзвешенную стоимость капитала фирмы.
3. Корпорация может увеличить долг на \$ 8 млн, т. е. довести его до \$ 10 млн, используя новый долг для выкупа части акций. Цена долга 12%, норма дивидендов возрастет с 15% до 17%. Прибыль до уплаты налогов и процентов останется на прежнем уровне. Изменит ли при этих условиях корпорация структуру капитала?
4. Если корпорация не будет реинвестировать старый долг в \$ 2 млн., какие будут последствия при условии, что новый и старый долги имеют одинаковый риск, процент по долгу 12%, но купонная ставка на старый долг – 10%?
5. Каким является коэффициент кратности покрытия процентов прибылью для начальных условий и для последующих?

## Методические указания к решению задач

### Задача 3.1

1. Находим величину акционерного капитала  $SV_0$  на момент создания фирмы:

$$SV_0 = S_0 - D_0,$$

где  $S_0$  – собственный капитал на момент создания фирмы, денеж. ед.  
 $D_0$  – стоимость обязательств на момент создания фирмы, денеж. ед.

2. Находим стоимость собственного капитала в прогнозном периоде

$$S_{1-5} = \sum_{i=1}^5 \frac{CF_i}{(1+i)^5}.$$

3. Находим величину денежного потока в постпрогножном (шестом) году:

$$CF = (П - \%)(1 - h) + AM + \uparrow \Delta ДКЗ - \downarrow \Delta ДКЗ - \Delta \uparrow СОС - СИ,$$

где  $П$  – прибыль до выплаты процентов;

$AM$  – амортизация;

$+\Delta ДКЗ$  – прирост долгосрочной кредиторской задолженности;

$\%$  – проценты по кредиту;

$\Delta ДКЗ$  – уменьшение долгосрочной кредиторской задолженности;

$\Delta СОС$  – прирост собственных оборотных средств;

$СИ$  – собственные инвестиции в другие предприятия;

$h$  – ставка налога на прибыль;

$\Delta ДКЗ$  – уменьшение долгосрочной кредиторской задолженности;

$\Delta СОС$  – прирост собственных оборотных средств;

$СИ$  – собственные инвестиции в другие предприятия.

4. Находим стоимость собственного капитала в постпрогножном периоде по модели Гордона:

$$S_{\text{ПОСТПРОГН}} = CF_{(t+1)} / (i-g) = CF_6 / (i-g),$$

где  $CF_{(t+1)}$  – денежный поток доходов за первый год постпрогнозного периода;

$i$  – ставка дисконта;

$g$  – долгосрочные темпы роста денежного потока в бессрочной перспективе.

5. Находим величину стоимости собственного капитала фирмы за шесть лет:

$$S_6 = S_{1-5} + S_{\text{ПОСТПРОГН}}$$

6. Находим акционерный капитал на момент оценки:

$$SV_6 = S_6 - D_6,$$

где  $D_6$  – стоимость долгов на момент оценки, денеж. ед.

7. Находим добавленный акционерный капитал на момент оценки:

$$SVA = SV_6 - SV_0.$$

### **Задача 3.2**

1. Находим стоимость акционерного капитала  $SV_{95}$  на 31.12.95 г. Она равна балансовой стоимости собственного капитала на момент создания компании  $S$  (берется из баланса).

2. Находим стоимость пользования собственным капиталом  $k_S$  по модели CAMP:

$$k_S = z + \beta (r_m - z),$$

где  $z$  – номинальная безрисковая ставка, которая берется на уровне средней ожидаемой доходности государственных облигаций;

$r_m$  – среднерыночная доходность бизнеса, %;

$\beta$  – коэффициент, указывающий на меру относительного систематического риска инвестирования в оцениваемый бизнес по сравнению с риском капиталовложений в любой среднерисковый бизнес.

3. Находим чистую прибыль после налогообложения за 2009 год:

$$NOPAT_{2009} = (B - C_{CONST} - C_{VAL} - D \cdot i) \cdot (1 - h),$$

где  $C_{CONST}$  – постоянные расходы, денеж. ед.;

$C_{VAL}$  – переменные расходы, денеж. ед.;  
 $i$  – ссудные процент по кредиту, %.

4. Находим рыночную стоимость акционерного капитала на 31.12.09 г.:

$$SV_{2009} = NOPAT_{2009} / k_s.$$

5. Находим добавленный акционерный капитал на 31.12.09 г.:

$$SVA_{2009} = SV_{2009} - SV_{95}.$$

6. Находим балансовую стоимость компании на момент создания  $V_{95}$ . Она равна балансовой стоимости собственного капитала.

7. Находим рыночную стоимость компании на 31.12.09 г.:

$$V_{2009} = D_{2009} + SV_{2009},$$

где  $D_{2009}$  – сумма долговых обязательств компании на 31.12.09 г., денеж. ед.

8. Находим добавленную рыночную стоимость компании на 31.12.09 г.:

$$MVA_{2009} = V_{2009} - V_{95}.$$

9. Восстанавливаем величину чистой прибыли после налогообложения на величину процентов за кредит, чтобы избежать двойного счета при определении EVA:

$$NOPAT = NOPAT + \% = NOPAT + D \cdot i \cdot (1 - h).$$

10. Находим EVA по первому способу:

$$EVA = NOPAT - K \cdot WACC.$$

11. Находим средневзвешенную стоимость капитала компании за 2009 год:

$$WACC = k_d w_d (1 - h) + k_s w_s.$$

12. Находим EVA вторым способом:

$$EVA = K \cdot (R/100 - WACC/100) = K \cdot (NOPAT/K - WACC).$$

### Задача 3.3

1. Находим стоимость акционерного капитала:

$$SV = NOPAT / k_S = [(EBIT - D \cdot i)(1 - h)]/k_S.$$

2. Находим цену одной акции  $P_O$ :

$$P_O = S/N_A.$$

3. Определим стоимость капитала фирмы:

$$V = S + D.$$

4. Определим средневзвешенную стоимость капитала до увеличения долга:

$$WACC = k_d w_d (1 - h) + k_S w_S.$$

5. Рассчитаем величину стоимости акционерного капитала при увеличении долга до \$ 10 млн., при этом  $k_d$  изменяется с 10% до 12%, а  $k_S$  изменяется с 15 до 17%:

$$S^* = NOPAT / k_S^* = [(EBIT - (D + \Delta_D) \cdot k_d^*) \cdot (1 - h)]/k_S^*,$$

где  $k_S^*$ ,  $k_d^*$  – новые стоимости собственного и заемного капитала.

$\Delta_D$  – разница между суммой нового долга и старого.  $\Delta_D = D^* - D$ .

6. Рассчитаем стоимость капитала фирмы при увеличении долга до \$ 10 млн:

$$V^* = S^* + (D + \Delta_D).$$

7. Рассчитаем средневзвешенную стоимость капитала при увеличении долга до \$ 10 млн:

$$WACC^* = k_d^* w_d^* (1 - h) + k_S^* w_S^*.$$

8. Рассчитаем цену акций при новых условиях:

$$P^* = (V^* - D)/N_A.$$

По цене  $P^*$  происходит выкуп акций. Находим количество выкупленных акций:

$$N_{BUY} = \Delta_D / P^*.$$

Проверим, что цена выкупа акций  $P_{BUY}$  будет равняться именно цене  $P^*$ :

$$P_{BUY} = S^*/(N_A - N_{BUY}).$$

9. Если компания не будет возвращать (рефондировать) старый долг, то при этих условиях стоимость капитала будет равняться:

$$S^{**} = [(EBIT - D \cdot k_d - \Delta_D \cdot k_d^*)(1 - h)]/k_S^*.$$

Стоимость долга будет состоять из двух частей – процентов по старому долгу и суммы нового долга:

$$D^{**} = D/k_d^* + \Delta_D.$$

Стоимость капитала компании составит:

$$V^{**} = D^{**} + S^{**}.$$

Цена акции в этом случае будет равняться:

$$P^{**} = (V^{**} - D/k_d^*)/N_A.$$

10. Сравните величины  $P^*$  и  $P^{**}$  и сделайте вывод, увеличилось ли благосостояние акционеров и можно ли им заменять акции выпуском новых облигаций. Если  $P^{**} > P^*$ , то ответ положительный.

11. Рассчитаем коэффициенты кратности покрытия процентов прибылью (коэффициент защищенности кредиторов):

$$K_{\%} = EBIT/k_d.$$

При расчете для долга \$ 2 млн  $k_d$  принимаем 10%, для долга \$ 10 млн  $k_d$  принимаем 12%. Сделайте выводы по расчетам. Критическое значение  $K_{\%} = 3$ .

### Ситуационная задача

Компания «Hill Software System» была создана в 1985 г. с целью разработки и сбыта новых типов операционных систем. Базовая программа была написана и запатентована Марком Хиллом, основателем HSS. Ключевые характеристики работы компании за 1992 г. приведены ниже.

Таблица 3.4

**Баланс на 31.12.1992 г.**

Актив, \$		Пассив, \$	
Основные средства	500 000	Собственный капитал (обыкновенные акции, 1 млн шт.)	1000 000
Оборотные активы	500 000	Заемный капитал	--
Баланс	1000 000	Итог баланса	1000 000

Таблица 3.5

**Отчет о прибылях и убытках за 1992 г., \$ млн.**

Показатель	Значение
Выручка от реализации	20,0
Постоянные затраты	4,0
Переменные затраты	12,0
Прибыль до выплаты процентов за кредит и налогов	4,0
Проценты по кредитам	--
Налогооблагаемая прибыль	4,0
Ставка налога на прибыль, %	40
Налог на прибыль	1,6
Чистая прибыль	2,4

Стоимость активов компании не имеет значения, так как в нее не включена стоимость патента и основных средств, купленных несколько лет назад по цене, ниже сегодняшней. Вся чистая прибыль компании пошла на выплату дивидендов.

Доля Марка Хилла в уставном капитале фирмы – 85%, остальные 15% принадлежат одному инвестиционному банку. Марк Хилл хочет уйти в отставку, продать основную часть своей доли в компании путем открытой продажи и использовать вырученные деньги для диверсификации своего персонального профиля. В процессе планирования дальнейшей стратегии развития был поднят вопрос о структуре капитала фирмы. *Продолжать ли фирме свою стратегию неиспользо-*

вания заемного капитала или изменить ее? Если да, то до какой степени? Как оптимизировать структуру капитала, которая бы максимизировала стоимость компании, т. е. максимизировала цену акций и свела к минимуму цену пользования капиталом?

Финансовый директор HSS получил информацию в своем инвестиционном банке о том, что может быть получен заем по одному из вариантов (см. табл. 3.6).

Таблица 3.6

### Варианты получения займа

Величина займа, млн. \$*	Годовая процентная ставка по займу, %	Расчетное значение $\beta$ -коэффициента по акциям**
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

\*Верхняя величина займа \$ 14 млн лимитирована Уставом фирмы из-за ограничений в отношении покрытия процентов к уплате.

\*\*По оценке банкиров, работающих с HSS: чем выше заем, тем выше степень риска и тем выше величина годовой процентной ставки, тем выше процентная ставка по займу, тем выше уровень риска, связанного с акциями  $\beta$ .

Что случится с ценой акции, если заемный капитал возрастет с 0 до \$ 4 млн?

Что случится с ценой акции, если заемный капитал возрастет с \$ 4 млн до \$ 6 млн при условии, что прежний заем в размере \$ 4 млн необходимо будет вернуть?

Что случится с ценой акции, если заемный капитал возрастет с \$ 4 млн до \$ 6 млн, при условии, что прежний заем в \$ 4 млн возвращать не нужно?

### Методические указания к решению ситуационной задачи

1. Необходимо определить доходность собственного капитала (собственных акций) с помощью модели САМР для каждого порога заимствования:

$$k_{Sn} = z + \beta_n (r_m - z),$$

где  $n$  – порядковый номер порога заимствования.

2. Находим рыночную стоимость акционерного капитала для каждого порога заимствования:

$$S_n = NOPAT_n / k_{Sn},$$

где  $NOPAT_n$  – чистая прибыль после налогообложения на каждом пороге заимствования  $NOPAT_n = (EBIT - D_n \cdot k_{dn}) (1 - h)$ .

3. Находим рыночную стоимость фирмы  $V$  на каждом пороге заимствования:

$$V_n = S_n + D_n.$$

4. Находим стоимость одной акции компании  $P_{on}$  на каждом пороге заимствования:

$$P_{on} = V_n / N_A.$$

5. Находим средневзвешенную стоимость капитала на каждом пороге заимствования  $WACC_n$  по формуле:

$$WACC_n = k_{dn} (1 - h) w_{dn} + k_{sn} w_{sn}.$$

6. Среди всех значений  $P_{on}$  выбирается максимальное значение, ему соответствует минимальное значение средневзвешенной стоимости капитала  $WACC_n$ . Эти данные будут соответствовать максимальной стоимости компании.

7. Находим удельный вес заемного капитала в рыночной стоимости фирмы в процентах  $D/V$ , соответствующий максимальной стоимости компании и минимальной цене капитала.

Данные расчетов оформляем в виде таблицы (см. табл. 3.7).

Таблица 3.7

**Расчет стоимости компании «Hill Softwate System»  
для обоснования стратегии ее дальнейшего развития**

Величина заемного капитала $D$ , \$ млн.	Стоимость пользования заемным капиталом $k_d$ , %	Стоимость пользования собственным капиталом $k_s$ , %	Рыночная стоимость акционерного капитала $S$ , \$ млн.	Рыночная стоимость фирмы $V$ , \$ млн.	Цена одной акции $P_0$ , \$	Средневзвешенная стоимость капитала WACC, %	Удельный вес заемного капитала в общем капитале $D/V$ , %
0,0							
2,0							
4,0							
6,0							
8,0							
10,0							
12,0							
14,0							

8. Для ответа на вопрос, что случится с ценой акции, если заемный капитал возрастет с  $D = 0$  до  $D^* = \$ 4$  млн, рассчитаем новые значения  $V^*$  и  $P^*$  для порога заимствования \$ 4 млн.

$$V^* = D^* + S^* = D^* + [(EBIT - k_d \cdot D^*)(1 - h)] / k_s^*;$$

$$P^* = (V^* - D) / N_A,$$

где  $D$  – начальная величина заимствования, в нашем случае  $D = 0$ .

Находим количество выкупленных акций:

$$N_{BUY} = D^* / P^*.$$

Проверим, что цена выкупа акций  $P_{BUY}$  будет равняться именно цене  $P^*$ :

$$P_{BUY} = S^* / (N_A - N_{BUY}).$$

9. Для ответа на вопрос, что случится с ценой акции, если заемный капитал возрастет с \$ 4 млн до \$ 6 млн, при условии, что прежний заем в размере \$ 4 млн необходимо будет вернуть, рассчитаем новые равновесные значения  $V^{**}$  и  $P^{**}$ :

$$\begin{aligned} V^{**} &= D^* + \Delta_D + S^{**} = \\ &= D^* + (D^{**} - D^*) + [(EBIT - D^{**} \cdot k_d^{**}) \cdot (1 - h)]/k_s^{**}; \end{aligned}$$

$$P^{**} = (V^{**} - D^*)/(N_A - N_{BUY}).$$

Сравнить значения  $P^{**}$  и  $P^*$  и сделать вывод об изменении благосостояния акционеров.

10. Для ответа на вопрос, что случится с ценой акции, если заемный капитал возрастет с \$ 4 млн до \$ 6 млн, при условии, что прежний заем в \$ 4 млн возвращать не нужно, рассчитаем новые равновесные значения  $V^{***}$  и  $P^{***}$ . В этом случае старые облигации на сумму \$ 4 млн останутся на руках с купонной ставкой  $k_d^* = 8,3\%$ .

Рассчитаем новое равновесное значение  $S^{***}$ :

$$S^{***} = [(EBIT - D^* \cdot k_d^* - (D^{**} - D^*) \cdot k_d^{**}) (1 - h)]/k_s^{**}.$$

Старый заем имеет балансовую стоимость \$ 4 млн. Однако, поскольку перед компанией стоит вопрос об увеличении задолженности (рассматривается вопрос о новом займе), уровень риска старого займа будет расти и, соответственно, его рыночная стоимость упадет до:

$$D^{*'} = k_d^* \cdot D^* / k_d^{**}.$$

Держатели старых облигаций понесут убыток в размере:

$$Loss = D^* - D^{*'}.$$

Новая стоимость фирмы составит:

$$V^{***} = D^{**} + D^{*'} + S^{***}.$$

Новая равновесная цена акции:

$$P^{***} = (V^{***} - D^{*'})/(N_A - N_{BUY}).$$

Сравнить значения цены акций  $P^{***}$  и  $P^*$  и сделать вывод об изменении благосостояния акционеров:

$$Profit = (P^{***} - P^*) \cdot (N_A - N_{BUY}).$$

Прибыль акционеров будет состоять из величины, на которую потерпят убытки держатели старых облигаций  $Loss$ , и истинной прибыли от использования заемного капитала  $V^{***} - V^*$  как следствие превышения налоговой экономии над затратами, связанными с финансовыми затруднениями.

## **Тема 4. Информационное обеспечение и современные технологии управления сложными производственными процессами**

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Информационные ресурсы предприятия. Понятие об информационном обеспечении, информационные массивы, информационные потоки.
2. Классификация информационных потоков и их роль в производстве.
3. Этапы формирования информационного обеспечения процессов управления на предприятии.
4. Особенности информационного обеспечения в менеджменте.
5. Понятие о современных автоматизированных информационных технологиях (АИТ) управления производством, их классификация, основные черты.
6. Информационное обеспечение реструктуризации предприятия.

### **Темы рефератов**

1. Технологии экспертных систем.
2. Объективно ориентированные технологии проектируемых систем.
3. Нейросетевые технологии.
4. Технологии Workflow.
5. Технологии Intranet.

6. Системы поддержки принятия решений.

Литература: [22, с. 670–711; 31, с. 527–553].

## **Тема 5. Управление конкурентоспособностью предприятия**

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Концептуальная модель процесса управления международной конкурентоспособностью предприятия.

2. Государственное регулирование международной конкурентоспособности предприятия: методы и инструментарий.

3. Концептуальная модель процесса управления разработкой и реализацией стратегии международной конкурентоспособности предприятия.

### **Темы рефератов**

1. Государственное регулирование международной конкурентоспособности предприятия: методы и инструменты.

2. Управление разработкой и реализацией стратегии нового продукта.

Литература: [2, с. 57–71; 114–120; 6, с. 157–188].

## **Управленческие ситуации для самостоятельной работы**

### **Управленческая ситуация 5.1**

В прошлом десятилетии часть украинских предприятий – операторов внутреннего рынка строительных материалов – имея мощные связи с западными производителями, внедряла стиль управления конкурентоспособностью, который можно было бы определить как управление по принципу «выключателя» или по принципу «есть проблема – решаем ее».

Он состоял в дискретном применении стратегии как инструмента управления конкурентоспособностью предприятия.

**Задание.** Определите и обоснуйте, являются ли оправданными и эффективными действия руководства этих предприятий относительно

дискретного (в случае потребности) использования стратегии конкурентоспособности. Оценить, как с позиций стратегического управления они могут повлиять на уровень конкурентоспособности этих предприятий.

### **Управленческая ситуация 5.2**

Во время заседания тендерного комитета, на котором должен был определиться победитель конкурсных торгов на строительство в большом городе делового центра, голоса 12 членов комитета распределились поровну – по 6 голосов на каждое конкурирующее предложение.

**Задание.** Как, по вашему мнению, должен быть решен вопрос определения победителя тендера на строительство делового центра?

### **Управленческая ситуация 5.3**

Американская фирма «Жиллетт» в течение долгого времени была «гордым львом» на мировом рынке бритвенных приспособлений, пока на нем не появилась английская фирма «Уилкинсон корд», которая создала современную безопасную бритву из нержавеющей стали. Несмотря на бесспорные преимущества конкурента, фирме «Жиллетт» в течение десятилетия удавалось успешно тормозить объемы производства и выход в отрасль фирмы «Уилкинсон корд».

**Задание.** Оценить ситуацию и обосновать, за счет каких факторов конкуренции фирме «Жиллетт» удавалось еще продолжительное время доминировать на рынке бритвенных принадлежностей, несмотря на бесспорные конкурентные преимущества фирмы «Уилкинсон корд»?

### **Управленческая ситуация 5.4**

Перед авиаобъединением, обслуживающим несколько авиалиний, возникла проблема обновления парка пассажирских самолетов. Особенностью этих авиалиний является очень высокая частота рейсов, которая предоставляет клиентам возможность использовать авиатранспорт в удобное для них время.

Группой топ-менеджеров авиапредприятия было разработано пять альтернативных вариантов проблемы, один из которых состоял в закупке партии из шести иностранных широкофюзеляжных аэробусов вместо отечественных самолетов ТУ-134. Пассажировместимость

аэробусов более чем в два раза превышала параметры самолета ТУ-134, а себестоимость перевозок одного пассажира аэробусом была ниже в 1,8 раза.

**Задание.** Оценить ситуацию и обосновать рациональность предложенного группой топ-менеджеров альтернативного варианта закупки шести широкофюзеляжных аэробусов. Какие, по вашему мнению, прочие составные элементы/параметры (кроме пассажироместности и себестоимости перевозок) должен иметь скрининговый стандарт для принятия окончательного решения при выборе наиболее рационального варианта решения проблемы?

### **Управленческая ситуация 5.5**

Одной из составляющих стратегического успеха компании «МакДоналдс» стало применение конвейерных технологий приготовления еды. Но внедрение этих технологий выявило серьезные трудности: приготовление картошки фри как одного из основных блюд ассортимента не поддавалось механизации. Картошка была или недожаренной, или пережаренной, что тормозило достижение конкурентных преимуществ индустриализации процесса приготовления еды и стратегической цели компании.

**Задание.** Оценить ситуацию и обосновать, какими, по вашему мнению, должны быть управленческие решения компании «МакДоналдс» по идентификации наиболее значимых активов, реализация которых могла бы решить проблему механизации процесса приготовления картошки фри?

## **Тема 6. Система антикризисного управления потенциалом предприятия**

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Управляемые переменные организации в системе антикризисного управления.
2. Процессы антикризисного управления.
3. Функциональное и антикризисное управление.
4. Система антикризисных мероприятий.
5. Программа антикризисного финансового оздоровления организации.

## **Темы рефератов**

1. Экономическая безопасность и гибкость функционирования предприятия.
2. Маркетинг в антикризисном управлении.
3. Роль инноваций в антикризисном управлении.
4. Инвестиционная антикризисная деятельность на предприятии.

Литература: [8, с. 46–48, 240–258; 19, с. 125–140, 162–188, 194–339, 368–377; 26, с. 1–14, 263–283].

## **Тема 7. Механизмы и инструменты противодействия кризисным процессам**

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Прогнозирование банкротства организаций.
2. Методическая база диагностики кризисных состояний организации.
3. Технология управления по результатам.
4. Технологии реинжиниринга (BPR).
5. Технология антикризисного прорыва.
6. Профилактика банкротства в управлении предприятием

## **Темы рефератов**

1. Роль человеческого фактора в кризисных ситуациях.
2. Модель менеджера антикризисного управления.
3. Текущее планирование и оперативное управление в антикризисном менеджменте.
4. Организация работ по выходу фирмы из кризиса.
5. Инструменты противодействия кризисным процессам: контроллинг, бюджетирование, управленческий учет.

Литература: [8, с. 96–134; 19, с. 23–47; 20, с. 49–80, 122–129; 31, с. 17–42].

## **Тема 8. Управление материально-техническим потенциалом предприятия**

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Анализ эффективности использования технического потенциала.
2. Анализ эффективности использования материального потенциала.
3. План материально-технического снабжения предприятия.
4. Управление запасами.
5. Управление техническими ресурсами.

### **Темы рефератов**

1. Управление материальными потоками в рамках внутрипроизводственных логистических систем.
2. Учет и контроль материалов.
3. Управление финансированием технических ресурсов.
4. Управленческие решения в области обновления технических ресурсов предприятия.

Литература: [4, с. 232–281; 22, с. 204–260; 23 с. 141–179].

### ***Ситуационная задача 8.1***

Годовая потребность в материалах составляет 3000 ед., стоимость подачи одного заказа составляет 230 грн, цена единицы комплектующего – 400 грн, стоимость содержания комплектующего на складе равна 15% его цены, число рабочих дней в году – 226, время поставки – 10 дней, время возможной задержки поставки – 2 дня.

Определить параметры системы управления запасами с фиксированным размером заказа.

### ***Ситуационная задача 8.2***

По исходным данным предыдущей задачи определить параметры системы управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами.

### **Ситуационная задача 8.3**

Годовая потребность в материалах составляет 2350 ед., стоимость подачи одного заказа составляет 185 грн, цена единицы комплектующего – 530 грн, стоимость содержания комплектующего на складе равна 18% его цены, число рабочих дней в году – 226, время поставки – 8 дней, время возможной задержки поставки – 2 дня.

Определить параметры системы управления запасами с установленной периодичностью пополнения запасов до постоянного уровня.

### **Ситуационная задача 8.4**

По исходным данным предыдущей задачи определить параметры системы управления запасами «Минимум – максимум».

### **Задача 8.5**

На основе имеющейся информации (см. табл. 8.1) оценить эффективность использования на предприятии оборудования. На основе расчетов сделать выводы об уровне эффективности использования активной части технического потенциала предприятия.

*Таблица 8.1*

### **Исходные данные для оценки эффективности оборудования**

Показатель	Базовый год	Отчетный год
1. Среднечасовая производительность оборудования ( $V_{\phi}$ ), шт.	10	9
2. Среднегодовая производственная мощность оборудования ( $V_{пл}$ ), шт.	12	12
3. Фактический фонд времени работы единицы оборудования за год ( $F_{\phi}$ ), час	1400	1385
4. Плановый фонд времени работы единицы оборудования за год ( $F_{пл}$ ), час	2002	2002

### **Задача 8.6**

На основе имеющейся информации (см. табл. 8.2) сделать вывод о том, какова эффективность производства данного предприятия.

*Таблица 8.2*

#### **Исходные данные для определения эффективности производства**

Показатель	Базовый год	Отчетный год
1. Объем выпуска продукции (O), тыс. грн.	18980	18850
2. Число работников (N), чел.	209	204
3. Стоимость основных фондов (Ф <sub>срГ</sub> ), тыс. грн	10540	10570

### **Задача 8.7**

На основе имеющейся информации (см. табл. 8.3) оценить влияние уровня материалоотдачи на объем выпуска продукции предприятия. На основе расчетов сделать выводы.

*Таблица 8.3*

#### **Исходные данные для анализа влияния материалоотдачи на объем товарной продукции**

Показатель	Условное обозначение	План	Факт
Товарная продукция, грн	ТП	51340	53852
Затраты на предметы труда для производства продукции, грн	З <sub>м</sub>	23450	23980

### **Задача 8.8**

Выполнить анализ технического состояния и движения основных фондов предприятия при следующих исходных данных (см. табл. 8.4). По данным анализа сделать выводы.

**Исходные данные для анализа технического состояния  
и движения основных фондов**

Наличие основных фондов на начало года $\Phi_{НЛ}$	Поступило в текущем году		Выбыло в текущем году		Наличие основных фондов на конец года $\Phi_{КГ}$	Наличие основных фондов на начало следующего за отчетным года (за вычетом износа) $\Phi_{ОГ}$
	Всего $\Phi_{ВВ}$	В том числе новых основных фондов $\Phi_{НОВ}$	Всего $\Phi_{ВЫБ}$	В том числе ликвидировано основных фондов $\Phi_{Л}$		
9870	2310	800	555	333	11625	9183

*Методические указания к решению задач*

*Задача 8.1*

Порядок расчета параметров системы приведен в табл. 8.5.

$$\text{Формула (1)} \quad Q = \sqrt{\frac{2AS}{I}},$$

где  $Q$  – оптимальный размер заказа, шт.;

$A$  – стоимость подачи одного заказа, грн.;

$S$  – потребность в товарно-материальных ценностях за определенный период, шт.;

$I$  – затраты на содержание единицы запаса, грн/шт.

Таблица 8.5

**Параметры системы управления запасами с фиксированным размером запаса**

Показатель	Порядок расчета
1. Потребность, шт.	Исходные данные
2. Оптимальный размер заказа, шт.	Формула (1)
3. Время поставки, дн.	Исходные данные
4. Время возможной задержки поставки, дн.	Исходные данные
5. Ожидаемое дневное потребление, шт./день	(1): Число раб. дней
6. Срок расходования заказа, дн.	(2) : (5)
7. Ожидаемое потребление за время поставки, шт.	(3) x (5)
8. Максимальное потребление за время поставки, шт.	((3) + (4) x (5))
9. Гарантийный запас, шт.	(8) – (7)
10. Пороговый уровень запаса, шт.	(9) + (7)
11. Максимальный желательный запас, шт.	(9) + (2)
12. Срок расходования запаса до порогового уровня, дн.	((11) – (10)) : (5)

**Задача 8.2.**

Порядок расчета параметров системы приведен в табл. 8.6.

Таблица 8.6

**Параметры системы управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами**

Показатель	Порядок расчета
1. Потребность, шт.	исходные данные
2. Интервал времени между заказами, дн.	формула (2)
3. Время поставки, дн.	исходные данные
4. Время возможной задержки поставки, дн.	исходные данные
5. Ожидаемое дневное потребление, шт./день	(1): число раб. дней
6. Ожидаемое потребление за время поставки, шт.	(3) x (5)
7. Максимальное потребление за время поставки, шт.	((3) + (4) x (5))
8. Гарантийный запас, шт.	((3) + (4) x (5))
9. Максимальный желательный запас, шт.	(8) + (2) x (5)

Формула (2)  $T = Q/S$ ,

где  $T$  – интервал времени между заказами, дн.

### Задача 8.3

Порядок расчета параметров системы приведен в табл. 8.7.

Таблица 8.7

#### Параметры системы управления запасами с установленной периодичностью пополнения запасов до постоянного уровня

Показатель	Порядок расчета
1. Потребность, шт.	исходные данные
2. Интервал времени между заказами, дн.	формула (2)
3. Время поставки, дн.	исходные данные
4. Время возможной задержки поставки, дн.	исходные данные
5. Ожидаемое дневное потребление, шт./день	(1): число раб.дней
6. Ожидаемое потребление за время поставки, шт.	(3) x (5)
7. Максимальное потребление за время поставки, шт.	((3) + (4) x (5))
8. Гарантийный запас, шт.	(7) – (6)
9. Пороговый уровень запаса, шт.	(8) + (6)
10. Максимальный желательный запас, шт.	(8) + (2) x (5)

### Задача 8.4.

Порядок расчета параметров системы приведен в табл. 8.8.

Таблица 8.8

#### Параметры системы управления запасами «Минимум – максимум»

Показатель	Порядок расчета
1. Потребность, шт.	исходные данные
2. Интервал времени между заказами, дн.	формула (2)
3. Время поставки, дн.	исходные данные
4. Время возможной задержки поставки, дн.	исходные данные
5. Ожидаемое дневное потребление, шт./день	(1): число раб.дней
6. Ожидаемое потребление за время поставки, шт.	(3) x (5)
7. Максимальное потребление за время поставки, шт.	((3) + (4) x (5))
8. Гарантийный запас, шт.	(7) – (6)
9. Пороговый уровень запаса, шт.	(8) + (6)
10. Максимальный желательный запас, шт.	(8) + (2) x (5)

### Задача 8.5

Эффективность использования оборудования на предприятии характеризуется рядом показателей.

1. Коэффициент экстенсивного использования оборудования:

$$K_{\text{ЭКСТ}} = F_{\Phi} / F_{\text{ПЛ}}$$

2. Коэффициент интенсивного использования оборудования:

$$K_{\text{ИНТ}} = B_{\Phi} / B_{\text{ПЛ}}$$

3. Коэффициент интегрального использования оборудования:

$$K_{\text{ИНТЕГ}} = K_{\text{ЭКСТ}} \cdot K_{\text{ИНТ}}$$

### Задача 8.6

Уровень эффективности производства предприятия определяется отношением индекса роста производительности труда  $I_W$  к индексу роста фондовооруженности  $I_F$ . Если  $I_W / I_F > 1$ , то эффективность производства стремится к максимуму.

1. Рассчитываем среднегодовую производительность труда в базовом  $W^B$  и отчетном году  $W^O$ :

$$W^B = O^B / N^B, \quad W^O = O^O / N^O.$$

2. Рассчитываем фондовооруженность труда в базовом  $\Phi^B_O$  и отчетном периодах  $\Phi^O_O$ :

$$\Phi^B_O = \Phi^B_{\text{СРГ}} / N^B, \quad \Phi^O_O = \Phi^O_{\text{СРГ}} / N^O.$$

3. Находим индексы роста производительности труда и фондовооруженности:

$$I_W = W^O / W^B, \quad I_F = \Phi^O_O / \Phi^B_O.$$

4. Определяем соотношение  $I_W / I_F$ .

### Задача 8.7

Необходимо рассчитать материалоотдачу на 1 грн товарной продукции в плановом ( $M^П_О$ ) и отчетном периоде ( $M^O_О$ ):

$$M^П_О = ТП^П / З^П_М, \quad M^O_О = ТП^O / З^O_М.$$

Данные расчетов занести в табл. 8.9.

Таблица 8.9

#### Изменение материалоотдачи на 1 грн товарной продукции

Показатель	Условное обозначение	План	Факт	Отклонение	Темп роста, %	Прирост, %
Товарная продукция, грн	ТП					
Затраты на предметы труда для производства продукции, грн	$Z_M$					
Материалоотдача (выход продукции на 1 грн затрат на предметы), грн	$M_O$					

На 1 грн товарной продукции оказывают влияние два фактора: изменение затрат на предметы труда для производства продукции и изменение уровня материалоотдачи.

2. Найдем влияние этих факторов.

Влияние изменения затрат на предметы труда на объем выпускаемой продукции  $\Delta TP_{3M}$ :

$$\Delta TP_{3M} = \Delta Z_M \cdot M^П_О,$$

где  $\Delta Z_M$  – отклонение отчетных данных  $Z^O_M$  от плановых  $Z^П_M$  по затратам на предметы труда  $\Delta Z_M = Z^O_M - Z^П_M$ .

Влияние изменения материалоотдачи на объем выпускаемой продукции  $\Delta TP_{M_O}$ :

$$\Delta TP_{M_O} = \Delta M_O \cdot TP^O,$$

где  $\Delta M_O$  – отклонение отчетных данных  $M^O_O$  от плановых  $M^П_O$  по материалоотдаче  $\Delta M_O = M^O_O - M^П_O$ .

Проверка анализа  $\Delta ТП = \Delta ТП_{3м} + \Delta ТП_{мо}$ .

3. Найдем относительную экономию затрат на предметы труда  $\mathcal{E}_{3м}$  благодаря увеличению материалоотдачи:

$$\mathcal{E}_{3м} = \mathcal{E}^O_M - ТП^O/M^П_O.$$

### ***Задача 8.8***

Техническое состояние основных фондов характеризуется двумя показателями

1. Коэффициентом износа:

$$K_{изн} = (\Phi_{кг} - \Phi_O) / \Phi_{кг}.$$

2. Коэффициентом годности

$$K_{год} = \Phi_O / \Phi_{кг} = 1 - K_{изн}.$$

Движение основных фондов характеризуется следующими показателями.

1. Коэффициентом ввода основных фондов:

$$K_{вв} = \Phi_{вв} / \Phi_{кг}.$$

2. Коэффициентом обновления основных фондов:

$$K_{обн} = \Phi_{нов} / \Phi_{кг}.$$

3. Коэффициентом выбытия основных фондов:

$$K_{выб} = \Phi_{выб} / \Phi_{нг}.$$

4. Коэффициентом ликвидации основных фондов:

$$K_{л} = \Phi_{л} / \Phi_{нг}.$$

5. Коэффициентом (темпом) прироста стоимости основных фондов:

$$K_{прир} = (\Phi_{вв} - \Phi_{выб}) / \Phi_{нг}.$$

6. Коэффициентом компенсации выбытия основных средств:

$$K_{комп} = \Phi_{выб} / \Phi_{вв}.$$

7. Коэффициентом замены основных фондов:

$$K_3 = \Phi_{\text{Л}} / \Phi_{\text{НОВ}}$$

## **Тема 9. Система управления формированием и использованием трудового потенциала предприятия**

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Анализ использования трудовых ресурсов.
2. Факторный анализ производительности труда.
3. Материально-денежная мотивация работников управленческого труда.
4. Преимущества и недостатки действующих мотивационных моделей в управлении.

### **Темы рефератов**

1. Мотивационная модель Ф. Герцберга.
2. Теории «Х» и «У» Макгрегера.
3. Современные системы материального поощрения топ-менеджеров высшего звена.

Литература: [3, с. 270–285; 4, с. 32–68; 23, с. 100–128].

### ***Задача 9.1***

ООО «Бригантина» по пошиву одежды было ориентировано в 2009 году на выполнение государственного заказа – пошив военной формы для Вооруженных Сил. Однако на следующий год государственного заказа не предвидится, предприятие находится на грани ликвидации. В связи с этим руководство предприятия хочет диверсифицировать деятельность предприятия и перейти на пошив модной одежды. Для этого составляется детальный бизнес-план.

Предприятие собирается производить три основных вида продукции: спортивные брюки (джинсы), костюмы из джинсовой ткани, свитера. Стоимость готовых изделий в среднем предполагается следующая: джинсы – 160 грн, костюмы – 400 грн, свитера – 100 грн. На

основе маркетинговых исследований эксперты предполагают следующую схему сбыта продукции в зависимости от сезона и других факторов, влияющих на цикличность спроса (см. табл. 9.1).

*Таблица 9.1*

**Бюджет продаж, ед. продукции**

Месяцы	Изделия			Итого
	Джинсы	Костюмы	Свитера	
Январь	600	500	1000	2100
Февраль	600	500	1000	2100
Март	700	700	1200	2600
Апрель	800	700	1500	3000
Май	1000	800	1500	3300
Июнь	900	800	1200	2900
Июль	900	700	1000	2600
Август	700	500	1000	2200
Сентябрь	1000	900	1700	2600
Октябрь	800	900	1700	3400
Ноябрь	800	700	1500	3000
Декабрь	600	500	1000	2100
Итого	9400	8200	15300	32900

Составьте бюджет трудовых затрат, если на пошив джинсов уходит 7 чел.-ч, костюмов – 12 чел.-ч, свитеров – 5 чел.-ч. Стоимость 1 ч прямого труда с начислениями – 42 грн.

**Задача 9.2**

По имеющейся информации (см. табл. 9.2) рассчитать среднедневную и среднечасовую производительность труда одного рабочего. Определить количественное влияние факторов на среднегодовую производительность труда одного рабочего.

Таблица 9.2

**Исходные данные для расчета и анализа  
производительности труда рабочих предприятия**

Показатель	Базовый год	Отчетный год	Отклонение
1. Объем товарной продукции (О), тыс. грн			
2. Среднесписочная численность работников (Ч), чел.			
3. Отработано одним рабочим за год (Д), дни			
4. Средняя продолжительность рабочего дня (Т), часы			

*Методические указания к решению задач*

**Задача 9.1**

Например, трудозатраты на производство джинсов в январе рассчитываются следующим образом: 7 чел.-ч. · 600 = 4200 чел.-ч. Итоговая строка бюджета трудовых затрат рассчитывается как произведение общего количества затрат прямого труда на стоимость 1 чел.-ч. Для января расчет будет иметь вид:

$$15299 \text{ чел.-ч.} \cdot 42 \text{ грн.} = 638,4 \text{ тыс. грн.}$$

Результат расчетов сведите в таблицу.

**Задача 9.2**

Расчет среднегодовой производительности труда одного рабочего:

$$ПТ_{Г} = О/Ч.$$

Расчет среднедневной производительности труда одного рабочего:

$$ПТ_{д} = ПТ_{Г}/Д = О/(Ч \cdot Д).$$

Расчет среднечасовой производительности труда одного рабочего:

$$ПТ_{\text{ч}} = ПТ_{\text{д}}/T = O/(Ч \cdot Д \cdot T).$$

Оценку влияния факторов на среднегодовую производительность труда одного работника проводят по модели:

$$ПТ_{\text{г}} = Д \cdot T \cdot ПТ_{\text{ч}}.$$

Анализ ведется методом сокращенных цепных подстановок.

Влияние изменения числа рабочих дней на среднегодовую производительность труда одного работника:

$$\Delta ПТ_{\text{ГД}} = (Д^0 - Д^Б) \cdot T^Б \cdot ПТ^Б.$$

Влияние изменения средней продолжительности рабочего дня на среднегодовую производительность труда одного работника:

$$\Delta ПТ_{\text{ГТ}} = Д^0 \cdot (T^0 - T^Б) \cdot ПТ^Б.$$

Влияние изменения среднечасовой производительности труда на среднегодовую производительность труда одного работника:

$$\Delta ПТ_{\text{ГПТ}} = Д^0 \cdot T^0 \cdot (ПТ^0 - ПТ^Б).$$

## **Тема 10. Управление результативностью использования потенциала предприятия**

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Сущность VBM-технологии управления эффективностью использования потенциала предприятия.
2. Основные принципы управления денежными потоками.
3. Этапы организации управления денежными потоками.
4. Система оптимизации денежных потоков в процессе хозяйственной деятельности.
5. Методика факторного анализа рентабельности компании фирмы «Du Pont».
6. Зависимость рентабельности собственного капитала от рентабельности активов и структуры источников средств (модель фирмы «Du Pont de Nemur»).

7. Факторный анализ фондоотдачи.
8. Факторный анализ величины затрат на единицу товарной продукции.

### Темы рефератов

1. Бюджетирование на предприятии.
2. Система контроллинга на предприятии.
3. Управленческий учет на предприятии.

Литература: [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].

### Ситуационная задача 10.1

Используя информацию, представленную в табл. 10.1, проанализируйте источники образования и направления использования денежных средств предприятия ООО «Уют», занимающегося производством мебели для дома. На основе полученной информации постройте непрямым методом отчет о движении денежных средств предприятия, укажите «болевые» точки предприятия. Начальное сальдо денежных средств на начало года – 7619,9 тыс. грн.

*Таблица 10.1*

#### Баланс ООО «Уют» на 01.01.2010 г., тыс. грн

Актив			Пассив		
Наименование статьи	На начало года	На конец года	Наименование статьи	На начало года	На конец года
1	2	3	4	5	6
Нематериальные активы	37,2	14,8	Уставный капитал	458,0	458,0
Незавершенное строительство	1013,9	1696,7	Добавочный капитал	82195,2	80763,2
Основные средства	66166,7	66401,7	Резервный капитал	515,0	515,0

*Продолжение табл. 10.1*

1	2	3	4	5	6
Прочие необоротные активы	59,0	87,0	Нераспределенная прибыль	19493,1	21772,2
Запасы:			Обеспечение будущих расходов и платежей	272,3	316,2
производственные запасы	15615,8	14190,2			
незавершенное производство	1464,9	1693,9	Долгосрочные кредиты банка	150	150
готовая продукция	7688,0	10678,5	Кредиторская задолженность по товарным операциям (поставщики)	493,5	643,0
Дебиторская задолженность (покупатели)	7930,3	10882,3			
Прочая дебиторская задолженность	1080,2	3068,6	Прочие виды кредиторской задолженности	2500,5	4313,0
Денежные средства и их эквиваленты	7619,9	6620,6			
Прочие оборотные активы		304,7	Прочие текущие обязательства	2411,0	4224,0
Итого совокупные активы	108434,6	113154,6	Итого совокупные пассивы	108434,6	113154,6

***Ситуационная задача 10.2***

В 2009 г. ОАО «Прогресс» совершало следующие хозяйственные операции:

- 1) увеличило акционерный капитал на 20 тыс. грн;
- 2) приобрело основных средств на сумму 150 тыс. грн;
- 3) произошло по сравнению с началом года увеличение текущих обязательств по оплате за поставку комплектующих на 100 тыс. грн;
- 4) на складах по сравнению с началом года произошло уменьшение запасов на сумму 263 тыс. грн;

- 5) вернуло краткосрочный заем на сумму 100 тыс. грн;
- 6) увеличило срок предоставления коммерческого кредита ОАО «Магистраль», вследствие чего дебиторская задолженность с начала года возросла на 690 тыс. грн;
- 7) продало ноу-хау производства краски на сумму 812 тыс. грн;
- 8) выплатило дивиденды на сумму 214 тыс. грн;
- 9) получило коммерческий кредит за поставку сырья от ООО «Технополис» на сумму 75 тыс. грн;
- 10) заплатило за аренду (договор аренды на год) 150 тыс. грн;
- 11) осуществило вложения в капитальное строительство (постройка нового корпуса для деревообрабатывающего цеха) на сумму 690 тыс. грн;
- 12) продало краткосрочные финансовые вложения (акции) на сумму 630 тыс. грн;
- 13) получило дивиденды на сумму 81 тыс. грн;
- 14) получило выручку от реализации продукции на сумму 680 тыс. грн;
- 15) произвело затраты на производство продукции на сумму 453 тыс. грн;
- 16) начислило амортизацию по основным средствам на сумму 74 тыс. грн;
- 17) оплатило налог на прибыль от операционной деятельности в размере 57 тыс. грн.

Остаток денежных средств на начало года составил 21 тыс. грн. Составить отчет о движении денежных средств прямым методом. По данным денежных потоков оцените эффективность использования финансового потенциала предприятия.

### ***Методические указания к решению ситуационных задач***

#### ***Задача 10.1***

Построение отчета о движении денежных средств следует вести по разновидности косвенного метода – метода «источники и использование». Его суть сводится к тому, что наращение пассивов и сокращение активов является источником увеличения средств, а, соответ-

ственно, увеличение активов и сокращение пассивов обозначает использование средств.

Результаты расчета следует оформить в виде табл. 10.2.

*Таблица 10.2*

**Расчет суммы источников и использования  
денежных средств, тыс. грн.**

Наименование статьи	На начало года	На конец года	Источники	Использование
Активы				
.....				
Итого активов				
Пассивы				
.....				
Итого пассивов				

Далее составляется отчет о движении денежных средств по форме, приведенной в табл. 10.3.

*Таблица 10.3*

**Отчет о движении денежных средств по методу  
«источники и использование»**

Статья баланса	Сумма, тыс. грн
А) Остаток денежных средств на начало года	
Отток денежных средств	
.....	
Б) Всего отток денежных средств	
Поступление денежных средств	
.....	
В) Всего поступление денежных средств	
Г) Чистый денежный поток (В-Б)	
Д) Конечное сальдо денежных средств (А + Г)	

## Задача 10.2

Оценка эффективности использования финансового потенциала предприятия ведется по качеству управления денежными потоками, а также по показателям качества и сбалансированности денежных потоков предприятия: коэффициент эффективности денежных потоков, коэффициент сбалансированности (ликвидности) денежных потоков, коэффициент достаточности чистого операционного денежного потока, коэффициент качества чистого денежного потока.

Качество управления денежными потоками оценить по данным табл. 10.4.

Таблица 10.4.

### Зависимость качества управления предприятием от структуры денежных потоков

Значение CF <sub>Общ</sub>	CF <sub>хоз</sub>	CF <sub>инв</sub>	CF <sub>фин</sub>	Качество управления
CF > 0	+	+	+	хорошее
	+	-	-	
	+	-	+	нормальное
CF < 0	-	+	+	неудовлетворительное
	-	-	-	

Рассчитывают коэффициент эффективности денежных потоков:

$$K_{\text{ЭФ}}^{\text{CF}} = \text{NCF} / \text{CF}^{(-)},$$

где NCF – чистый денежный поток предприятия;

CF<sup>(-)</sup> – валовой отрицательный денежный поток.

Рассчитывают коэффициент сбалансированности (ликвидности) денежных потоков:

$$K_{\text{СБ}} = \text{CF}^{(+)} / \text{CF}^{(-)},$$

где CF<sup>(+)</sup> – валовой положительный денежный поток.

Рассчитывают коэффициент достаточности чистого денежного потока:

$$K_d = NCF / (D + \uparrow\Delta ST + DV\% + AX),$$

где  $D$  – сумма погашения основного долга по кредитам;

$\uparrow\Delta ST$  – абсолютный прирост товарно-материальных запасов в активах;

$DV\%$  – сумма выплаченных дивидендов и процентов;

$AX$  – сумма налоговых выплат в бюджет и внебюджетные фонды

Рассчитывают коэффициент качества чистого денежного потока:

$$K_{\text{КАЧ}} = \text{NOPAT} / \text{NCF},$$

где  $\text{NOPAT}$  – сумма чистой прибыли, полученной от реализации продукции.

## **Тема 11. Проектирование систем управления потенциалом предприятия**

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Роль методов и функций управления в процессах формирования организационного потенциала предприятия.
2. Условия создания эффективных управленческих структур.
3. Мероприятия по формированию новых управленческих структур.

### **Темы рефератов**

1. Проблемно-целевая структура управления.
2. Матричная структура управления и координации работ.

Литература: [3, с. 68–96; 22, с. 310–387; 40, с. 96–115].

## **Тема 12. Особенности инновационного воспроизводства потенциала предприятия**

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Цепь инноваций по Д. Дойлю.
2. Мотивационный механизм развития производства. Измерение нововведений. Инструменты инновационного управления.
3. Генерирование внутренних и внешних мотивов нововведений. Система факторов восприимчивости к нововведениям.
4. Мотивационная модель притяжения нововведений.
5. Инструменты инновационного управления.

### **Темы рефератов**

1. Типы антикризисных инноваций с точки зрения их влияния на рыночную стоимость предприятия.
2. Формирование стратегии научно-технического развития предприятия.
3. Пути усовершенствования технико-технологической базы предприятия.

Литература: [3, с. 299–332; 18, с. 152–169; 22, с. 114–130; 29, с. 243–254].

### **Задание для самостоятельной работы**

Проведите оценку состояния инновационного климата Харькова и Харьковской области по схеме, представленной в табл. 12.1.

Шкала оценки: 5 – состояние параметра позволяет полностью использовать имеющийся инновационный потенциал; 4 – состояние параметра создает возможность для использования инновационного потенциала; 3 – состояние параметра ненадежно, требуется наблюдение за его динамикой; 2 – состояние параметра отрицательно влияет на инновационный потенциал; 1 – состояние данного компонента отрицательно влияет не только на инновационный потенциал, но и на текущую производственно-хозяйственную деятельность предприятия.

Таблица 12.1

## Оценка состояния инновационного климата

№	Компоненты инновационного климата	Уровень состояния компонентов				
		Угрозы			Возможности	
1. Оценка инновационного макроклимата (СТЭП-анализ)						
1.1.	Социальная, природно-географическая и коммуникационная сфера	1	2	3	4	5
1.2.	Технологическая и научно-техническая сфера (рынок технологий и научно-технической информации)	1	2	3	4	5
1.3.	Экономическая и финансовая сфера (инвестиционный климат)	1	2	3	4	5
1.4.	Политическая и правовая сфера (федеральные и региональные планы и программы, нормативная база)	1	2	3	4	5
Итоговая оценка состояния инновационного макроклимата		1	2	3	4	5
2. Оценка инновационного микроклимата (анализ стратегических зон)						
2.1.	Зона предпринимательства: уровень конкуренции, отношения с потребителями и партнерами	1	2	3	4	5
2.2.	Зона инвестиций	1	2	3	4	5
2.3.	Зона новых технологий и научно-технических информационных ресурсов	1	2	3	4	5
2.4.	Зона сырьевых, топливных, энергетических и материально-технических ресурсов	1	2	3	4	5
2.5.	Зона трудовых ресурсов	1	2	3	4	5
2.6.	Группы стратегического влияния (на уровне отрасли, региона, города, района)	1	2	3	4	5
Итоговая оценка состояния инновационного климата		1	2	3	4	5
Итого по инновационному климату						
1	Оценка макроклимата	1	2	3	4	5
2	Оценка микроклимата	1	2	3	4	5
Итоговая оценка состояния инновационного климата		1	2	3	4	5

## **Тема 13. Организационно-экономическое обеспечение совершенствования и внедрения систем управления потенциалом предприятия**

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Модель матричного классификатора распределения управленческих работ в структуре аппарата управления организации.
2. Техничко-экономическое обоснование эффективности внедрения системы управления затратами, маркетинга, логистики, структурной перестройки системы управления финансами.
3. Абсолютная и сравнительная эффективность от внедрения систем управления потенциалом предприятия.

### **Темы рефератов**

1. Особенности организационного потенциала предприятий в Украине.
2. Основные проблемы совершенствования организационных структур управления.
3. Пути реорганизации служб управления.

Литература: [33, с. 25–29, 45–49, 66–70, 89–137; 35, с. 94–104].

## **3.5. ИНДИВИДУАЛЬНО-КОНСУЛЬТАТИВНАЯ РАБОТА**

Интенсивная индивидуально-консультативная работа – одна из принципиальных особенностей организации учебного процесса по дисциплине «Управление потенциалом предприятия». Она предусматривает применение индивидуальных и групповых консультаций, проверку выполнения или защиту индивидуальных задач, которые вынесены на текущий контроль и т. п.

Индивидуально-консультативная работа направлена на выявление способностей, наклонностей к научной работе и полную реализацию творческих возможностей каждого из специалистов (магистров) как личности.

К преподаванию дисциплины «Управление потенциалом предприятия» должны привлекаться опытные **специалисты-профессионалы**.

Системный подход к преподаванию концептуальных основ управления потенциалом предприятия требует широкой общей, научной и профессиональной эрудиции преподавателя, которая должна быть подкреплена также свободным владением хотя бы одним из иностранных языков.

Существенным фактором повышения качества учебного процесса может быть привлечение к нему представителей бизнеса и топ-менеджеров предприятий, формирование мастер-классов «преподаватель + бизнесмен», которые оказывают содействие повышению обратной связи и интеграции знаний и практических навыков будущих специалистов.

### **3.6. ДИДАКТИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ**

Дидактические средства процесса обучения по дисциплине направлены на формирование системы знаний, умений, навыков, профессиональных компетенций в области управления потенциалом предприятия, отвечающих образовательно-квалификационному уровню «магистр» согласно государственному стандарту образования.

Специфической особенностью дидактического оформления учебного процесса по «Управлению потенциалом предприятия» является распространенное использование интерактивных методов обучения, которое направлено на повышение «познавательной мобильности» будущих специалистов и активное усвоение ими теоретических знаний и практических ситуаций.

С целью активизации процесса обучения и обеспечения его интерактивного характера целесообразным является применение следующих дидактических средств.

**Проблемные лекции** направлены на развитие логического мышления магистров (студентов) и характеризуются тем, что круг вопросов темы ограничивается двумя-тремя ключевыми моментами. Внимание будущих специалистов концентрируется на материале, не нашедшем отображения в учебниках, используется опыт заграничных учебных учреждений с раздачей магистрам (студентам) во время лекции печатного материала и выделения главных выводов по

рассматриваемым вопросам. Во время чтения лекций будущим специалистам даются вопросы для самостоятельного обдумывания, тем не менее лектор сам отвечает на них, не ожидая ответов студентов. Система вопросов в ходе лекции играет активизирующую роль, заставляя студентов сконцентрироваться и начать активно мыслить в поисках правильного ответа.

**Мини-лекции** предусматривают изложение учебного материала за короткий промежуток времени и характеризуется значительной вместительностью, сложностью логических построений, образов, доказательств и обобщений. Мини-лекции проводятся, как правило, как часть занятия-исследования.

**Работа в малых группах** используется с целью активизации работы будущих специалистов во время проведения семинарских и практических занятий. Это так называемые группы психологического комфорта, где каждый участник играет особую роль и определенными своими качествами дополняет других. Использование этой технологии позволяет структурировать практически семинарские занятия по форме и содержанию, создает возможности для участия каждого магистра (студента) в работе по теме занятия, обеспечивает формирование личностных качеств и опыта социального общения.

**Семинары-дискуссии** предусматривают обмен мнениями и взглядами участников по данной теме, а также развивают мышление, помогают формировать взгляды и убеждения, вырабатывают умение формулировать мысли и высказывать их, изучают предложения других людей, учат критически подходить к собственным взглядам.

**Мозговые атаки** – это метод решения неотложных задач за очень ограниченное время. Сущность его заключается в том, чтобы высказать наибольшее количество идей за небольшой промежуток времени, обсудить и осуществить их селекцию.

**Кейс-метод** (метод анализа конкретных ситуаций) дает возможность приблизить процесс обучения к реальной практической деятельности специалистов и предусматривает рассмотрение производственных, управленческих и других ситуаций, сложных конфликтных случаев, проблемных ситуаций, инцидентов в процессе изучения учебного материала.

**Презентации** – мультимедийное средство сопровождения информации. Презентации используются преподавателем для более эффективного усвоения студентами лекционного материала. Презентации сопровождают выступления магистров с сообщениями перед аудиторией во время практических занятий, а также защиты результатов работы группы, отчета о выполнении индивидуальных задач.

**Ролевые игры** (инсценировки) – форма активизации будущих специалистов, по которой они задействованы в процессе инсценировки определенной производственной ситуации в роли непосредственных участников событий. В ходе ролевых игр студенты приобретают профессиональные компетенции экономиста.

**Дидактические игры** – метод имитации (наследование, отображение) принятия управленческих решений в разнообразных ситуациях путем игры (проигрывание, разыгрывание) по выработанным правилам или таким, которые вырабатываются самими участниками и реализуются через самостоятельное решение будущими специалистами поставленной проблемы при условии недостаточности необходимых знаний, когда они вынуждены самостоятельно овладевать новым содержанием или искать новые связи в уже усвоенном материале.

**Банки визуального сопровождения (плакаты, схемы, фрагменты учебных фильмов, комплекты годовой финансовой отчетности коммерческих предприятий)** оказывают содействие активизации творческого восприятия содержания дисциплины с помощью наглядности.

### **3.7. СИСТЕМА ТЕКУЩЕГО И ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

Текущий контроль знаний базируется на проверке уровня усвоения студентами учебного материала во время проведения практических (семинарских) занятий, а также уровня выполнения ими индивидуальных заданий. Поточный контроль осуществляется в виде устного опроса, тестирования.

Итоговый контроль знаний проводится как в тематической форме (после окончания лекционных и практических занятий по определенной

теме учебно-методического плана в виде контрольных работ), так и в форме семестрового контроля (экзамен) с целью оценки результатов обучения в целом. На основе всех видов работы в течение семестра выводится индивидуальный семестровый рейтинг студента по данному предмету. На экзамене проводится итоговый контроль знаний студента за семестр и выводится индивидуальный экзаменационный рейтинг студента. Итоговая оценка по курсу выставляется с учетом индивидуального семестрового и экзаменационного рейтинга.

Использование как тематического, так и семестрового контроля базируется на определении ключевых терминов, понятий, формулировке контрольных вопросов и тестов, которые в разрезе каждой темы дисциплины приведены ниже.

## **Модуль I. Теоретические основы и информационное обеспечение управления потенциалом предприятия**

### **Тема 1. Основы управления формированием и развитием потенциала**

#### ***Ключевые термины и понятия***

Бенчмаркинг.

Стейкхолдеры.

Концепция единства жизненных циклов продукции и технологий.

Концепция технологической цепочки производства.

Концепция рационального соединения свойств целостности и обособления развивающихся систем.

Общие принципы управления.

Общие законы кибернетики.

Основные экономические законы развития производства.

Основные законы управленческой деятельности.

#### ***Контрольные вопросы***

1. Назовите основные черты новой парадигмы управления потенциалом предприятия в XXI веке.

2. Кто такие стейкхолдеры?

3. Что становится продуктом фирмы на современном этапе?
4. В чем состоит проблема информационной совместимости для предприятия?
5. Каково влияние культуры на процесс управления?
6. В чем состоит суть концепции единства жизненных циклов продукции и технологий?
7. В чем состоит суть концепции технологической цепочки производства?
8. В чем состоит суть концепции рационального соединения свойств целостности и обособления развивающихся систем?
9. В чем суть основных принципов управления?
10. Назовите общие законы кибернетики.

### ***Тестовый контроль***

1. Отметьте черты новой парадигмы управления предприятием как бизнес-системой:
  - 1.1) интернационализация бизнеса;
  - 1.2) создание современных информационных технологий управления;
  - 1.3) развитие бенчмаркинга;
  - 1.4) мощное влияние моральных и этических принципов на процесс управления;
  - 1.5) основным продуктом фирмы становятся информация и технологии, направленные на улучшение качества жизни;
  - 1.6) усиление международного характера управления бизнесом.
2. Отметьте положительные, на ваш взгляд, тенденции в управлении бизнесом в XXI веке:
  - 2.1) глобализация экономики;
  - 2.2) акцент на социально-психологические методы управления при выработке управленческих решений;
  - 2.3) создание единого информационного пространства;
  - 2.4) приход в управление бизнесом высококвалифицированных специалистов;
  - 2.5) усовершенствование информационных технологий;
  - 2.6) приоритет инвестирования в социальную сферу при выработке управленческого решения.

3. Отметьте особенности управленческого труда:
  - 3.1) это производительный труд, создающий материальные блага;
  - 3.2) средства труда – оргтехника;
  - 3.3) средства труда – интеллект и оргтехника;
  - 3.4) предмет труда – потоки материальных ресурсов;
  - 3.5) предмет труда – потоки информации.
  
4. Отметьте главную функцию управления:
  - 4.1) контроль;
  - 4.2) организация;
  - 4.3) мотивация и стимулирование;
  - 4.4) планирование;
  - 4.5) координация.
  
5. Отметьте инструменты управления, используемые в нестабильной среде:
  - 5.1) планирование «от достигнутого»;
  - 5.2) риск-менеджмент;
  - 5.3) методы динамического программирования;
  - 5.4) корреляционный анализ;
  - 5.5) теория вероятности;
  - 5.6) ситуационный подход.
  
6. Что среди нижеперечисленного, на ваш взгляд, в наибольшей степени поможет добиться успеха в бизнесе?
  - 6.1) первоначальная сумма капитала;
  - 6.2) человеческий фактор;
  - 6.3) наличие дешевых материальных ресурсов;
  - 6.4) мастерство управленцев.
  
7. Стейкхолдеры – это:
  - 7.1) работники фирмы;
  - 7.2) акционеры;
  - 7.3) собственники фирмы;
  - 7.4) менеджеры;
  - 7.5) люди, заинтересованные в эффективной работе организации и ее результатах.

8. Отметьте составляющие внутреннего потенциала предприятия:
- 8.1) бизнес-линии;
  - 8.2) компетенции;
  - 8.3) рыночные возможности;
  - 8.4) ресурсные возможности.
9. Блочно-модульная структуризация потенциала предприятия имеет:
- 9.1) две составляющие;
  - 9.2) три составляющие;
  - 9.3) четыре составляющие;
  - 9.4) много составляющих.
10. Блок системы управления потенциалом при блочно-модульной структуризации осуществляет такие функции:
- 10.1) планирование;
  - 10.2) координацию;
  - 10.3) мотивацию;
  - 10.4) контроль.
11. Отметьте субъективные составляющие потенциала предприятия:
- 11.1) потенциал организационной структуры управления;
  - 11.2) кадровый потенциал;
  - 11.3) потенциал воссоздания;
  - 11.4) инфраструктурный потенциал;
  - 11.5) производственный потенциал.
12. Отметьте элементы, отличающие закрытую систему от открытой:
- 12.1) вход;
  - 12.2) обратная связь;
  - 12.3) выход;
  - 12.4) структурные элементы системы.
13. Что такое эффект синергии?
- 13.1) это эффект роста экономического потенциала предприятия;
  - 13.2) это эффект роста энтропии системы;
  - 13.3) это эффект, проявляющийся в том, что система обладает качествами более высокого порядка, не присущими отдельным элементам системы.

14. Что такое Парето-эффективность?

14.1) такое распределение ресурсов между элементами системы, при котором возможно улучшение полезности некоторых элементов, не уменьшая полезности остальных;

14.2) такое распределение ресурсов между элементами системы, при котором невозможно улучшение полезности ни одного из элементов, не уменьшая полезности другого;

14.3) такое распределение ресурсов между элементами системы, при котором невозможно улучшение полезности ни одного из элементов, не уменьшая полезности остальных.

15. Отметьте свойства потенциала предприятия как экономической системы:

15.1) системность;

15.2) структурность;

15.3) качественность;

15.4) мощность;

15.5) коммуникативность;

15.6) целостность;

15.7) эффективность.

16. Отметьте показатели потенциала предприятия, касающиеся институционального уровня:

16.1) персонал и его способности;

16.2) хозяйственная деятельность;

16.3) уровень техники и технологий;

16.4) деловая активность;

16.5) инвестиционная деятельность;

16.6) маркетинговая среда;

16.7) производственная деятельность.

17. Отметьте показатели потенциала предприятия, касающиеся хозяйственного уровня:

17.1) персонал и его способности;

17.2) хозяйственная деятельность;

17.3) уровень техники и технологий;

17.4) деловая активность;

- 17.5) инвестиционная деятельность;
- 17.6) маркетинговая среда;
- 17.7) производственная деятельность.

18. Назовите основные законы управленческой деятельности:

- 18.1) закон денежного обращения;
- 18.2) закон единства системы управления с производством;
- 18.3) закон стоимости;
- 18.4) закон экономии времени.

19. Назовите принципы, лежащие в основе управления потенциалом предприятия:

- 19.1) системность;
- 19.2) экономичность;
- 19.3) целенаправленность;
- 19.4) эмерджентность;
- 19.5) принцип динамического равновесия внутренней и внешней среды.

## **Тема 2. Оптимизация структуры потенциала предприятия**

### ***Ключевые термины и понятия***

Структурное рабочее место.

«Золотое» правило экономики.

Основное правило функционирования трудового потенциала.

«Золотое» правило финансирования.

Основное условие сохранения платежеспособности предприятия.

Вертикальное правило финансирования.

Оптимальная структура капитала.

Закон самосохранения.

Закон развития.

Закон информированности и упорядоченности.

Закон единства анализа и синтеза.

Закон композиции и пропорциональности.

Принципы гармонии.

### ***Контрольные вопросы***

1. Что такое структурное рабочее место?
2. В чем состоит «золотое» правило экономики?
3. Для чего необходимы «золотое» и «вертикальное» правила финансирования?
4. Перечислите основные экономические законы развития производства.
5. Сформулируйте закон синергии. Приведите примеры его проявления.
6. В чем состоит сущность закона развития?
7. В чем состоит сущность закона информированности и упорядоченности?
8. Сформулируйте закон единства анализа и синтеза.
9. Как вы понимаете закон композиции и пропорциональности?
10. Назовите основные принципы гармонии.
11. Сформулируйте основное правило функционирования трудового потенциала.
12. Назовите основное условие сохранения платежеспособности предприятия.
13. Какие факторы оказывают влияние на структуру потенциала предприятия? Приведите примеры влияния.
14. Какие пути оптимизации структуры потенциала вы знаете?

### ***Тестовый контроль***

1. Каким показателем характеризуется эффективность использования материальных ресурсов?
  - 1.1) материалоотдачей;
  - 1.2) рентабельностью капитала;
  - 1.3) производительностью.
2. Каким показателем характеризуется эффективность использования потенциала предприятия?
  - 2.1) прибылью;
  - 2.2) рентабельностью активов;
  - 2.3) рентабельностью капитала;
  - 2.4) доходами.

3. «Золотое» правило экономики:

3.1)  $T_W > T_{3П} > T_A > 100\%$ ;

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. «Золотое» правило финансирования:

4.1)  $СК/ЗК > 1$ ;

4.2)  $СК+ВНА > ВНА+ПЗ$ ;

4.3)  $СК+ЗКД > ВНА+ПЗ$ ;

4.4)  $СК > ВНА+ПЗ$ .

5. Отметьте основное соотношение в области использования трудовых ресурсов:

5.1)  $T_{П} > T_{3П} > T_W$ ;

5.2)  $T_W > T_{3П} > T_{П}$ ;

5.3)  $T_{3П} > T_{Д} > T_W$ ;

5.4)  $T_W > T_{3П}$ .

6. Какой из коэффициентов ликвидности имеет максимальное значение?

6.1) общий;

6.2) срочный;

6.3) абсолютный.

7. Отметьте «вертикальное» правило финансирования:

7.1)  $СК+ВНА > ЗК$ ;

7.2)  $СК+ДЗК > КЗК$ ;

7.3)  $СК > ЗК$ ;

7.4)  $СК/К > 0,5$ .

8. Отметьте оптимальную структуру капитала (отношение удельного веса собственного капитала к удельному весу заемного):

8.1) 50:50;

8.2) 60:40;

8.3) 40:60;

8.4) 80:20.

9. Отметьте оптимальный показатель нормы управляемости трудовыми ресурсами:

9.1) количество непосредственных подчиненных у руководителя составляет 7 человек;

9.2) количество непосредственных подчиненных у руководителя составляет от 3 до 7 человек;

9.3) количество непосредственных подчиненных у руководителя составляет от 9 до 12 человек;

9.4) количество непосредственных подчиненных у руководителя составляет от 1 до 4 человек.

10. Что показывает «золотое» правило экономики?

10.1) эффективность использования финансовых ресурсов;

10.2) эффективность использования материальных ресурсов;

10.3) рост экономического потенциала предприятия.

11. На каком предприятии более оптимальна структура потенциала предприятия?

11.1) на том, где больше удельный вес основных средств;

11.2) на том, где больше удельный вес нематериальных активов;

11.3) на том, где больше удельный вес ликвидных активов.

12. Какая связь между риском получения доходов и величиной заимствования?

12.1) чем больше риск, тем большую величину заимствований может делать предприятие;

12.2) никакой связи нет;

12.3) чем больше риск, тем меньшую величину заимствований можно делать.

13. Можно ли при высокой доле переменных затрат в общей доле затрат делать большие заимствования?

13.1) да;

13.2) нет.

14. Отметьте основные пути оптимизации структуры потенциала предприятия:

- 14.1) оптимизация ресурсов;
- 14.2) оптимизация затрат;
- 14.3) оптимизация структуры активов;
- 14.4) оптимизация структуры капитала;
- 14.5) интенсификация использования потенциала предприятия.

15. Одним из направлений улучшения организации и управления потенциалом предприятия является:

- 15.1) инвестирование;
- 15.2) реконструкция производства;
- 15.3) внедрение научной организации труда;
- 15.4) внедрение прогрессивных информационных технологий;
- 15.5) расширение производства.

16. Как связаны между собой величина «налогового пресса» и величина потенциала предприятия?

- 16.1) более высокий «налоговый пресс» генерирует более высокий уровень потенциала предприятия;
- 16.2) более слабый «налоговый пресс» генерирует более низкий уровень потенциала предприятия;
- 16.3) все зависит от величины «налогового пресса»;
- 16.4) никак не связаны.

17. Управление потенциалом предприятия – это управление:

- 17.1) ресурсами;
- 17.2) компетенциями;
- 17.3) бизнес-линиями;
- 17.4) «делом».

18. Отметьте, на базе каких концепций можно рассматривать потенциал предприятия как экономическую систему:

- 18.1) ресурсная;
- 18.2) рыночная;
- 18.3) функциональная;
- 18.4) концепция компетенций и возможностей;
- 18.5) ресурсно-целевая.

19. Каким показателем оценивается структура баланса предприятия?  
19.1) отношением собственного капитала к заемному;  
19.2) коэффициентом ликвидности;  
19.3) коэффициентом обеспеченности собственными оборотными средствами.
20. Каким показателем оценивается структура активов предприятия?  
20.1) рентабельностью активов;  
20.2) оборачиваемостью активов;  
20.3) коэффициентом ликвидности.
21. Отметьте виды ресурсов, составляющие потенциал предприятия:  
21.1) транспортные ресурсы;  
21.2) финансовые ресурсы;  
21.3) материальные ресурсы;  
21.4) инвестиционные ресурсы;  
21.5) маркетинговые ресурсы.

### **Тема 3. Парадигма управления потенциалом предприятия по стоимостным критериям**

#### ***Ключевые термины и понятия***

Концепция минимизации затрат.

Организационно-управленческая концепция.

Концепция стратегий конкуренции.

Концепция всеобщего качества TQM.

Стоимостная концепция управления потенциалом предприятия

VBM.

Метод добавленного акционерного капитала SVA.

Метод добавленной рыночной стоимости MVA.

Метод добавленной экономической стоимости EVA.

Метод Эдвардса – Белла – Ольсона EBO.

Метод добавленной денежной стоимости CVA.

Метод отдачи денежного потока CFROI.

### ***Контрольные вопросы***

1. Назовите основные этапы эволюции концепции управления потенциалом предприятия.
2. В чем сущность концепции минимизации затрат? В какой период времени она применялась для управления потенциалом предприятия?
3. Сравните традиционную модель управления потенциалом предприятия с моделью TQM.
4. В чем заключаются основные положения концепции TQM?
5. В чем суть стоимостной концепции управления VBM?
6. Проведите сравнительный анализ стоимостного и качественного подходов в управлении бизнесом.
7. Назовите основные методы стоимостного подхода в управлении бизнесом.
8. В чем состоит экономическая сущность EVA? Эффективность чего характеризует этот показатель? Назовите основные формулы расчета.
9. Почему концепция EVA получает широкое применение для разработки стратегии, создающей максимальную стоимость для собственников, для оценки результатов деятельности предприятия?
10. Чем отличается модель EBO от метода EVA? Является ли она более прогрессивной для управления потенциалом предприятия? Почему?
11. В чем состоит экономическая сущность MVA? Эффективность чего характеризует этот показатель? Назовите основные формулы расчета.
12. В чем состоит экономическая сущность SVA? Как она определяется?
13. Что характеризует CVA? Как определяется этот показатель?
14. Что характеризует показатель отдачи денежного потока CFROI? Как он определяется?
15. Назовите основные преимущества CFROI по сравнению с EVA.

### *Тестовый контроль*

1. Отметьте период господства организационно-управленческого подхода в управлении потенциалом предприятия:
  - 1.1) 30-е гг. XX века;
  - 1.2) 50-е гг. XX века;
  - 1.3) 60–80-е гг. XX века;
  - 1.4) 80–90-е гг. XX века.
  
2. Какой критерий эффективности управления заложен в подходе минимизации издержек?
  - 2.1) прибыль на вложенный капитал;
  - 2.2) соотношение доходов и расходов;
  - 2.3) стоимость бизнеса.
  
3. Инструментом какого подхода в управлении потенциалом является матрица «Мак-Кинзи»?
  - 3.1) стоимостного;
  - 3.2) организационно-управленческого;
  - 3.3) подхода, основанного на стратегиях конкуренции;
  - 3.4) качественного подхода.
  
4. Что такое CWQC?
  - 4.1) управление качеством в рамках отрасли;
  - 4.2) управление качеством в рамках предприятия;
  - 4.3) всеобщее управление качеством.
  
5. Центром внимания деятельности фирмы, работающей по модели TQM, является:
  - 5.1) прибыль;
  - 5.2) рыночная стоимость бизнеса;
  - 5.3) клиенты.
  
6. Какой стиль руководства у модели TQM?
  - 6.1) демократический;
  - 6.2) автократический;
  - 6.3) кооперативный.

7. Что такое система качества?

7.1) совокупность стандартов качества, необходимых для общего руководства предприятия;

7.2) совокупность методик, необходимых для общего руководства качеством на предприятии;

7.3) совокупность организационных структур, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством на предприятии.

8. Какой подход лежит в основе TQM?

8.1) ситуационный;

8.2) процессный;

8.3) системный.

9. Что подразумевается под ростом стоимости бизнеса?

9.1) разность между балансовыми стоимостями фирмы на момент оценки и момент создания;

9.2) разность между рыночной стоимостью фирмы на момент оценки и стоимостью капитала, внесенного владельцами при создании;

9.3) разность между уставным капиталом на момент оценки и на момент создания фирмы.

10. Основная цель функционирования управляющей системы на предприятии при стоимостном подходе:

10.1) повышение конкурентоспособности предприятия;

10.2) обеспечение роста стоимости бизнеса;

10.3) удовлетворенность клиентов.

11. Чьи интересы защищает стоимостной подход?

11.1) собственников;

11.2) клиентов;

11.3) инвесторов.

12. Сколько подходов на данный момент существует к оценке бизнеса?

12.1) два;

12.2) три;

12.3) четыре;

12.4) много.

13. Отметьте наиболее адекватный подход к оценке стоимости бизнеса:

- 13.1) рыночный;
- 13.2) на основе активов;
- 13.3) доходный.

14. Отметьте методы рыночного подхода:

- 14.1) метод чистых активов;
- 14.2) метод отраслевых коэффициентов;
- 14.3) метод сделок;
- 14.4) метод ликвидационной стоимости.

15. Отметьте методы доходного подхода:

- 15.1) метод полной восстановительной стоимости;
- 15.2) метод прямой капитализации;
- 15.3) метод накопления активов;
- 15.4) метод дисконтированных денежных потоков;
- 15.5) метод рынка капиталов.

16. В каком случае используется метод прямой капитализации?

- 16.1) когда денежный поток постоянен по годам прогнозного периода;
- 16.2) когда денежный поток не постоянен по годам;
- 16.3) когда активы не генерируют и не будут генерировать денежные потоки в обозримом будущем.

17. Входит ли в модель полного денежного потока плата за пользование заемным капиталом?

- 17.1) да;
- 17.2) нет.

18. По какому методу идет расчет ставки дисконтирования при бездолговом денежном потоке?

- 18.1) WACC;
- 18.2) CAPM;
- 18.3) метод кумулятивного построения.

19. По какому методу идет расчет ставки дисконтирования при полном денежном потоке?

- 19.1) WACC;
- 19.2) CAMP;
- 19.3) метод кумулятивного построения.

20. Что определяется по модели Гордона?

- 20.1) стоимость бизнеса в прогнозном периоде;
- 20.2) стоимость бизнеса в постпрогнозном периоде;
- 20.3) ставка дисконтирования в постпрогнозном периоде;
- 20.4) величина денежного потока в постпрогнозном периоде.

21. Отметьте основные преимущества доходного подхода в оценке бизнеса:

- 21.1) учитывает конъюнктуру рынка;
- 21.2) учитывает влияние производственно-хозяйственных факторов;
- 21.3) учитывает интересы собственников и инвесторов;
- 21.4) учитывает уровень риска.

22. Какой стандарт определяет терминологию оценки бизнеса?

- 22.1) ISO 9000;
- 22.2) ASA;
- 22.3) BSV-1.

23. Отметьте причины оценки бизнеса для инвестора:

- 23.1) обоснование цены купли-продажи предприятия с целью включения в инвестиционный проект;
- 23.2) определение налогооблагаемой базы для разных видов налогов;
- 23.3) проверка обоснованности котировок ценных бумаг.

24. Что является основным признаком для выбора адекватного стандарта стоимости бизнеса?

- 24.1) источник формирования уставного капитала;
- 24.2) источник формирования прибыли;
- 24.3) источник формирования дохода.

25. Кем внедрен в научный оборот метод добавленной стоимости акционерного капитала?

- 25.1) Эдвардсом;
- 25.2) С. Стюартом;
- 25.3) А. Раппопортом;
- 25.4) Ольсоном.

26. Что такое EVA?

26.1) разность между рыночной стоимостью фирмы на момент оценки и балансовой стоимостью капитала на момент создания;

26.2) разность между бухгалтерской стоимостью капитала фирмы на момент оценки и стоимостью этого капитала на момент создания;

26.3) разность между операционной прибылью компании за год после налогообложения и общей стоимостью затраченного на ее производство капитала.

27. По какому показателю идет оценка эффективности действий менеджеров компании за год?

- 27.1) SVA;
- 27.2) MVA;
- 27.3) EVA.

28. Каким показателем оценивается мера эффективности аппарата управления с момента основания компании?

- 28.1) SVA;
- 28.2) MVA;
- 28.3) EVA.

29. Суть метода Эдвардса – Белла – Ольсона:

29.1) стоимость фирмы определяется величиной уставного капитала и прибыли;

29.2) стоимость фирмы определяется величиной собственного и заемного капитала;

29.3) стоимость фирмы определяется величиной существующих активов и «сверхдоходов».

30. Отметьте методы стоимостного подхода в управлении бизнесом:

- 30.1) метод прямой капитализации;
- 30.2) SVA;
- 30.3) метод дисконтированных денежных потоков;
- 30.4) MVA;
- 30.5) EVA;
- 30.6) метод Эдвардса – Белла – Ольсона.

#### **Тема 4. Информационное обеспечение и современные технологии управления сложными производственными системами**

##### ***Ключевые термины и понятия***

Информационные ресурсы предприятия.

Информационные массивы.

Информационные потоки.

Информационное обеспечение.

Автоматизированные информационные технологии управления производством.

Технология экспертных систем.

Объективно ориентированные технологии проектируемых систем.

Нейросетевые технологии.

Системы поддержки принятия решений.

Технологии Workflow.

Технологии Intranet.

##### ***Контрольные вопросы***

1. Что такое информационные ресурсы предприятия? Какова их роль в управлении?

2. Что понимают под информационным потоком? Какими атрибутами характеризуется информационный поток? Какими бывают информационные потоки?

3. Какие базовые элементы входят в процесс обмена информацией?

4. Назовите этапы формирования информационного обеспечения процесса управления на предприятии.

5. Каковы особенности информационного обеспечения в менеджменте?
6. Что такое автоматизированная информационная технология (АИТ)?
7. Назовите особенности информационных технологий управления производством.
8. Как классифицируются АИТ?
9. Назовите современные информационные технологии, используемые в управлении производством.
10. В чем состоит сущность технологии экспертных систем?
11. Как функционирует объектно ориентированная технология проектирования систем?
12. На чем построены нейросетевые технологии?
13. Для каких задач используются системы поддержки принятия решений?
14. Изложите концептуальную модель технологии Workflow.
15. Что составляет основу Web-технологии Intranet?
16. Какие два стандарта легли в основу мировой сети Internet (World Wide Web – WWW)?
17. Назовите современные программные средства экономического и маркетингового анализа?

### ***Тестовый контроль***

1. Что такое информационный поток?
  - 1.1) целенаправленное движение информации по каналам связи от источников к руководству предприятия для осуществления целенаправленных управленческих решений;
  - 1.2) упорядоченная по определенным признакам совокупность всех видов информации, используемой руководством фирмы для выработки управляющих воздействий;
  - 1.3) совокупность внутренней и внешней информации, необходимой руководству фирмы для принятия обоснованных управленческих решений.

2. Отметьте характеристики информационного потока:
  - 2.1) скорость передачи;
  - 2.2) адресность;
  - 2.3) режим передачи;
  - 2.4) содержание информации;
  - 2.5) объем информации.
  
3. Что подразумевается под коммуникациями в управлении потенциалом?
  - 3.1) вид связи;
  - 3.2) процесс обмена информацией;
  - 3.3) средства связи.
  
4. Отметьте элементы коммуникаций:
  - 4.1) информационная база данных;
  - 4.2) отправитель;
  - 4.3) получатель;
  - 4.4) канал;
  - 4.5) сервер.
  
5. Отметьте особенности информационного обеспечения в управлении потенциалом предприятия:
  - 5.1) кодирование информации;
  - 5.2) осуществление процессов на базе ЭВМ;
  - 5.3) передача информации по каналам связи;
  - 5.4) осуществление процессов на базе информационных технологий.
  
6. Что такое база данных?
  - 6.1) совокупность внутренней и внешней информации, необходимой руководству фирмы для принятия обоснованных управленческих решений;
  - 6.2) поименованная структурированная совокупность взаимосвязанных данных, относящихся к конкретной области и находящихся под централизованным управлением;
  - 6.3) упорядоченная по определенным признакам совокупность всех видов информации, используемой руководством для выработки управляющих воздействий.

7. Отметьте признаки классификации автоматизированных информационных технологий:

- 7.1) по базам данных;
- 7.2) по типу пользовательского интерфейса;
- 7.3) по каналам связи;
- 7.4) по способу построения сети;
- 7.5) по классам реализуемых технологических операций.

8. Отметьте области применения нейросетевых технологий:

- 8.1) анализ конкурентоспособности;
- 8.2) финансовый анализ и прогнозирование;
- 8.3) контроль качества на производстве;
- 8.4) управление выполнением бизнес-процесса.

9. Отметьте области применения технологии Workflow:

- 9.1) управление разработкой новых продуктов;
- 9.2) разработка описания бизнес-процесса;
- 9.3) борьба с преступностью;
- 9.4) интеграция используемых в бизнес-процессе функциональных приложений.

10. Какие стандарты легли в основу мировой сети Internet?

- 10.1) ISO 9000;
- 10.2) HTML;
- 10.3) BSV-I;
- 10.4) HTTP.

11. Отметьте программные продукты, автоматизирующие проведение реинжиниринга:

- 11.1) Альт-Инвест;
- 11.2) SPARKS;
- 11.3) BDF;
- 11.4) Microsoft Project;
- 11.5) ReThink +G2.

12. Отметьте компоненты Web-технологии:

- 12.1) сервер;
- 12.2) база данных;

- 12.3) редактор гипертекста;
- 12.4) каналы передачи информации.

## **Тема 5. Управление потенциалом конкурентоспособности предприятия**

### ***Ключевые термины и понятия***

Управление конкурентоспособностью предприятия.

Индикаторы конкурентоспособности.

Содержание и задачи управления международной конкурентоспособностью предприятия.

Функции управления международной конкурентоспособностью.

Процессный подход к управлению международной конкурентоспособностью предприятия.

Системный подход к управлению международной конкурентоспособностью предприятия.

Стратегический подход к управлению международной конкурентоспособностью предприятия.

Ресурсный подход к управлению международной конкурентоспособностью предприятия.

Адаптивность (гибкость) управления международной конкурентоспособностью предприятия.

Формализация процесса управления международной конкурентоспособностью предприятия.

Субъект управления международной конкурентоспособностью предприятия.

Объект управления международной конкурентоспособностью предприятия.

Организационно-экономический механизм поддержки международной конкурентоспособности предприятия.

### ***Контрольные вопросы***

1. В чем состоит сущность управления конкурентоспособностью предприятия?

2. Какой фактор в решающей мере обуславливает особенности управления международной конкурентоспособностью предприятия?

3. Что составляет методологическую основу управления международной конкурентоспособностью предприятия?

4. Охарактеризуйте функции управления международной конкурентоспособностью предприятия с позиций процессного подхода.

5. Охарактеризуйте роль диагностического исследования как этапа процесса управления международной конкурентоспособностью предприятия.

6. В чем состоит содержание действий и решений, связанных с идентификацией субъекта управления международной конкурентоспособностью предприятия?

7. Какие основные факторы определяют ценность активов предприятия на релевантном внешнем рынке?

8. Что обозначает термин «разрыв в активах и топ-характеристиках предприятия»?

9. В чем состоит основное содержание программы развития (разработки) активов и топ-характеристик предприятия?

10. Охарактеризуйте роль мониторинга результатов развития ключевых активов и топ-характеристик в управлении международной конкурентоспособностью предприятия.

11. В чем состоят особенности патентных методов защиты уязвимости ключевых активов и топ-характеристик предприятия?

12. Определите, что является стратегической компонентой государственного механизма регулирования международной конкурентоспособностью предприятия.

13. Раскройте функциональную структуру механизма государственного регулирования международной конкурентоспособности предприятия.

14. Какие инструменты государственного регулирования международной конкурентоспособности предприятия используются в защите внутреннего рынка от иностранной конкуренции?

### ***Тестовый контроль***

1. Управление международной конкурентоспособностью предприятия должно быть нацелено на:

1.1) нейтрализацию действия факторов влияния на конкурентоспособность предприятия;

1.2) нейтрализацию действия негативных факторов влияния на конкурентоспособность предприятия;

1.3) нейтрализацию действия положительных факторов влияния на конкурентоспособность предприятия;

1.4) нейтрализацию действия внутренних факторов влияния на конкурентоспособность предприятия.

2. К главным задачам управления международной конкурентоспособностью предприятия относятся:

2.1) обеспечение жизнедеятельности предприятия;

2.2) обеспечение жизнедеятельности и устойчивого функционирования предприятия на рынке;

2.3) обеспечение жизнедеятельности и устойчивого функционирования предприятия как субъекта мирового рынка;

2.4) обеспечение жизнедеятельности и устойчивого функционирования предприятия как субъекта хозяйственной деятельности страны.

3. Сложность управления международной конкурентоспособностью предприятия в значительной мере связана со сложностью:

3.1) формирования конкретных преимуществ предприятия;

3.2) реализации конкурентных преимуществ предприятия;

3.3) международной среды бизнеса;

3.4) воспроизводства конкурентных преимуществ предприятия.

4. Основателем процессного подхода к управлению является:

4.1) М. Мескон;

4.2) А. Файоль;

4.3) И. Ансофф;

4.4) А. Томпсон.

5. Не является задачей диагностики состояния международной конкурентоспособности предприятия:

5.1) выявление и констатация существования проблемы между реальным и желаемым состоянием международной конкурентоспособности;

5.2) идентификация субъекта управления международной конкурентоспособностью предприятия;

5.3) прогнозирование последствий развития проблемы между реальным и желаемым состоянием международной конкурентоспособности предприятия;

5.4) определение потенциала преодоления проблемы между реальным и желаемым состоянием международной конкурентоспособности предприятия.

6. Идентификация и оценка ключевых активов и топ-характеристик предприятия предполагает:

6.1) разработку программ ключевых активов и топ-характеристик предприятия;

6.2) определение разрыва между реальным и желаемым состоянием ключевых активов и топ-характеристик предприятия;

6.3) снижение уровня уязвимости ключевых активов и топ-характеристик предприятия;

6.4) привлечение топ-менеджеров к разработке и реализации программ развития ключевых активов и топ-характеристик предприятия.

7. Идентификация оценки ключевых активов и топ-характеристик предприятия не предполагает:

7.1) влияния разрыва (дефицита) в ключевых активах и топ-характеристиках предприятия;

7.2) выявления ценности ключевых активов и топ-характеристик предприятия на данном рынке;

7.3) реструктуризации активов предприятия;

7.4) определения варианта модернизации (развития) активов предприятия.

8. К методам защиты (поддержки) ключевых активов и топ-характеристик предприятия не относятся:

8.1) патенты;

8.2) режим секретности;

8.3) технологический протекционизм;

8.4) обратное конструирование.

9. Риск уязвимости ключевых активов и топ-характеристик предприятия существенно снижается вследствие:

- 9.1) технологического шпионажа;
- 9.2) обратного конструирования;
- 9.3) копирования;
- 9.4) технологического протекционизма.

10. Не являются инструментами государственного механизма регулирования международной конкурентоспособности предприятия:

- 10.1) валютный курс страны;
- 10.2) импортная пошлина;
- 10.3) тарифная квота;
- 10.4) условия международных поставок «Инкотермс-2000».

## **Тема 6. Система антикризисного управления потенциалом предприятия**

### ***Ключевые термины и понятия***

Антикризисный менеджмент.

Функциональная система антикризисного менеджмента.

Принципы функционирования системы АКМ.

Процессы антикризисного менеджмента.

Основные доминанты антикризисного управления.

Теория катастроф.

Признаки антикризисного управления.

Система антикризисных мероприятий.

Антикризисная политика.

Программа антикризисного финансового оздоровления организации.

### ***Контрольные вопросы***

1. Что представляет собой антикризисный менеджмент? Какие составные части антикризисного менеджмента вы знаете?
2. Назовите принципы функционирования системы АКМ.
3. Из каких этапов состоит функциональная подсистема антикризисного менеджмента?

4. В чем заключается организационно-экономический механизм управления антикризисным развитием фирмы? Как он функционирует?
5. Назовите важнейшие аспекты процесса антикризисного управления.
6. Назовите основные доминанты антикризисного управления.
7. Что такое гибкость функционирования предприятия? Какие виды гибкости вы знаете?
8. Назовите границы адаптивности организации согласно теории катастроф.
9. Что является основной функцией антикризисного маркетинга?
10. Назовите ключевые маркетинговые стратегии антикризисного управления.
11. Какова роль инноваций в системе антикризисного управления на предприятии?
12. Какова роль инвестиционной политики в системе антикризисного управления на предприятии?
13. Назовите основные признаки антикризисного управления.
14. Чему должны отдаваться приоритеты в механизме антикризисного управления предприятием?
15. Приведите пример сценария финансового оздоровления предприятия.
16. Что представляет собой антикризисная политика?
17. Что включает в себя программа финансового оздоровления организации?

### ***Тестовый контроль***

1. Что такое антикризисное регулирование?
  - 1.1) это политика правительства, направленная на повышение конкурентоспособности предприятий;
  - 1.2) это политика правительства, направленная на защиту предприятий от кризисных ситуаций и предотвращение банкротства;
  - 1.3) это политика руководства фирмы, направленная на оздоровление предприятия с целью предотвращения банкротства.

2. Что является предметом антикризисного менеджмента?
  - 2.1) профилактические меры финансового оздоровления;
  - 2.2) меры по выводу предприятия из кризиса;
  - 2.3) совокупность мер по финансовому оздоровлению и выводу предприятия из кризиса.
  
3. Отметьте участников антикризисного регулирования в Украине:
  - 3.1) государственная межведомственная балансовая комиссия по финансовому оздоровлению;
  - 3.2) агентство по вопросам предупреждения банкротства предприятий и организаций;
  - 3.3) арбитражный суд;
  - 3.4) властные структуры и профильные ведомства;
  - 3.5) комитет по антикризисным программам при Верховной Раде Украины.
  
4. Отметьте профилактические меры по антикризисному регулированию, применяемые государством:
  - 4.1) внешнее управление;
  - 4.2) создание специализированных предприятий по антикризисному регулированию;
  - 4.3) формирование библиотеки инвестиционных проектов региона;
  - 4.4) конкурсное производство;
  - 4.5) обеспечение условий для благоприятного инвестиционного климата;
  - 4.6) льготное кредитование и налогообложение приоритетных сфер экономики.
  
5. Что является объектом антикризисного менеджмента?
  - 5.1) национальная экономика;
  - 5.2) кризисные ситуации в экономике;
  - 5.3) все элементы деятельности предприятия в предкризисных, кризисных и послекризисных, а также неустойчивых ситуациях.
  
6. Какой тип банкротства преобладает в Украине?
  - 6.1) специфический;
  - 6.2) массовый.

7. К какой категории относится антикризисное управление?
- 7.1) макроэкономической;
  - 7.2) микроэкономической.
8. Что является предметом диагностики состояния предприятия в подсистеме антикризисного менеджмента?
- 8.1) организационный уровень;
  - 8.2) финансовый уровень;
  - 8.3) технико-экономический уровень.

## **Тема 7. Механизмы и инструменты противодействия кризисным процессам**

### *Ключевые термины и понятия*

- Модель прогнозирования банкротства Альтмана.
- Модель прогнозирования банкротства Бивера.
- Модель прогнозирования банкротства Спрингейта.
- Модель прогнозирования банкротства Таффлера.
- Модель прогнозирования банкротства для стран с переходной экономикой.
- Модель прогнозирования банкротства Госкомимущества Украины.
- Экспресс-диагностика «термометр».
- Оценка платежеспособности и ликвидности.
- Оценка финансовой устойчивости.
- Оценка кредитоспособности организации.
- Оперативный механизм противодействия кризису.
- Тактический механизм противодействия кризису.
- Стратегический механизм противодействия кризису.
- Стратегия выживания.
- Стратегия прорыва.
- Технология управления по результатам.
- Технология антикризисного прорыва.
- Технологии реинжиниринга (BPR).
- Финансовая санация.
- Реструктуризация.

Наблюдение.  
Внешнее управление.  
Инструменты противодействия кризисным процессам.  
Система профилактических мероприятий по предотвращению банкротства.

### ***Контрольные вопросы***

1. Какие модели прогнозирования банкротства вы знаете? Почему большая часть из них не пригодна для украинских предприятий?
2. В чем состоит сущность эксперсс-диагностики «термометр»?
3. По каким показателям ведется оценка платежеспособности и ликвидности?
4. По каким показателям ведется оценка финансовой устойчивости предприятия?
5. По каким показателям ведется оценка кредитоспособности организации?
6. В чем заключается оперативный механизм противодействия кризису?
7. В чем заключается тактический механизм противодействия кризису?
8. В чем заключается стратегический механизм противодействия кризису?
9. Какие стратегии антикризисного менеджмента вы знаете? В чем их существенное различие между собой?
10. В чем состоит сущность технологий реинжиниринга (BPR)?
11. Перечислите основные фазы технологии антикризисного прорыва.
12. Перечислите известные вам процедуры предотвращения банкротства.
13. Какие существуют инструменты противодействия кризисным явлениям?
14. Что включает в себя система профилактических мероприятий по предотвращению банкротства?

### *Тестовый контроль*

1. К каким мерам относится процедура банкротства «конкурсное производство»?
  - 1.1) пессимистическим;
  - 1.2) оптимистическим.
  
2. Отметьте существующие по законодательству процедуры банкротства:
  - 2.1) внешнее управление;
  - 2.2) реструктуризация предприятия;
  - 2.3) мировое соглашение;
  - 2.4) конкурсное производство;
  - 2.5) принудительная ликвидация предприятия по решению арбитражного суда.
  
3. Отметьте оптимистические меры, применяемые к предприятиям-банкротам:
  - 3.1) добровольная ликвидация предприятия под контролем кредиторов;
  - 3.2) наблюдение;
  - 3.3) конкурсное производство;
  - 3.4) досудебная санация;
  - 3.5) мировое соглашение;
  - 3.6) внешнее управление.
  
4. Относится ли арбитражная санация предприятия к профилактическим мерам?
  - 4.1) да;
  - 4.2) нет.
  
5. Какого вида санации предприятия не существует?
  - 5.1) внесудебной;
  - 5.2) государственной;
  - 5.3) досудебной;
  - 5.4) арбитражной.

6. Что такое конкурсная масса?

6.1) это денежные средства должника, имеющиеся на момент открытия конкурсного производства;

6.2) это все имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства;

6.3) это дебиторская задолженность, денежные средства, долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения должника, имеющиеся на момент открытия конкурсного производства.

7. При какой процедуре банкротства руководитель предприятия не отстраняется от выполнения своих обязанностей, но его полномочия ограничиваются?

7.1) наблюдение;

7.2) досудебная санация;

7.3) внешнее управление.

8. Какая мера из нижеперечисленных, на ваш взгляд, является самой жестокой по отношению к банкроту?

8.1) конкурсное производство;

8.2) внешнее управление;

8.3) наблюдение;

8.4) мировое соглашение.

9. Отметьте фазы технологии антикризисного прорыва:

9.1) «кома»;

9.2) «оздоровление»;

9.3) «инъекции»;

9.4) «шоковая терапия»;

9.5) «ремиссия».

10. Отметьте методы сглаживания тенденций в развитии предприятий в кризисных ситуациях:

10.1) массовые увольнения;

10.2) проведение реструктуризации деятельности, собственности, кредиторской задолженности, имущества предприятия;

10.3) сокращение фонда заработной платы персонала;

10.4) организация управленческого учета по «центрам ответственности»;

10.5) сохранение и укрепление морального климата в коллективе.

11. Предприятие постоянно проводит политику экономии ресурсов и энергоносителей, сокращает затраты на содержание имущественного комплекса, установило жесткий контроль с целью устранения непроизводительных расходов, включая накладные. Какой тактики антикризисного менеджмента оно придерживается?

11.1) защитной;

11.2) наступательной.

12. Предприятие постоянно изыскивает резервы для прироста выручки (обширные рекламные кампании, продуманная ценовая стратегия и т. п.), постоянно участвует в конкурсах инвестиционных проектов для привлечения инвестиций. Какой тактики антикризисного менеджмента придерживается такое предприятие?

12.1) защитной;

12.2) наступательной.

13. Базовые принципы реструктуризации:

13.1) повышение уровня централизации управления;

13.2) увеличение самостоятельности предприятий в принятии хозяйственных решений;

13.3) соблюдение экономии зарплаты;

13.4) повышение качества жизни работников;

13.5) использование резервов производства.

14. Стадия санации предприятия может предполагать:

14.1) обязательный возврат всех долгов предприятия;

14.2) слияние с финансово мощными предприятиями;

14.3) продажу имущества должников;

14.4) реперофиллирование производственно-хозяйственной деятельности;

14.5) налоговые каникулы;

14.6) запрет на дробление предприятия.

## **Модуль II. Управление отдельными составляющими потенциала предприятия**

### **Тема 8. Управление материально-техническим потенциалом предприятия**

#### *Ключевые термины и понятия*

Технические ресурсы.

Материальные ресурсы.

Сырье.

Материалы.

Полуфабрикаты.

Показатели состояния технического потенциала предприятия.

Показатели интенсивности обновления технического потенциала.

Коэффициент экстенсивного использования технического потенциала предприятия.

Коэффициент интенсивного использования технического потенциала предприятия.

Коэффициент интегрального использования потенциала предприятия.

Показатели использования материального потенциала предприятия.

План материально-технического снабжения.

Метод прямого расчета потребности материалов.

Метод расчета потребности в материалах на основе данных о рецептурном составе.

Метод расчета потребности в материалах на основе нормативных сроков износа.

Метод расчета потребности в материалах на основе формул химических реакций.

Статистический метод расчета потребности в материалах.

Максимальный желаемый запас.

Пороговый уровень запасов.

Текущий запас.

Гарантированный запас.

Система управления запасами с фиксированным размером заказа.

Система управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами.

Система с установленной периодичностью пополнения запасов до постоянного уровня.

Система «минимум – максимум».

Формула Уилсона.

### ***Контрольные вопросы***

1. Что относится к техническим ресурсам?
2. Что относится к материальным ресурсам?
3. Опишите, что относится к сырью, материалам, полуфабрикатам. Укажите их подобию и различия.
4. Как классифицируется сырье?
5. Охарактеризуйте основные материалы.
6. Расскажите о вспомогательных материалах. Дайте их классификацию.
7. Какова сущность управления материальными ресурсами?
8. Что содержит в себе управление материальными ресурсами?
9. Что содержит в себе процесс планирования при управлении материальными ресурсами?
10. Что подразумевается под организацией при управлении материальными ресурсами?
11. Какие системы управления запасами вы знаете?
12. Какие системы управления запасами используются при отсутствии отклонения от запланированных показателей и равномерном распределении запасов?
13. Какие системы управления запасами используются при наличии систематических сбоев в поставке и потреблении?
14. Назовите показатели эффективности использования технического потенциала предприятия.
15. В чем разница между показателями экстенсивного и интенсивного использования технического потенциала предприятия?
16. Какими показателями оценивается интенсивность обновления технического потенциала предприятия?
17. Какими показателями характеризуется состояние технического потенциала предприятия?
18. Перечислите показатели использования материального потенциала предприятия.

### *Тестовый контроль*

1. Какое понятие наиболее широкое?
  - 1.1) средства труда;
  - 1.2) технические ресурсы;
  - 1.3) средства производства.
2. Какую часть основных фондов предприятия составляют технические ресурсы?
  - 2.1) активную;
  - 2.2) пассивную;
  - 2.3) условно активную.
3. Отметьте элементы материального потенциала предприятия:
  - 3.1) измерительные приборы;
  - 3.2) топливо;
  - 3.3) упаковка для продукции;
  - 3.4) инструменты;
  - 3.5) полуфабрикаты.
4. Отметьте вспомогательные материалы:
  - 4.1) сырье;
  - 4.2) материалы для получения тепловой энергии;
  - 4.3) моющие средства;
  - 4.4) полуфабрикаты;
  - 4.5) материалы для упаковки готовой продукции.
5. Отметьте показатели интенсивного использования технического потенциала:
  - 5.1) фондоотдача;
  - 5.2) коэффициент сменности;
  - 5.3) коэффициент загрузки оборудования;
  - 5.4) фондоемкость;
  - 5.5) прибыль на 1 грн стоимости машин и оборудования.

6. Как находить коэффициент интегрального использования технического потенциала?

6.1) как среднеарифметическое коэффициентов интенсивного и экстенсивного использования оборудования;

6.2) как среднегеометрическое коэффициентов интенсивного и экстенсивного использования оборудования;

6.3) как произведение коэффициентов интенсивного и экстенсивного использования оборудования.

7. Назовите показатели, используемые при анализе материального потенциала предприятия:

7.1) прибыль на 1 грн стоимости машин и оборудования;

7.2) выход пригодного продукта;

7.3) фондоемкость;

7.4) затраты топлива на единицу продукции;

7.5) коэффициент добывания продукта из исходного сырья;

7.6) рентабельность основных фондов.

8. Отметьте методы расчета потребности в материалах:

8.1) балансовый;

8.2) метод расчета потребности по аналогии;

8.3) нормативный;

8.4) косвенный.

9. Установите соответствие между названием метода расчета потребности в материалах  $P_M$  и формулами расчета:

9.1) прямой

а)  $P_M = N/t$ ;

9.2) на основе нормативных сроков износа

б)  $P_M = P_\Phi \cdot K_{\text{ИР}} \cdot K_\gamma$ ;

9.3) статистический

в)  $P_M = \text{ИЗ} \cdot \text{П}$ .

10. Отметьте величины, влияющие на потребность в топливе для отопления зданий в зимний период:

10.1) удельная теплоемкость топлива;

10.2) топливный эквивалент использования топлива;

10.3) объем отапливаемых помещений;

10.4) средняя температура воздуха за отапливаемый сезон;

10.5) стоимость единицы топлива.

11. Определите относительное значение экономии материальных ресурсов при следующих данных: абсолютное значение фактической экономии материальных ресурсов составляет 10 тыс. грн, удельные затраты материальных ресурсов – 50 кг/шт., объем производства – 1000 шт., цена материальных ресурсов – 2 грн/кг:

- 11.1) 0,1;
- 11.2) 10%;
- 11.3) 25%.

12. Отметьте показатели эффективности использования материальных ресурсов:

- 12.1) материалоотдача;
- 12.2) абсолютное значение фактической экономии материальных ресурсов;
- 12.3) относительное значение фактической экономии материальных ресурсов.

13. План МТС – это:

- 13.1) совокупность планово-расчетных документов, в которых определяется потребность в материальных и технических ресурсах;
- 13.2) совокупность планово-расчетных документов, в которых определяется потребность в материальных ресурсах;
- 13.3) совокупность планово-расчетных документов, в которых определяется потребность в энергии, материальных и технических ресурсах.

14. Отметьте главную функцию запаса:

- 14.1) хранение;
- 14.2) обеспечение потребности;
- 14.3) резервирование.

15. Назовите товарные запасы:

- 15.1) полуфабрикаты на заводском складе;
- 15.2) запасы в каналах сферы обращения;
- 15.3) запасы готовой продукции на заводском складе;
- 15.4) комплектующие на заводском складе.

16. Проранжируйте виды запасов по убыванию величины:
- 16.1) пороговый;
  - 16.2) максимально желаемый;
  - 16.3) текущий;
  - 16.4) гарантированный.
17. Отметьте систему(-мы) управления запасами, используемую(-мые) при наличии систематических сбоев в поставке и потреблении:
- 17.1) система «минимум – максимум»;
  - 17.2) система с фиксированным размером заказа;
  - 17.3) система с установленной периодичностью пополнения запасов до постоянного уровня;
  - 17.4) система с фиксированным интервалом времени между заказами.
18. Укажите недостатки системы с фиксированным размером заказа:
- 18.1) высокий уровень максимально желаемого запаса;
  - 18.2) ведение постоянного контроля за наличием запасов на распределительном центре;
  - 18.3) повышение затрат на содержание запасов на распределительном центре.
19. Укажите преимущества системы с фиксированным интервалом времени между заказами:
- 19.1) экономия затрат на содержание запасов на распределительном центре за счет сокращения площадей;
  - 19.2) отсутствие постоянного контроля за наличием запасов на распределительном центре.
20. Система «максимум – минимум» ориентирована на ситуацию:
- 20.1) работа при значительных колебаниях потребления;
  - 20.2) когда затраты на учет запасов и затраты на оформление стают сравнимыми с затратами на дефицит запасов;
  - 20.3) когда отсутствуют отклонения от запланированных показателей.
21. Укажите факторы, влияющие на величину затрат на сохранение запасов на складе:
- 21.1) время года;

- 21.2) стоимость оформления заказа;
- 21.3) площадь используемого склада.

22. За счет каких средств должно осуществляться обновление и прирост технического потенциала предприятия?

- 22.1) амортизационного фонда;
- 22.2) краткосрочных кредитов;
- 22.3) долгосрочных кредитов.

## **Тема 9. Система управления формированием и использованием трудового потенциала предприятия**

### ***Ключевые термины и понятия***

Трудовые ресурсы.

Трудовой потенциал.

Управление трудовыми ресурсами на уровне государства.

Управление трудовыми ресурсами на уровне предприятия.

Компоненты трудового потенциала.

Потенциал человека.

Человеческий капитал.

Рабочая сила.

Кадры.

Руководители.

Специалисты.

Служащие.

Основные работники.

Вспомогательные работники.

Профессия.

Специальность.

Планирование трудовых ресурсов.

Набор персонала.

Подбор персонала.

Система вознаграждения.

Профорентация и адаптация.

Обучение персонала.

Оценка трудовой деятельности.  
Подготовка руководящих кадров.  
Управление карьерой.  
Усовершенствование организации труда.  
Производительность труда.  
Рентабельность труда.  
Мотивационная модель Ф. Герцберга.  
Теории «Х» и «У» Макгрегера.  
Модель Р. Хекмана – Г. Олдхема.

### ***Контрольные вопросы***

1. Какие факторы влияют на потребности предприятия в трудовых ресурсах?
2. Что подразумевается под трудовыми ресурсами? Каков возрастной ценз существует для трудовых ресурсов по украинскому законодательству?
3. Какие подсистемы включает в себя система управления трудовыми ресурсами?
4. Что представляет собой подсистема управления трудовыми ресурсами на государственном уровне?
5. Что представляет собой подсистема управления трудовыми ресурсами на уровне предприятия?
6. Что такое трудовой потенциал предприятия? Перечислите компоненты трудового потенциала.
7. Каково соотношение понятий «потенциал человека», «трудовой потенциал», «человеческий капитал», «рабочая сила».
8. Что такое ассертивность?
9. Что такое кадры предприятия? Назовите состав управленческих кадров.
10. Что такое профессия и специальность? В чем между ними разница?
11. Каковы главные задачи системы управления трудовыми ресурсами на уровне предприятия?
12. Каковы этапы управления трудовыми ресурсами организации?
13. Чем набор персонала отличается от подбора?

14. Каким целям служит оценка результатов деятельности персонала?

15. Какие психологические состояния, определяющие удовлетворенность человека своим трудом и мотивацией, выделяют по модели Р. Хекмана – Г. Олдхема?

16. В чем сущность мотивационной модели Ф. Герцберга?

17. В чем сущность теории «Х» и «У» Макгрегера?

### ***Тестовый контроль***

1. Трудовые ресурсы – это:

1.1) часть населения, обладающая необходимыми физическими и физиологическими способностями для работы в определенной сфере;

1.2) часть населения, обладающая необходимыми интеллектуальными способностями для работы в определенной сфере;

1.3) часть населения, обладающая необходимыми физическими и интеллектуальными способностями для работы в определенной сфере.

2. Отметьте компоненты трудового потенциала:

2.1) асертивность;

2.2) здоровье;

2.3) возраст;

2.4) нравственность;

2.5) религиозные и политические убеждения.

3. Отметьте факторы, влияющие на потенциал человека:

3.1) уровень образования;

3.2) семейное положение;

3.3) жизненный опыт;

3.4) социальный статус.

4. Человек на предприятии осуществляет функцию информационного обслуживания. К какой группе он относится?

4.1) руководитель;

4.2) рабочий;

4.3) служащий;

4.4) специалист.

5. Начальник участка относится к категории:
  - 5.1) руководителей;
  - 5.2) специалистов;
  - 5.3) служащих;
  - 5.4) рабочих.
  
6. Какое понятие шире?
  - 6.1) специальность;
  - 6.2) профессия.
  
7. Маркетолог – это:
  - 7.1) профессия;
  - 7.2) специальность.
  
8. Отметьте задачи управления трудовыми ресурсами на предприятии:
  - 8.1) стимулирование творческой активности;
  - 8.2) управление процессами перераспределения рабочей силы;
  - 8.3) усовершенствование методов оценки персонала;
  - 8.4) управление техническим прогрессом.
  
9. Укажите методы подбора кадров:
  - 9.1) публикация объявлений на специальном сайте в Интернете;
  - 9.2) экзамены;
  - 9.3) обращение в кадровые агентства;
  - 9.4) услуги центров оценки.
  
10. Набор персонала – это:
  - 10.1) создание резерва потенциальных кандидатов;
  - 10.2) оценка кандидатов на рабочие места.
  
11. Отметьте показатели, которые используют при разработке систем материального поощрения рабочих:
  - 11.1) объем произведенной продукции;
  - 11.2) EVA;
  - 11.3) уровень качества продукции;
  - 11.4) коэффициент трудового участия;
  - 11.5) SVA.

12. Какую цель (цели) преследует оценка результатов трудовой деятельности:

- 12.1) финансовую;
- 12.2) мотивационную;
- 12.3) административную.

13. Отметьте психологические состояния, определяющие удовлетворенность человека своим трудом (по модели Р. Хекмана и Г. Олдхема):

- 13.1) степень ответственности за результаты труда;
- 13.2) душевное спокойствие;
- 13.3) знание результатов, т. е. степень понимания человеком эффективности труда;
- 13.4) оптимистический настрой.

14. Укажите показатели эффективности использования трудового потенциала:

- 14.1) фондовооруженность;
- 14.2) трудоемкость;
- 14.3) производительность труда.

15. Назовите единицы измерения производительности труда:

- 15.1) грн;
- 15.2) грн/чел.;
- 15.3) чел.-ч;
- 15.4) шт./чел.

16. Доходы, приносимые 50 рабочими предприятия в месяц составляют 75 тыс. грн, затраты на оплату труда одного рабочего – 1000 грн. в месяц. Определите рентабельность труда рабочих:

- 16.1) 1,5;
- 16.2) 50%;
- 16.3) 15%.

17. Методы реорганизации труда:

- 17.1) повышение производительности труда;
- 17.2) расширение объема работы;
- 17.3) снижение трудоемкости;
- 17.4) обогащение содержания работы.

18. Отметьте случаи производственной необходимости обучения:

- 18.1) настоятельные советы коллег;
- 18.2) карьерный рост;
- 18.3) в случае отсутствия эффективных навыков;
- 18.4) по собственной инициативе.

## **Тема 10. Управление результативностью использования потенциала предприятия**

### ***Ключевые термины и понятия***

Экономически минимальная производственная система.

Стратегия максимизации рыночного курса акций предприятия.

Стратегия максимизации стоимости акционерного капитала предприятия.

Стратегия максимизации стоимости экономической прибыли.

Управленческий учет.

Центр ответственности.

Бюджетирование.

Контроллинг.

Отчет о движении денежных средств.

Прямой метод построения отчета о движении денежных средств.

Косвенный метод построения отчета о движении денежных средств.

Рентабельность.

### ***Контрольные вопросы***

1. Что понимается под экономически минимальной производственной системой (ЭМПС)?

2. Почему актуальна концепция ЭМПС? Как позволяет данная концепция управлять потенциалом предприятия?

3. В чем состоит стратегия максимизации рыночного курса акций предприятия? Что является критерием эффективности данной стратегии?

4. Что представляет собой стратегия максимизации стоимости акционерного капитала предприятия? Что является критерием эффективности данной стратегии?

5. В чем состоит стратегия максимизации стоимости экономической прибыли? Что является критерием эффективности данной стратегии?

6. В чем состоят преимущества стратегии максимизации EVA?

7. Какие центры ответственности из практики управленческого учета вам известны?

8. В чем состоит сущность бюджетирования?

9. Какие основные принципы заложены в основу управления денежными потоками?

10. Из каких этапов состоит организация управления денежными потоками?

11. Каково назначение Отчета о движении денежных средств? По какому принципу он строится?

12. В чем состоит сущность прямого метода построения Отчета о движении денежных средств? В чем его достоинства и недостатки?

13. В чем состоит сущность косвенного метода построения Отчета о движении денежных средств? В чем его достоинства и недостатки?

14. Перечислите составляющие денежного потока от операционной деятельности.

15. Перечислите составляющие денежного потока от инвестиционной деятельности.

16. Перечислите составляющие денежного потока от финансовой деятельности

17. Как определяется коэффициент достаточности чистого денежного потока?

18. Перечислите показатели эффективного использования финансового потенциала предприятия. Как они рассчитываются?

19. Какова зависимость рентабельности собственного капитала от рентабельности активов?

### ***Тестовый контроль***

1. Рентабельность представляет собой:

1.1) абсолютный показатель финансового результата;

1.2) относительный показатель прибыльности предприятия или продукции;

1.3) способность предприятия погасить краткосрочные обязательства.

2. Рентабельность собственного капитала характеризует:
  - 2.1) эффективность использования имущества предприятия;
  - 2.2) эффективность использования долгосрочных источников средств;
  - 2.3) эффективность затрат на производство;
  - 2.4) эффективность операционной деятельности предприятия;
  - 2.5) все ответы ошибочны.
3. Рентабельность совокупных активов характеризует:
  - 3.1) эффективность использования имущества предприятия;
  - 3.2) эффективность использования долгосрочных источников средств;
  - 3.3) общую величину доходов акционеров;
  - 3.4) эффективность затрат на производство.
4. Источником информации для расчета рентабельности совокупных активов является:
  - 4.1) отчет о движении денежных средств;
  - 4.2) баланс предприятия;
  - 4.3) отчет о финансовых результатах;
  - 4.4) отчет о собственном капитале.
5. Рентабельность продаж можно рассчитать по данным:
  - 5.1) баланса предприятия;
  - 5.2) отчета о движении денежных средств;
  - 5.3) отчета о финансовых результатах;
  - 5.4) все ответы неверные.
6. Источником информации для расчета рентабельности собственного капитала является:
  - 6.1) отчет о движении денежных средств;
  - 6.2) баланс предприятия;
  - 6.3) отчет о финансовых результатах.
7. Информации с отчета о финансовых результатах достаточно для расчета следующих показателей:
  - 7.1) рентабельности собственного капитала;
  - 7.2) рентабельности продаж;

- 7.3) рентабельности совокупных активов;
- 7.4) рентабельности инвестированного капитала;
- 7.5) рентабельности продукции.

8. Наиболее важным показателем для инвесторов является:

- 8.1) рентабельность продаж;
- 8.2) рентабельность собственного капитала;
- 8.3) рентабельность совокупных активов;
- 8.4) рентабельность производственных фондов.

9. Как повлияет на показатели рентабельности продаж увеличение административных затрат?

- 9.1) никак не повлияет;
- 9.2) все показатели сократятся;
- 9.3) валовая рентабельность продаж останется на прежнем уровне, сократится операционная и чистая рентабельность;
- 9.4) чистая рентабельность продаж останется на прежнем уровне, сократится операционная и валовая рентабельность.

10. Как повлияет на операционную рентабельность продаж увеличение доходов от участия в капитале?

- 10.1) никак не повлияет;
- 10.2) положительно;
- 10.3) отрицательно.

11. Отрицательно влияют на рентабельность активов следующие факторы:

- 11.1) ускорение оборачиваемости активов;
- 11.2) замедление оборачиваемости активов;
- 11.3) увеличение части заемных средств;
- 11.4) увеличение доли собственных средств;
- 11.5) увеличение рентабельности продаж;
- 11.6) снижение рентабельности продаж.

12. Положительно влияют на рентабельность собственного капитала следующие факторы:

- 12.1) ускорение оборачиваемости активов;
- 12.2) замедление оборачиваемости активов;

- 12.3) увеличение части заемных средств;
- 12.4) увеличение доли собственных средств;
- 12.5) увеличение рентабельности продаж;
- 12.6) снижение рентабельности продаж.

13. Как повлияет рост доли заемных средств на рентабельность совокупных активов?

- 13.1) никак не повлияет;
- 13.2) положительно;
- 13.3) отрицательно

14. Известны следующие данные: выручка от реализации 150 тыс. грн, валюта баланса – 75 тыс. грн, рентабельность продаж – 7%. Рентабельность активов составит:

- 14.1) 7%;
- 14.2) 28%;
- 14.3) 14%;
- 14.4) все ответы ошибочны.

15. Показатели трех предприятий приведены в таблице:

Предприятие	Рентабельность продаж, %	Коэффициент оборачиваемости совокупных активов
А	5%	1,5
В	7%	1,0
С	6%	2,1

Какое из них имеет наиболее высокий уровень рентабельности совокупных активов?

- 15.1) предприятие А;
- 15.2) предприятие В;
- 15.3) предприятие С.

16. Три предприятия имеют одинаковый уровень рентабельности продаж, оборачиваемости активов и налогообложения прибыли. При этом доля собственных средств у предприятия А = 70%, у предприятия

$B = 75\%$ , у предприятия  $C = 80\%$ . Какое из предприятий будет иметь наиболее высокий уровень рентабельности собственного капитала?

16.1) предприятие А;

16.2) предприятие В;

16.3) предприятие С.

17. При определении чистого денежного потока непрямом методом сумму амортизационных отчислений необходимо:

17.1) вычесть от чистой прибыли;

17.2) прибавить к чистой прибыли;

17.3) сумма амортизации не берет участия в расчете чистого денежного потока.

18. При определении чистого денежного потока непрямом методом сумму чистой прибыли необходимо увеличить на:

18.1) прирост дебиторской задолженности;

18.2) прирост кредиторской задолженности;

18.3) прирост производственных запасов;

18.4) сумму амортизационных отчислений;

18.5) все ответы верные.

19. Проанализировать структуру поступлений и оттоков средств позволяет:

19.1) прямой метод анализа;

19.2) косвенный метод.

20. Косвенный метод анализа средств позволяет:

20.1) проанализировать структуру денежных потоков в результате операционной деятельности;

20.2) выявить причины изменения остатков средств;

20.3) проанализировать структуру денежных потоков в результате финансовой деятельности.

21. При применении «метода источников и использования» для составления отчета о движении денежных средств источниками средств являются следующие статьи:

21.1) прирост незавершенного производства;

21.2) сокращение производственных запасов;

- 21.3) увеличение кредиторской задолженности;
  - 21.4) сокращение дебиторской задолженности;
  - 21.5) все ответы ошибочны.
22. Как повлияет на чистый денежный поток в результате операционной деятельности увеличение кредитного периода, предоставленного покупателям продукции предприятия, при неизменной сумме выручки от реализации?
- 22.1) чистый денежный поток останется без изменений;
  - 22.2) чистый денежный поток сократится;
  - 22.3) чистый денежный поток вырастет.
23. Признаком неудовлетворительной структуры денежных потоков является отрицательная сумма чистого денежного потока в результате:
- 23.1) финансовой деятельности;
  - 23.2) операционной деятельности;
  - 23.3) инвестиционной деятельности.
24. Значение коэффициента ликвидности денежных потоков, превышающее единицу, свидетельствует о следующем:
- 24.1) равенство поступлений и оттоков средств;
  - 24.2) превышение поступления средств над оттоками;
  - 24.3) превышение оттоков средств над поступлениями.
25. Negативное значение коэффициента эффективности денежных потоков свидетельствует о следующем:
- 25.1) равенство поступлений и оттоков средств;
  - 25.2) превышение поступлений средств над оттоками;
  - 25.3) превышение оттоков средств над поступлениями.
26. Чему будет равняться значение коэффициента эффективности денежных потоков, если значение коэффициента ликвидности денежных потоков составит 1,05?
- 26.1)  $-0,05$ ;
  - 26.2)  $0,05$ ;
  - 26.3)  $0$ ;
  - 26.4)  $1$ .

27. Известна следующая информация: коэффициент эффективности денежных потоков равняется 0,1, сумма оттоков средств – 100 тыс. грн. Сумма поступлений средств составит:

27.1) 10 тыс. грн;

27.2) 100 тыс. грн;

27.3) 150 тыс. грн;

27.4) 110 тыс. грн.

## **Тема 11. Проектирование систем управления потенциалом предприятия**

### ***Ключевые термины и понятия***

Структурный механизм.

Организация управления.

Механизм корпоративного планирования.

Организационно-технический механизм.

Организационно-административный механизм.

Информационный механизм.

Организационная структура управления.

Бюрократическая структура управления.

Функциональная структура управления.

Дивизиональная структура управления.

Продуктовая структура управления.

Региональная структура управления.

Адаптивная структура управления.

Органическая структура управления.

Проектная структура управления.

Матричная структура управления.

Конгломератная структура управления.

Централизованная структура управления.

Децентрализованная структура управления.

Интеграционная структура управления

Проблемно-целевая структура управления.

### ***Контрольные вопросы***

1. Назовите основные элементы механизма функционирования организационного потенциала предприятия.
2. Какова роль методов и функций управления в процессах формирования организационного потенциала предприятия?
3. Назовите условия создания эффективных управленческих структур.
4. Назовите последовательность практических действий по проектированию организационной структуры организации.
5. По каким компонентам идет оценка управленческого потенциала предприятия?
6. Какими принципами должны руководствоваться разработчики организационной структуры?
7. По каким направлениям идет процесс оптимизации организационных структур управления?
8. Назовите признаки оптимальной организационной структуры.
9. Какие факторы влияют на процесс оптимизации организационной структуры?
10. Перечислите критерии для оценки возможностей организационной структуры управления.
11. В каких случаях используется проблемно-целевая структура управления?
12. Почему матричные структуры управления организацией открыли новое направление в развитии высокодинамичных проблемно-целевых организационных форм управления?
13. Назовите направления деятельности проблемно-целевых групп и укрупненных творческих коллективов.
14. Какие основные проблемы совершенствования организационных структур управления существуют?

### ***Тестовый контроль***

1. Для создания эффективных управленческих структур необходимо:
  - 1.1) поручить управлять временно свободными средствами муниципальным органам;
  - 1.2) планировать налоги;

- 1.3) минимизировать затраты на коммунальные услуги;
  - 1.4) разрабатывать бизнес-планы проектов.
2. Формированию новых управленческих структур предшествует выполнение таких мероприятий:
- 2.1) анализ товарооборота;
  - 2.2) анализ существующего штатного расписания и разработка нового;
  - 2.3) создание информационной базы «Персонал»;
  - 2.4) проведение анкетирования;
  - 2.5) разработка пакетов положений и инструкций на рабочих местах;
  - 2.6) определение состояния основных фондов.
3. Реинжиниринг – это процесс:
- 3.1) создания новых технологий;
  - 3.2) реконструкции предприятия;
  - 3.3) санации предприятия;
  - 3.4) перепроектирования бизнес-процессов;
  - 3.5) состоящий в проведении мероприятий по снижению себестоимости продукции, цен, увеличению оборота и прибыли.
4. Признаки оптимальной организационной структуры:
- 4.1) высокие затраты;
  - 4.2) небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом;
  - 4.3) большое число уровней руководства;
  - 4.4) наличие в структуре групп профессионалов;
  - 4.5) ориентация графиков работы на потребителей;
  - 4.6) медленная реакция на изменения;
  - 4.7) высокая производительность.
5. Отметьте критерии оценки возможностей организационной структуры управления:
- 5.1) степень способности организационной структуры управления обеспечить получение выручки;
  - 5.2) степень способности существующей системы управления обеспечить финансовую устойчивость фирмы;

5.3) степень способности существующей структуры управления обеспечить условия для повышения нормы прибыли за счет мероприятия НТП;

5.4) степень способности быстро реагировать на изменение спроса, в соответствии с этим осуществлять действия, направленные на своевременную перестройку производства.

6. Оптимизация организационных структур управления предполагает наличие ряда оценочных параметров:

- 6.1) время на решение задач управления;
- 6.2) количество подразделений, входящих в объект управления;
- 6.3) время на обработку информации;
- 6.4) информационная нагрузка на работающих;
- 6.5) уровень автоматизации и механизации работ.

## **Тема 12. Особенности инновационного воспроизводства потенциала предприятия**

### ***Ключевые термины и понятия***

Формы простого воспроизводства потенциала.  
Формы расширенного воспроизводства потенциала.  
Новое строительство.  
Реконструкция.  
Расширение действующего предприятия.  
Техническое перевооружение действующего предприятия.  
Модернизация оборудования.  
Цепь инноваций по Д. Дойлю.  
Инновационный потенциал предприятия.  
Мотивационная модель принятия нововведений.  
Инструменты инновационного управления.  
Стадии инновационного процесса.  
Система Kaizen.

### ***Контрольные вопросы***

1. Назовите формы простого воспроизводства потенциала.
2. Назовите формы расширенного воспроизводства потенциала.

3. В чем разница между новым строительством и реконструкцией предприятия?
4. Что такое модернизация оборудования? По каким направлениям она может осуществляться?
5. Что представляет собой цепь инноваций по Д. Дойлю?
6. Что понимается под инновационным потенциалом предприятия? Перечислите элементы инновационного потенциала.
7. По какой схеме идет процесс оценки инновационного потенциала?
8. Что входит в инструментарий инновационного управления?
9. Как функционирует организационно-экономический механизм управления инновационным потенциалом? Назовите стадии инновационного процесса.
10. В чем состоит сущность системы непрерывного улучшения продуктов и процессов Kaizen? В чем состоят расхождения между Kaizen-подходом на производстве и Kaizen-подходом в сфере сбыта и услуг?
11. По каким целевым направлениям классифицируют Kaizen-предложения?
12. На достижение каких целей направлена система Kaizen?

### ***Тестовый контроль***

1. Составляющие инновационной политики предприятия:
  - 1.1) внедрение новой техники и технологии;
  - 1.2) производство продукции с новыми качествами;
  - 1.3) производство новых видов продуктов и сырья;
  - 1.4) смена структуры управления;
  - 1.5) создание новых рынков;
  - 1.6) повышение производительности труда.
2. Новаторы как субъект инновационного процесса – это:
  - 2.1) генераторы идей, получают быструю прибыль от изобретений;
  - 2.2) первыми начинают покупать новый товар;
  - 2.3) первыми налаживают массовое производство товара;
  - 2.4) первыми осваивают новации.

3. Инновационный процесс имеет:
  - 3.1) постоянный характер;
  - 3.2) циклический характер;
  - 3.3) дискретный характер;
  - 3.4) состоит из отдельных этапов от роста до застоя.
4. По месту внедрения существуют такие инновации:
  - 4.1) входные;
  - 4.2) инновации системной структуры фирмы;
  - 4.3) выходящие инновации;
  - 4.4) отраслевые инновации;
  - 4.5) инновации отдельных предприятий;
  - 4.6) все ответы верные;
  - 4.7) все ответы неверные.
5. Венчурные фирмы специализируются на:
  - 5.1) научных исследованиях;
  - 5.2) конструкторских работах;
  - 5.3) создании новых продуктов;
  - 5.4) создании коллектива предприятия;
  - 5.5) консультационных услугах при реформировании.
6. Индивидуальный рейтинг инновационного проекта определяется с учетом:
  - 6.1) коэффициента научной ценности;
  - 6.2) коэффициента реального выполнения в обозначенный срок;
  - 6.3) коэффициента коррекции;
  - 6.4) коэффициента спроса на новый товар;
  - 6.5) коэффициента предложения на новый товар.
7. Отметьте формы расширенного воспроизводства основных средств:
  - 7.1) капитальный ремонт;
  - 7.2) реконструкция;
  - 7.3) новое строительство;
  - 7.4) замена устаревших средств труда;
  - 7.5) расширение предприятия;
  - 7.6) модернизация.

8. Отметьте элементы инновационного потенциала:
- 8.1) кадровый потенциал предприятия;
  - 8.2) организационная структура предприятия;
  - 8.3) стиль управления;
  - 8.4) продукция предприятия;
  - 8.5) система информирования кадрового потенциала.
9. Что относится к инструментам инновационного управления?
- 9.1) методы математического программирования;
  - 9.2) методы принятия решений;
  - 9.3) методы теории вероятности;
  - 9.4) методы аргументации;
  - 9.5) методы прогнозирования;
  - 9.6) методы явного представления.
10. Каковы подходы к оценке инновационного потенциала предприятия?
- 10.1) динамический;
  - 10.2) детальный;
  - 10.3) системный;
  - 10.4) диагностический;
  - 10.5) комплексный.
11. Если предприятие планирует осуществление инновационного проекта, NPV намного больше нуля, IRR такова, что индекс прибыльности проекта больше стандартного отклонения рыночной ставки процента от своей средней в ближайшем прошлом, то рыночная стоимость компании от этого:
- 11.1) увеличится;
  - 11.2) уменьшится;
  - 11.3) останется неизменной;
  - 11.4) изменится неопределенным образом.
12. Если предприятие планирует осуществление инновационного проекта, NPV намного больше нуля, IRR такова, что индекс прибыльности проекта больше стандартного отклонения рыночной ставки процента от своей средней в ближайшем прошлом, то на какую

величину способна возрасти рыночная стоимость компании на момент ее оценки?

12.1) на NPV предпринимаемых компанией инвестиционных проектов вне зависимости от обладания предприятием закрепленных за ним специальных активов, которые позволяют фирме рассчитывать на коммерческий успех этих проектов;

12.2) на NPV предпринимаемых компанией инвестиционных проектов в зависимости от обладания предприятием закрепленных за ним специальных активов, которые позволяют фирме рассчитывать на коммерческий успех этих проектов;

12.3) на иное значение.

13. Что из перечисленного ниже служит главным условием возрастания рыночной стоимости предприятия в результате инноваций?

13.1) финансово-кризисное предприятие ориентировано на краткосрочное восстановление ликвидности;

13.2) приращение рыночной стоимости предприятия вследствие его способности начать инновационные проекты по освоению новых выгодных видов продукции или новых, снижающих издержки (преимущественно переменные) технологических процессов, может оказаться более значимым, чем более существенными конкурентными преимуществами по поводу указанных инноваций обладает компания;

13.3) менеджеры компании стремятся к доведению ее до процедуры конкурсного производства;

13.4) иное, связанное с разумным воспроизводством всей экономической системы.

14. Что важнее для роста стоимости осуществляющего инновационный проект предприятия?

14.1) сохранение превышения рыночной стоимости созданных по проекту активов над их восстановительной стоимостью;

14.2) непревышение WACC, которая изменяется из-за привлечения необходимых для проекта дополнительных кредитных ресурсов, нормы дохода (ставки дисконта) по проекту;

14.3) оба названные условия должны соблюдаться одновременно.

### **Тема 13. Организационно-экономическое обеспечение совершенствования и внедрения систем управления потенциалом предприятия**

#### ***Ключевые термины и понятия***

Чистая прибыль.

Дополнительная условно-годовая прибыль.

Дополнительная чистая прибыль.

Дополнительный чистый денежный поток.

Рентабельность продукции.

Срок окупаемости капитальных вложений.

#### ***Контрольные вопросы***

1. Перечислите особенности организационного потенциала предприятий в Украине.

2. Каковы основные проблемы совершенствования организационных структур управления?

3. Перечислите пути реорганизации служб управления.

4. Опишите модель матричного классификатора распределения управленческих работ в структуре аппарата управления организации.

5. Что такое эффективность? В чем разница между абсолютной и сравнительной эффективностью?

6. Перечислите показатели, с помощью которых идет обоснование целесообразности внедрения системы управления.

7. Как рассчитывается дополнительный чистый денежный поток?

8. Как определяется срок окупаемости?

## **Вопросы к экзамену по курсу «Управление потенциалом предприятия»**

1. Черты новой парадигмы управления предприятием в XXI веке.
2. Модели формирования потенциала предприятия.
3. Концепция единства жизненных циклов продукции и технологий.
4. Концепция технологической цепочки производства.
5. Концепция рационального соединения свойств целостности и обособления развивающихся систем.
6. Методологические основы управления потенциалом предприятия: принципы, законы.
7. Основные законы функционирования и развития предприятия.
8. Оптимизация структуры производственного потенциала предприятия на основе анализа уровня эффективного использования структурных рабочих мест.
9. Основные правила и соотношения оптимального функционирования потенциала предприятия.
10. «Золотое» правило экономики.
11. Основное правило функционирования трудового потенциала.
12. «Золотое» правило финансирования, вертикальное правило финансирования.
13. Основное условие сохранения платежеспособности предприятия.
14. Оптимальная структура капитала.
15. Признаки оптимальной организационной структуры управления.
16. Факторы, влияющие на структуру потенциала предприятия.
17. Основные пути оптимизации структуры потенциала предприятия.
18. Эволюция развития концепций управления потенциалом предприятия.
19. Основные положения концепции TQM.
20. Сравнительный анализ качественной и стоимостной концепций управления потенциалом предприятия.
21. Стоимостная концепция управления потенциалом предприятия.
22. Методические инструменты стоимостной концепции управления потенциалом предприятия.
23. Метод добавленного акционерного капитала SVA.

24. Метод добавленной рыночной стоимости MVA.
25. Метод добавленной экономической стоимости EVA.
26. Метод Эдвардса – Белла – Ольсона EBO.
27. Метод добавленной денежной стоимости CVA.
28. Метод отдачи денежного потока на инвестированный капитал CFROI.
29. Информационные ресурсы предприятия.
30. Понятие об информационном обеспечении, информационные массивы, информационные потоки.
31. Этапы формирования информационного обеспечения процессов управления на предприятии.
32. Особенности информационного обеспечения в менеджменте.
33. Понятие о современных автоматизированных информационных технологиях (АИТ) управления производством, их классификация, основные черты.
34. Современные информационные технологии, используемые в управлении производством.
35. Технологии Workflow.
36. Технологии Intranet.
37. Информационное обеспечение реструктуризации предприятия.
38. Сущность, цели и задачи управления конкурентоспособностью предприятия.
39. Ключевые характеристики конкурентоспособности предприятия.
40. Методологические основы управления международной конкурентоспособностью предприятия.
41. Концептуальная модель процесса управления международной конкурентоспособностью предприятия.
42. Концептуальная модель процесса управления разработкой и реализацией стратегии международной конкурентоспособности предприятия.
43. Показатели результативности использования потенциала предприятия.
44. Анализ уровня эффективного использования структурных рабочих мест.
45. Стратегии управления результативностью использования потенциала предприятия.

46. Стратегия максимизации рыночного курса акций предприятия MVA.
47. Стратегия максимизации стоимости акционерного капитала предприятия SVA.
48. Стратегия максимизации стоимости экономической добавленной стоимости (прибыли) EVA.
49. Сущность VBM-технологии управления эффективностью использования потенциала предприятия.
50. Управление денежными потоками.
51. Оптимизация денежных потоков в процессе хозяйственной деятельности.
52. Основные приемы VBM-технологии: бюджетирование, управленческий учет, контроллинг.
53. Понятие о техническом потенциале предприятия и его составе.
54. Понятие о материальном потенциале предприятия и его составе.
55. Анализ технического потенциала предприятия и эффективности его использования.
56. Анализ материального потенциала и эффективности его использования.
57. План материально-технического снабжения предприятия.
58. Основные системы управления запасами на предприятии.
59. Управление техническими ресурсами на предприятии.
60. Управление трудовыми ресурсами как система: на уровне государства, на уровне предприятия.
61. Понятие о трудовом потенциале, компоненты трудового потенциала. Соотношение понятий «человеческий потенциал» – «трудовой потенциал», «человеческий капитал» – «рабочая сила».
62. Управление трудовым потенциалом: основные задачи и этапы.
63. Анализ использования трудовых ресурсов.
64. Материально-денежная мотивация работников управленческого труда.
65. Преимущества и недостатки действующих мотивационных моделей в управлении.
66. Понятие об антикризисном менеджменте (АКМ), его составных частях.

67. Функциональная система антикризисного менеджмента на предприятии.
68. Управляемые переменные организации в системе антикризисного управления.
69. Процессы антикризисного управления.
70. Функциональное и антикризисное управление.
71. Основные доминанты антикризисного управления: маркетинг, инновации, инвестиционная деятельность. Основные признаки антикризисного управления. Система антикризисных мероприятий. Антикризисная политика предприятия и ее типы.
72. Программа антикризисного финансового оздоровления организации.
73. Методическая база диагностики кризисных состояний организации.
74. Механизмы противодействия кризису: оперативный, тактический, стратегический.
75. Технологии антикризисного менеджмента.
76. Технологии реинжиниринга (BPR).
77. Финансовая санация предприятия.
78. Система профилактических мероприятий по предотвращению банкротства.
79. Основные элементы механизма функционирования организационного потенциала предприятия. Роль методов и функций управления в процессах формирования организационного потенциала предприятия.
80. Условия создания эффективных управленческих структур.
81. Выбор рациональной организационной структуры для преодоления проблем внутреннего развития.
82. Критерии оценки возможностей организационной структуры управления.
83. Мероприятия по формированию новых управленческих структур.
84. Проблемно-целевая структура управления.
85. Матричная структура управления и координации работ.
86. Понятие об инновационном потенциале предприятия, его составных частях и структуре.
87. Вклад инноваций в повышение рыночной стоимости предприятия.

88. Оценка инновационного потенциала предприятия как этап усовершенствования планирования модернизации производства.
89. Мотивационный механизм развития производства. Измерение нововведений.
90. Формирование стратегии научно-технического развития предприятия.
91. Инструменты инновационного управления.
92. Особенности организационного потенциала предприятий в Украине.
93. Основные проблемы усовершенствования организационных структур управления.
94. Пути реорганизации служб управления.
95. Модель матричного классификатора распределения управленческих работ в структуре аппарата управления организации.
96. Абсолютная и сравнительная эффективность внедрения систем управления потенциалом предприятия.
97. Техничко-экономическое обоснование эффективности внедрения системы управления затратами, системы управления финансами.
98. Техничко-экономическое обоснование эффективности внедрения маркетинга.
99. Техничко-экономическое обоснование эффективности внедрения логистики, структурной перестройки системы управления финансами.
100. Техничко-экономическое обоснование эффективности внедрения структурной системы управления предприятием.

## **Тематика контрольных работ для студентов факультета заочно-дистанционного обучения по дисциплине «Управление потенциалом предприятия»**

Контрольная работа состоит из двух теоретических вопросов и расчетного задания. Вопросы выбираются исходя из порядкового номера студента в журнале: первый вопрос – с 1 до 36, второй вопрос – с 37 по 72. Вариант расчетного задания берется исходя из порядкового номера студента в журнале по таблице.

*Таблица*

### **Варианты расчетного задания к контрольной работе**

№ п/п	№ задачи*						
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 задания указан по учебному пособию [5]. В нем приводятся методические указания по решению приведенных задач.

### ***Вопросы к контрольной работе***

1. Концепция единства жизненных циклов продукции и технологий.
2. Концепция технологической цепочки производства.
3. Концепция рационального соединения свойств целостности и обособления развивающихся систем.
4. Механизм функционирования потенциала предприятия.
5. Роль методов и функций управления в процессах формирования потенциала предприятия.
6. Основные законы функционирования и развития предприятия.

7. Оптимизация структуры производственного потенциала предприятия на основе анализа уровня эффективного использования структурных рабочих мест.

8. Признаки оптимальной организационной структуры управления.

9. Факторы, оказывающие влияние на структуру потенциала предприятия.

10. Основные пути оптимизации структуры потенциала предприятия.

11. Оптимизация структуры капитала.

12. Метод добавленного акционерного капитала.

13. Метод добавленной рыночной стоимости.

14. Метод добавленной экономической стоимости.

15. Метод Эдвардса – Белла – Ольсона.

16. Метод добавленной денежной стоимости CVA.

17. Метод отдачи денежного потока CFROI.

18. Эволюция развития концепций управления потенциалом предприятия.

19. Сравнительный анализ TQM-концепции и VBM-концепции управления стоимостью предприятия.

20. Стоимостная парадигма управления потенциалом предприятия.

21. Информационные ресурсы предприятия. Понятие об информационном обеспечении, информационные массивы, информационные потоки.

22. Этапы формирования информационного обеспечения процессов управления на предприятии.

23. Понятие о современных автоматизированных информационных технологиях (АИТ) управления производством, их классификация, основные черты.

24. Информационное обеспечение реструктуризации предприятия.

25. Объективно ориентированные технологии проектируемых систем.

26. Нейросетевые технологии.

27. Технологии Workflow.

28. Технологии Intranet.

29. Системы поддержки принятия решений.

30. Концептуальная модель процесса управления международной конкурентоспособностью предприятия.

31. Государственное регулирование международной конкурентоспособности предприятия: методы и инструментарий.

32. Концептуальная модель процесса управления разработкой и реализацией стратегии международной конкурентоспособности предприятия.

33. Государственное регулирование международной конкурентоспособности предприятия: методы и инструменты.

34. Управление разработкой и реализацией стратегии нового продукта.

35. Сущность VBM-концепции управления стоимостью предприятия.

36. Управление денежными потоками предприятия.

37. Система оптимизации денежных потоков в процессе хозяйственной деятельности.

38. Бюджетирование на предприятии.

39. Система контроллинга на предприятии.

40. Управленческий учет на предприятии.

41. Анализ эффективности использования технического потенциала.

42. Анализ эффективности использования материального потенциала.

43. План материально-технического снабжения предприятия.

44. Управление запасами.

45. Управление техническими ресурсами.

46. Управление материальными потоками в рамках внутрипроизводственных логистических систем.

47. Учет и контроль материалов.

48. Управление финансированием технических ресурсов.

49. Управленческие решения по вопросам обновления технических ресурсов предприятия.

50. Анализ использования трудовых ресурсов.

51. Материально-денежная мотивация работников управленческого труда.

52. Система антикризисных мероприятий.

53. Программа антикризисного финансового оздоровления организации.

54. Экономическая безопасность и гибкость функционирования предприятия.

55. Маркетинг в антикризисном управлении.

56. Роль инноваций в антикризисном управлении.
57. Инвестиционная антикризисная деятельность на предприятии.
58. Прогнозирование банкротства организаций.
59. Методическая база диагностики кризисных состояний организации.
60. Технологии реинжиниринга (BPR).
61. Механизмы и инструменты антикризисного управления.
62. Профилактика банкротства в управлении предприятием.
63. Роль человеческого фактора в кризисных ситуациях.
64. Текущее планирование и оперативное управление в антикризисном менеджменте.
65. Организация работ по выходу фирмы из кризиса.
66. Проблемно-целевая структура управления.
67. Матричная структура управления и координации работ.
68. Инструменты инновационного управления.
69. Формирование стратегии научно-технического развития предприятия.
70. Пути усовершенствования технико-технологической базы предприятия.
71. Основные проблемы усовершенствования организационных структур управления.
72. Пути реорганизации служб управления.

**Критерии успешности обучения, знаний  
и умений студентов по результатам экзамена по дисциплине  
«Управление потенциалом предприятия»**

Критерии успешности обучения (шкала оценивания «НУА»)

По шкале ECTS	Определение по национальной шкале	По национальной шкале	По шкале ХГУ «НУА»
1	2	3	4
A	ОТЛИЧНО – отличное выполнение лишь с незначительным количеством ошибок	5	85–100
B	ОЧЕНЬ ХОРОШО – выше среднего уровня с несколькими ошибками	4,5	75–84
C	ХОРОШО – в общем правильная работа с определенным количеством значительных ошибок	4	65–74
D	УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО – неплохо, но со значительным количеством ошибок	3,5	57–64
E	ДОСТАТОЧНО – выполнение удовлетворяет минимальные критерии	3	50–56
FX	НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО – нужно поработать, прежде чем пересдать	2	25–49
F	НЕПРИЕМЛЕМО – необходима серьезная дальнейшая работа, обязательный повторный курс	1	0–24

Правила расчета результатов обучения определяются преподавателями по согласованию с кафедрами с учетом особенностей организации учебного процесса на разных формах обучения, установленных рабочим учебным планом соотношений между разными видами учебных занятий и самостоятельной работой студентов, весомости разных форм контрольных мероприятий, а также технических возможностей использования разных контрольных мероприятий.

Оценка **«отлично»** ставится за глубокое усвоение программного материала, свободное пользование планово-экономическими документами и формами статистической отчетности, умение выполнять конкретные практические задачи. Ответ на теоретический вопрос билета должен быть правильный и полный, оформление ответа – аккуратным, логическим и последовательным.

Оценка **«очень хорошо»** ставится за глубокое усвоение программного материала, свободное пользование планово-экономическими документами и формами статистической отчетности, умение выполнять конкретные практические задачи. Ответ на теоретический вопрос билета должен быть правильным и полным, оформление ответа – аккуратным, логическим и последовательным. Допускаются незначительные случайные погрешности, которые существенно не влияют на полноту и содержательность ответа.

Оценка **«хорошо»** ставится за полное усвоение программного материала и имеющееся умение ориентироваться в нем, осознанное применение знаний для решения практических задач. Оценка «хорошо» ставится при условии выполнения всех требований, которые предусмотрены для оценки «отлично», при наличии незначительных арифметических ошибок (т. е. методический подход к решению задачи является правильным, но допущены неточности в расчетах определенных показателей) или не совсем полных выводов по полученным результатам решения задачи. Оформление ответа должно быть опрятным.

Оценка **«удовлетворительно»** ставится при условии, что студент в основном усвоил теоретические положения дисциплины, но знания недостаточно глубокие, есть неточности в ответе. Практическая задача в общем выполнена и цель задачи достигнута. Оценка «удовлетворительно» ставится также в том случае, если студентом допущены

методические ошибки в расчете одного показателя или при ответе на вопрос, сделаны существенные выводы по результатам расчетов.

Оценка **«достаточно»** ставится за частичное, неполное освещение содержания теоретических вопросов и недостаточное умение применять теоретические знания для решения практических задач. Студент не умеет строить весомые заключения по результатам расчетов. Ответ удовлетворяет минимальные критерии знаний.

Оценка **«неудовлетворительно»** ставится за неовладение значительной частью программного материала, неумение выполнять практические задания, решать задачи или за невыполнение задачи вообще. Нужно поработать, прежде чем пересдать.

Оценка **«неприемлемо»** ставится при условии, что студент не усвоил основные теоретические положения дисциплины, не умеет выполнять практические задачи вообще. Необходима серьезная дальнейшая работа и обязателен повторный курс.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ПРЕДМЕТУ

**Знания** – закономерности, принципы и новейшие подходы в управлении формированием, развитием и конкурентоспособностью ИП; социально-экономические критерии результативности использования ИП; основные направления совершенствования деятельности предприятия, его структурных преобразований; оперативный, тактический и стратегический механизм и инструменты противодействия кризисным ситуациям на предприятии; современное информационное обеспечение и современные компьютерные технологии управления производственными системами.

**Навыки** – анализировать влияние различных факторов на конкурентоспособность предприятия; анализировать структуру потенциала предприятия; рассчитывать, анализировать, планировать и контролировать показатели результативности использования ИП; принимать управленческие решения исходя из стоимостной парадигмы управления; уметь разрабатывать антикризисную программу управления на предприятии; оценивать инновационный потенциал предприятия, проектировать систему управления потенциалом предприятия.

**Умения** – экономически обосновывать целесообразность принятия хозяйственных решений относительно повышения конкурентоспособности потенциала предприятия, результативности использования ИП по современному социально-экономическим критериям, оптимизировать структуру ИП, разрабатывать механизмы предотвращения, противодействия и выхода предприятия из кризиса.

Название работы	Максимальное количество баллов	Оценка													
		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					
<b>Результат по итогам изучения курса в семестре</b>	80	18	20	40	45	46	52	60	66	80					
<b>Экзамен</b>	20	3	4	5	9	10	11	12	13	14	15	16	17	20	
Допуск к экзамену	Необходимо набрать 50 баллов														
<b>Суммарная оценка</b>	100	21	24	25	49	50	56	57	64	65	74	75	84	85	100

## ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

**Антикризисное управление** – это применение к предприятию экономически и социально оправданных профилактических и оздоровительных процедур, направленных на повышение его конкурентоспособности.

**Банкротство** – неплатежеспособность юридического лица, невозможность предприятия удовлетворить в установленный для него срок предъявленные к нему со стороны кредиторов требования и выполнить обязательства перед бюджетом. Эта невозможность связана с недостаточностью активов в ликвидной форме.

**Бенчмаркинг** – метод контроллинга, заключающийся в перманентном, непрерывном процессе систематически находить, оценивать положительный опыт других фирм (конкурентов или компаний, которые являются лидерами в отрасли) и использовать его в своей работе.

**Быстрое экономическое обоснование (Rapid Economic Justification, REJ)** – методология оценки экономической эффективности функционирования предприятия, предложенная Microsoft, допускает конкретизацию полной стоимости владения за счет установления соответствия между расходами на информационные технологии и приоритетами деятельности компании. Процесс состоит из таких этапов: разработка бизнес-плана, который отображает взгляды всех заинтересованных сторон, и успеха, который включает основные факторы и ключевые параметры эффективности; анализ влияния технологии на факторы успеха; анализ критериев стоимости/эффективности, определения потенциальных рисков и вероятностей их возникновения.

**Добавленная стоимость акционерного капитала (SVA)** – капитализированное изменение текущей стоимости операционного денежного потока акционерного общества, скорректированное на текущую стоимость инвестиций в основной и оборотный капитал, которые вызывают данное изменение.

**Закон единства анализа и синтеза** – каждая материальная система: живой организм, социальная организация (предприятие, учебное заведение и т. п.) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций.

**Закон информированности и упорядоченности** – чем большей информацией владеет организация о внешней и внутренней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения).

**Закон развития** – каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

**Закон синергии** – для организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет существенным образом больше, чем простая сумма потенциалов элементов, входящих в него (людей, машин, материалов, капитала и т. д.), или существенным образом меньше.

**«Золотое правило» финансирования и балансирования** – долгосрочные активы, которые находятся в распоряжении предприятия (основные средства, незавершенное строительство) должны финансироваться из долгосрочных источников финансирования.

**«Золотое правило» экономики** – темпы роста балансовой прибыли ( $T_{\Pi}$ ) должны превышать темпы роста выручки от реализации продукции, работ, услуг ( $T_p$ ), а темпы роста выручки от реализации продукции в свою очередь должны превышать темпы роста активов (основного и оборотного капитала предприятия), т. е. оптимальным является положение  $T_{\Pi} > T_p > I > 100\%$ .

**Инновационный потенциал организации** – способность и степень готовности организации к реализации проекта инновационных изменений.

**Информационный потенциал** – это единство организационно-технических и информационных возможностей, которые обеспечивают подготовку и принятие управленческих решений и влияют на характер (специфику) производства через сбор, хранение (накопление), обработку и распространение информационных ресурсов.

**Инфраструктурный потенциал** – сбалансированные с требованиями производства возможности цехов, хозяйств и служб обеспечить необходимые условия для деятельности основных подразделений предприятия и удовлетворения социальных потребностей его персонала.

**Кадровый потенциал** – качественная сторона свойств трудовых ресурсов предприятия обеспечить выполнение технологического процесса создания материальных или нематериальных ценностей с характеристиками, которые отвечают требованиям рынка.

**Маркетинговый потенциал** – это способность предприятия систематизированно и планомерно направлять все свои функции (определение нужд и спроса, организация производства, продажа и послепродажное обслуживание) на удовлетворение нужд потребителей и использование потенциальных рынков сбыта.

**План МТП** – совокупность планово-расчетных документов, в которых решается потребность в материальных ресурсах и устанавливаются источники покрытия этих нужд.

**Полная стоимость владения (Total Cost of Ownership, TCO)** – методология оценки экономической эффективности функционирования предприятия, основанная на определенности стоимости покупки, администрирования, установки, перемещения, модернизации, технической помощи и сопровождении, вынужденных простоев и других скрытых расходов.

**Потенциал** – это внутреннее свойство любого объекта или его элемента, как носителя, проявлять себя относительно внешней среды.

**Потенциал конкурентоспособности предприятия** – результат эффекта синергии производственного и экономического потенциала предприятия, который отражает степень преимущества одного предприятия относительно другого в определенный промежуток времени на определенном рынке.

**Потенциал организационной структуры управления** – это общекорпоративный управленческий (формальный и неформальный) механизм функционирования предприятия, который воплощает в себе уровень организации функциональных элементов системы и характер взаимосвязей между ними.

**Потенциал развития** – свойство носителя подвергаться изменениям, обеспечивающим усиление существующих или появление новых свойств, которые могут быть дополнительно созданы в размерах, ограниченных естественными, организационно-техническими и общеэкономическими условиями.

**Производственный потенциал** – имеющиеся и скрытые возможности предприятия относительно привлечения и использования факторов производства для выпуска максимально возможного объема продукции (услуг).

**Реорганизация предприятия** – это полная или частичная замена владельцев корпоративных прав предприятия, изменение организационно-правовой формы организации бизнеса, ликвидация отдельных структурных подразделений или создание на базе одного предприятия нескольких.

**Реструктуризация субъекта хозяйствования** – это проведение организационно-экономических, правовых, производственно-технических мероприятий, направленных на смену структуры системы управления, форм собственности, организационно-правовых форм, которые способны восстановить прибыльность, конкурентоспособность, эффективность производства.

**Рыночная добавленная стоимость (MVA)** – это методология определения эффективности работы менеджеров предприятия за все время его существования. MVA определяется как разность между рыночной стоимостью предприятия на момент оценки и на момент создания.

**Санация** – это система финансово-экономических, производственно-технических, организационно-правовых и социальных мероприятий, направленных на достижение или восстановление платежеспособности, ликвидности, прибыльности и конкурентоспособности предприятия-должника в долгосрочном периоде.

**Синергия** – процесс существенного увеличения или уменьшения потенциала любой материальной системы в зависимости от увеличения или уменьшения количества элементов этой системы.

**Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard)** – это универсальная модель взаимосвязи ключевых факторов, которые обеспечивают конкурентоспособность предприятия в кратко-, средне- и долгосрочных перспективах.

**Стейкхолдеры** – юридические и физические лица, заинтересованные в эффективной работе организации и ее результатах.

**Стоимостная концепция управления предприятием (VBM)** – методология управления предприятием по критерию стоимости. Все усилия менеджеров компании направляются на увеличение стоимости бизнеса. В основе стоимостной концепции (VBM) лежит понимание того, что для акционеров (владельцев) предприятий первостепенной задачей является увеличение их финансового благосостояния в результате эффективной эксплуатации объектов владения.

**Технология организационно-производственного реинжиниринга или BPR (Business Process Reengineering)** – это технология революционного управления в условиях кризиса. Ее суть сводится к кардинальной (революционной) реорганизации процессов управления на предприятии в условиях кризиса, радикальному пересмотру и перестройке всех направлений деятельности предприятия.

**Технология управления потенциалом предприятия** включает этапы: оценку структуры, динамики и эффективности использования потенциала предприятия, его доли на рынке; оценку конкурентоспособности потенциала предприятия; анализ резервов и расходов потенциала предприятия; выбор стратегии и тактики относительно повышения конкурентоспособности потенциала предприятия; проведение мероприятий по повышению конкурентоспособности потенциала предприятия, исходя из избранной стратегии и тактики.

**Трудовой потенциал предприятия** – совокупность трудовых потенциалов всех работников предприятия. Компонентами трудового потенциала выступают: здоровье; нравственность и умение работать в коллективе; творческий потенциал; активность; организованность и ассертивность; образование; профессионализм; ресурсы рабочего времени.

**Трудовые ресурсы** – это часть населения, которое владеет необходимыми физическими и интеллектуальными способностями для работы в определенной сфере. В Украине в состав трудовых ресурсов включается трудоспособное население в рабочем возрасте – мужчины в возрасте от 16 до 59 лет и женщины от 16 до 54 лет включительно.

**Управление знаниями** – один из бизнес-процессов предприятия, который позволяет аккумулировать опыт реализации мероприятий по

улучшению операционной эффективности предприятия и использовать его с целью дальнейшего организационного развития предприятия.

**Управление трудовым потенциалом предприятия** – это комплексная система, элементами которой являются направления, цели, функции и методы кадровой работы на предприятии.

**Управление формированием потенциала предприятия** – это процесс, который позволяет создавать новые или совершенствовать существующие носители потенциала таким образом, чтобы свойства каждого из его отдельных функциональных элементов обеспечивали максимальное использование всех других элементов, а их совокупность предоставляла новое свойство (создавать готовую продукцию и реализовывать ее как товар) предприятию как целостному объекту в условиях ограничений внешней среды (условий рынка, действующего законодательства, инфраструктуры и т. п.).

**Управленческий потенциал** – это навыки и способности руководителей всех уровней управления относительно формирования, организации, создания надлежащих условий для функционирования и развития социально-экономической системы предприятия.

**Финансовая санация** – покрытие текущего ущерба и устранение причин их возникновения, восстановление или сохранение ликвидности и платежеспособности предприятия, сокращение всех видов задолженности, улучшение структуры оборотного капитала и формирование фондов финансовых ресурсов, необходимых для проведения санационных мероприятий производственно-технического характера.

**Финансовая стратегия предприятия** – стратегия, которая основывается на выборе источников и оптимизации их удельного веса в зависимости от сроков, целей и масштабов мероприятий планового развития и функционирования.

**Финансовый кризис на предприятии** – фаза разбалансированной деятельности предприятия и ограниченных возможностей влияния его руководства на финансовые отношения, которые возникают на этом предприятии.

**Финансовый потенциал** – объем собственных, заемных и привлеченных финансовых ресурсов предприятия, которыми оно может распоряжаться для осуществления текущих и перспективных расходов.

**Экономическая добавленная стоимость (EVA)** – методология

определения эффективности функционирования предприятия, которая представляет собой меру эффективности действий менеджеров предприятия за определенный промежуток времени. Находится EVA как разность между операционной прибылью предприятия за год после налогообложения и общей стоимостью израсходованного на его производство капитала (в стоимостном выражении), включая стоимость собственного капитала.

**Экономически минимальная производственная система (ЭМПС)** – производственная система наименьшего размера, для которой доходным способом непосредственно может быть рассчитанная стоимость бизнеса/прирост стоимости бизнеса, обусловленная использованием данной производственной системы.

**Экономический глобализм** – это качественно новое состояние интернационализации мировой экономики, когда национальные экономики втягиваются в мировую хозяйственную структуру и воспроизводственные процессы, усиливая их взаимосцепление и взаимодействие. Глобальное экономическое пространство превращается в единое поле для операторов крупного бизнеса.

**Экономический потенциал предприятия** – способность предприятия обеспечивать свое долгосрочное функционирование и достижение стратегических целей на основе использования системы имеющихся ресурсов.

**Q-Фактор** – показатель, с помощью которого осуществляется мониторинг роста стоимости предприятия по мере реализации инновационного проекта, находящийся как соотношение между оцененной рыночной стоимостью активов предприятия, осуществляющих проект, и их восстановительной стоимостью (последняя представляет собой гипотетические расходы на создание рассмотренного имущества, с учетом изнашивания, в данный момент времени при сегодняшних ценах на все необходимые покупные ресурсы). Если Q-Фактор возрастает, то возрастает и стоимость предприятия.

**S&OP** – это информационная система управления балансом производственного потенциала предприятия в пределах стратегического менеджмента, которая основывается на управлении поставками, спросом, продуктами, закупками, людьми, ценностями и знаниями.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### Основная

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.

### Дополнительная

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 : зб. наук. пр. Дніпропетров. нац. ун-ту / Б. Е. Бачевский, Е. В. Витюк. – 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 «ХП», 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 : регіон. зб. наук. пр. з економіки / Б. Є. Бачевський, О. В. Перепелюкова // 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. Суценко. – 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, випр. 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. Денисенко. – 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. Ладыко. – 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 Унив. 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. Тридид, 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. Фатхутдинов. – 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.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Предисловие .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Учебно-тематический план дисциплины</b>	
<b>«Управление потенциалом предприятия» .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Программа дисциплины .....</b>	<b>8</b>
Модуль I. Теоретические основы и информационное обеспечение управления потенциалом предприятия .....	8
Модуль II. Управление отдельными составляющими потенциала предприятия .....	11
<b>3. Организация учебного процесса .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1. Лекции .....</b>	<b>15</b>
<b>Модуль I. Теоретические основы и информационное обеспечение управления потенциалом предприятия .....</b>	<b>15</b>
Тема 1. Основы управления формированием и развитием потенциала предприятия .....	15
Тема 2. Оптимизация структуры потенциала предприятия .....	33
Тема 3. Парадигма управления потенциалом предприятия по стоимостным критериям .....	46
Тема 4. Информационное обеспечение и современные технологии управления сложными производственными системами .....	61
Тема 5. Управление потенциалом конкурентоспособности предприятия .....	77
Тема 6. Система антикризисного управления потенциалом предприятия .....	98
Тема 7. Механизмы и инструменты противодействия кризисным процессам .....	110
<b>Модуль II. Управление отдельными составляющими потенциала предприятия .....</b>	<b>130</b>
Тема 8. Управление материально-техническим потенциалом предприятия .....	130
Тема 9. Система управления формированием и использованием трудового потенциала предприятия .....	150
Тема 10. Управление результативностью использования потенциала предприятия .....	164

Тема 11. Проектирование систем управления потенциалом предприятия .....	199
Тема 12. Особенности инновационного воспроизводства потенциала предприятия .....	217
Тема 13. Организационно-экономическое обеспечение усовершенствования и внедрения систем управления потенциалом предприятия .....	233
<b>3.2. Планы семинарских (практических) занятий .....</b>	<b>246</b>
<b>3.3. Методические указания к практическим занятиям ....</b>	<b>262</b>
<b>3.4. Самостоятельная работа студентов .....</b>	<b>278</b>
<b>3.5. Индивидуально-консультативная работа .....</b>	<b>318</b>
<b>3.6. Дидактические средства процесса обучения .....</b>	<b>319</b>
<b>3.7. Система текущего и итогового контроля знаний .....</b>	<b>321</b>
<b>Терминологический словарь .....</b>	<b>395</b>
<b>Список рекомендуемой литературы по дисциплине .....</b>	<b>402</b>

*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

(російською мовою)

Редактор *Л. А. Кармаза*  
Комп'ютерна верстка *І. С. Кордюк*  
Комп'ютерний набір *Е. І. Цибульська*  
Художник *Р. М. Третьяков*

Підписано до друку 25.11.11. Формат 60×84/16.  
Папір офсетний. Гарнітура «Таймс».  
Ум. друк. арк. 23,71. Обл.-вид. арк. 21,50.  
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.