

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

В. В. ТІТЯЄВ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

**«УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВ»**

*(для студентів 5-6 курсів денної і заочної форм навчання
спеціальності «Економіка підприємства»)*

**ХАРКІВ
ХНАМГ
2011**

Тітяєв В. В. Конспект лекцій з дисципліни «Управління потенціалом підприємств» (для студентів 5-6 курсів денної і заочної форм навчання спеціальності «Економіка підприємства») / В. В. Тітяєв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2011. – 105 с.

Автор: В. В. Тітяєв

Рецензент: В. М. Тюріна

Рекомендовано кафедрою міської і регіональної економіки,
протокол № 4 від 28.10.2010 р.

ЗМІСТ

	стор.
Лекція 1. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства	4
Лекція 2. .Оптимізація структури потенціалу підприємства ..	18
Лекція 3. Парадигма управління потенціалом за вартісними критеріями	26
Лекція 4. Інформаційне забезпечення і сучасні технології управління складними виробничими процесами ...	35
Лекція 5. Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства	42
Лекція 6. Система управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства	55
Лекція 7. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства	64
Лекція 8. Система антикризового управління потенціалом підприємства. Механізми та інструменти протидії кризовим процесам	74
Лекція 9. Управління результативністю використання потенціалу підприємства	83
Лекція 10. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства	96
Список використаних джерел.....	105

ЛЕКЦІЯ 1

«ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І РОЗВИТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

Розробка економічної політики розвитку потенціалу підприємства припускає визначення цілей діяльності й стратегії його розвитку на ближню й далеку перспективи, виходячи з оцінки потенційних можливостей підприємства та забезпеченості його відповідними ресурсами.

Розробка економічної політики підприємства припускає:

- 1) формування стратегічних цілей і завдань;
- 2) аналіз сильних і слабких сторін діяльності;
- 2) оцінку існуючих і перспективних напрямків господарської діяльності;
- 3) аналіз зовнішнього оточення і його впливу на функціонування підприємства;
- 4) визначення альтернативних наборів виробничо-господарської діяльності;
- 5) вибір стратегії;
- 6) складання щорічного бюджету підприємства в цілому, її функціональних і господарських центрів.

Економічна політика підприємства будується на основі повного забезпечення інформацією, заснованою на результатах досліджень, що включають аналіз господарської діяльності підприємства в поточний період і на перспективу. Такий аналіз припускає з'ясування тих тенденцій і ситуацій, які здатні вплинути на результати діяльності підприємства. Аналіз позицій у конкурентній боротьбі припускає оцінку й визначення результатів, яких можна домогтися, змінивши конкурентну стратегію підприємства, іменовану стратегією бізнесу.

При розробці стратегічних позицій підприємства звичайно користуються певними показниками, як якісними, так і кількісними. Якісні показники на практиці іменуються *орієнтирами*, кількісні – *завданнями*. Орієнтир (власне кажучи це більш певна мета, якої підприємство прагне досягти шляхом розробки стратегії. Визначення мети – це більш конкретний рівень прийняття рішень, що вимагає визначення відповідних стратегічних завдань. Стратегія, розроблена

для досягнення одних цілей, не буде застосовна для досягнення інших цілей.

Між орієнтирами, цілями й стратегією існує тісна взаємозалежність. Так, наприклад, такий показник, як доля ринку, може служити підприємству орієнтиром і метою, а може стати і її стратегією. Оскільки орієнтири, мета й стратегія формуються всередині одного підприємства, то стратегія, сформована на вищому рівні управління, стає метою й орієнтиром у низових ланках (виробничих відділеннях).

Тому варто розрізнити мету загальну, або глобальну – для підприємства в цілому, і мету специфічну – за основними видами і напрямками діяльності виробничо-господарських підрозділів на основі загальних цілей або орієнтирів.

Загальні цілі відображають концепцію розвитку підприємства й розробляються на тривалу перспективу. Вони визначають основні напрямки програми розвитку підприємства, що вимагає точного формулювання цілей і їхнього ув'язування з ресурсами. Одночасно з формуванням цілей відбувається їх ранжування за принципом пріоритетності. Як приклад, можна привести наступну досить типову схему ранжування загальних цілей, що виражають у кількісних показниках або шляхом формулювання загальних напрямків політики підприємства:

1. *Забезпечення оптимальної рентабельності* при наявному наборі видів діяльності, обумовленому наступними показниками: обсяг продаж, рівень і норма прибутку (розміри прибутку, норма прибутку на вкладений капітал або активи, відношення прибутку до акціонерного капіталу, до обсягу продажу); темпи щорічного приросту обсягу продажу і прибутку; дохід на одну акцію; доля на ринку; структура капіталу, ціна акції, рівень дивіденду, сума сплаченої заробітної плати, рівень якості продукції.

2. *Забезпечення стійкості положення підприємства як мети глобальної політики* за наступними напрямками: технічна політика (витрати на дослідження й розробку нових продуктів); потенціал конкурентоздатності (зниження витрат виробництва, посилення ринкової конкурентоздатності виробів, що випускаються, проектування нових ринків, організація закордонної діяльності); інвестиційна політика (розміри капіталовкладень і їхнього напрямку,

втому числі в дочірні підприємства); кадрова політика (забезпечення трудовими ресурсами, їх оплата й навчання, підготовка технічного персоналу та кваліфікованої робочої сили для закордонних дочірніх компаній, підготовка місцевих керівників на вищі управлінські пости в закордонних філіях і дочірніх компаніях); вирішення соціальних питань.

3. *Розробка нових напрямків розвитку діяльності підприємства*, що передбачає: розробку структурної політики, включаючи диверсифікованість продукції, вертикальну інтеграцію, розвиток інформаційних систем; визначення конкретних фірм, акції яких підлягають покупці; розробку нових видів продуктів і секторів господарської діяльності.

Специфічні цілі розробляються в рамках загальних цілей за основними видами діяльності в кожному виробничому відділенні підприємства й можуть відображатися в кількісних і якісних показниках. Серед специфічних цілей центральне місце займають наступні:

Визначення рентабельності по кожному окремому підрозділу, що виступає центром прибутку. Показниками рентабельності можуть служити: рівень прибутку; норма прибутку; щорічний приріст прибутку; приріст дивідендів на акцію. Рівень прибутку може встановлюватися в абсолютних показниках і у вигляді планових завдань протягом року або на кінець планового періоду. Показнику приросту прибутку надається найбільше значення для стимулювання діяльності центрів прибутку при посиленні централізації на вищому рівні управління. Показник приросту дивідендів на одну акцію (у відсотках) став застосовуватися для закордонних дочірніх компаній у зв'язку з розширенням використання місцевих джерел фінансування. Однак першорядне значення при визначенні рентабельності кожного підрозділу, надається такому показнику, як норма прибутку, що розраховується відносно інвестованого капіталу, до активів або до продажів. При розрахунку показника норми прибутку на інвестований капітал останній визначається по-різному:

а) як власний капітал, тобто загальна вартість майна (поточні активи) за винятком зобов'язань;

б) як власні засоби плюс довгостроковий борг;

в) як основні засоби за винятком амортизації (балансова вартість основного капіталу).

У зіставленні з даними попередніх років цей показник виступає найважливішим не тільки в плануванні, але й у контролі, тобто є планово-звітним і відіграє вирішальну роль як у визначенні цілей, так і в оцінці результатів та ефективності діяльності підприємства.

Залежно від ступеня централізації управління завдання рентабельності для кожного підрозділу, можуть установлюватися або на рівні вищої ланки управління, або на рівні керуючого виробничим відділенням або дочірньою компанією. У першому випадку вони визначаються централізовано, але показники за кожним підрозділом диференціюються залежно від конкретних умов, що складаються для кожного з них. На деяких підприємствах цей показник визначається у встановлених межах, причому передбачається, що закордонні дочірні компанії повинні прагнути до досягнення його верхньої межі.

4. *Інші специфічні цілі* розробляються після визначення цілей з рентабельності й носять характер підцілей. Звичайно вони встановлюються не тільки в абсолютних планових показниках, але й шляхом визначення напрямків розвитку у відповідних функціональних областях. Зокрема, підрозділи можуть містити в собі:

Маркетинг направляє свою діяльність на створення попиту і тому його цілями є: визначення потреби населення й виробництва в продукції і послугах підприємства, розробка й специфікація параметрів нової продукції, освоєння ринків, розподіл і доставка продукції споживачам, контроль за зміною смаків і попиту споживачів, збір і обробка інформації про товар, рекламування фірми та її продукції і т.д.

Постановка цілей маркетингу пов'язана з детальним вивченням попиту та пропозиції на продукцію, що випускається на даний момент і на нову продукцію. Крім того, повинна бути ретельно вивчена ситуація на вже освоєних підприємством ринках і на нових. Тому роботу повинні виконувати фахівці з дослідження ринку з прогнозування й планування, які володіють відповідною інформацією й методами розробки цільових моделей.

Виробництво охоплює такі види діяльності організації, як одержання, зберігання й розподіл засобів виробництва, перетворення

вхідних ресурсів у кінцевий продукт, його зберігання й розподіл, а також післяпродажне обслуговування.

При встановці цілей у цій підсистемі необхідно враховувати розмаїтість видів виконуваних робіт. Так, передвиробнича підготовка пов'язана з прийманням товарів, сировини, матеріалів, зі зберіганням на складах, управління запасами. Саме виробництво вимагає машинної обробки, контролю якості, упакування, технічного обслуговування устаткування. Робота з кінцевою продукцією пов'язана з розміщенням готових товарів на складі, з обробкою замовлень і доставкою товару. Нарешті, після продажу обслуговування вимагає проведення будівельно-монтажних робіт, ремонту, поставки запасних частин.

Підсистема, пов'язана з дослідженнями й розробками, реалізує задачі нововведень на підприємстві. Її спрямованість - це пошук нових видів продукції й послуг для заміни застарілих, визначення цілей проведення наукових досліджень і розробок, введення нововведень і модернізації всіх сфер діяльності підприємства.

Підсистема "Персонал" спрямована на роботу із трудовим колективом і формує свою мету за найманням, розміщенням, навчанням, просуванню й оплаті праці працівників підприємства. Найважливішою метою цієї підсистеми є висока зацікавленість співробітників у виконанні загальних завдань підприємства й створення для цього сприятливого клімату.

Фінансова підсистема підприємства націлює свою діяльність на організацію фінансування, кредитування, податкових зобов'язань, складання бюджетів (на підприємстві в цілому, його підрозділах і програмам).

Підсистема "Менеджмент" має як своє ключове завдання ефективного досягнення цілей організації, що виключає нерациональні витрати часу, ресурсів і інтелекту. Відповідно до неї вона визначає мету з активізації працівників усіх підрозділів підприємства з контролю за рухом і використанням всіх його ресурсів і т.п. Для цього проводиться глибокий аналіз проблем у всіх сферах діяльності підприємства й виділяються ті, які вимагають найбільшої уваги й зусиль, оскільки вони є головними факторами досягнення бажаних результатів. Ці проблеми специфічні для кожної організації.

В табл.1 наведено приклад тих ключових цілей, які можуть бути поставлені перед кожною підсистемою. У реальних умовах ці цілі

повинні бути конкретизовані й кількісно визначені за допомогою відповідних показників.

Таблиця 1 – Приклади ключових цілей організації (підприємства)

Функціональна підсистема	Ключова мета
Маркетинг	Вийти на перше місце із продажу продукції (певного виду) на ринку
Виробництво	Досягти найвищої продуктивності праці при виробництві всіх (або певних) видів продукції
Науково-дослідні розробки (інновації)	Завоювати лідерські позиції по уведенню нових видів продукції (послуг), використовуючи на дослідження й розробки певний відсоток доходу від обсягу реалізації (продажів)
Фінанси	Зберегти й підтримувати на необхідному рівні всі види фінансових ресурсів
Персонал	Забезпечити умови, необхідні для розвитку творчого потенціалу працівників і підвищення рівня зацікавленості в результатах роботи
Менеджмент	Визначити критичні області управлінського впливу й пріоритетних завдань, що забезпечують одержання запланованих результатів

Діяльність менеджерів носить багатоцільовий характер. Поряд зі стратегічними цілями й завданнями їм доводиться вирішувати величезну кількість поточних і оперативних. Крім економічних, перед ними стоять соціальні, організаційні, наукові й технічні завдання. Поряд з регулярно повторюваними, традиційними проблемами вони повинні ухвалювати рішення щодо непередбачених ситуацій і т.д. Класифікація цілей (один з можливих варіантів якої представлений у табл. 2) дозволяє конкретизувати завдання й використати відповідні механізми й методи, розробки для класів цілей.

Кількість і розмаїтість цілей і завдань менеджменту настільки велика, що без комплексного, системного підходу до визначення їхнього складу не може обійтися жодна організація, незалежно від її розмірів спеціалізації, виду, форми власності. В якості зручного й апробованого на практиці інструменту можна використати побудову цільової моделі у вигляді дерева цілей. За допомогою дерева цілей

описується їхня впорядкована ієрархія, для чого здійснюється послідовна декомпозиція головної мети на підцілі за наступними правилами:

Таблиця 2 – Класифікація цілей менеджменту

Критерії класифікації	Групи цілей	
Період установа	Стратегічні Тактичні	Оперативні
Зміст	Економічні Організаційні Наукові	Соціальні Технічні Політичні
Структурні	Маркетингові Інноваційні Кадрові	Виробничі Фінансові Адміністративні
Середовище	Внутрішнє	Зовнішнє
Пріоритетність	Особливо пріоритетні Пріоритетні	Інші
Вимірність	Кількісні	Якісні
Повторюваність	Постійні (повторювані)	Разові
Ієрархія	Організації	Підрозділи
Стадії життєвого циклу	Проектування й створення об'єкта Ріст об'єкта	Зрілість об'єкта Завершення життєвого циклу об'єкта

- загальна мета, що перебуває у вершині графа, повинна містити опис кінцевого результату;

- при розгортанні загальної мети в ієрархічну структуру цілей виходять із того, що реалізація підцілей кожного наступного рівня є необхідною й достатньою умовою досягнення мети попереднього рівня;

- при формулюванні цілей різних рівнів необхідно описувати бажані результати, але не способи їхнього одержання;

- підцілі кожного рівня повинні бути незалежні один від одного й не виведеними один із одного;

- фундамент дерева цілей повинен становити завдання, що представляють собою формулювання робіт, які можуть бути виконані певним способом і в раніше встановлений термін.

Кількість рівнів декомпозиції залежить від масштабів і складності поставлених цілей, від прийнятої організації структури, від ієрархічності побудови її менеджменту.

Важливим моментом є моделювання не тільки ієрархії цілей, але і їхньої динаміки в аспекті розвитку за певний період часу. Динамічна модель особливо корисна при розробці перспективних планів підприємства, що реалізують його стратегію.

Стратегія фірми – це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних поставлених компанією цілей. Сутність визначення й реалізації стратегії полягає в тому, щоб обрати потрібний напрямок розвитку з чисельних альтернатив і направити виробничо-господарську діяльність за обраним шляхом.

Система стратегічного управління, що одержала розвиток на сучасному етапі, передбачає:

- виділення ресурсів корпорації під стратегічні цілі незалежно від фактичної структури управління виробничо-господарською діяльністю;
- створення центрів керівництва кожною стратегічною метою;
- оцінку й стимулювання виробничих підрозділів і їх керівників за ступенем досягнення стратегічних цілей.

Формування стратегії здійснюється на вищому рівні управління й засновані на виконанні наступних завдань: розробка стратегічних цілей підприємства; оцінка її можливостей і ресурсів; аналіз тенденцій в області маркетингової діяльності; оцінка альтернативних шляхів діяльності; визначення стратегії на перспективу; підготовка детальних оперативних планів, програм і бюджетів; оцінка діяльності підприємства на основі певних критеріїв з урахуванням намічених планів.

Виходячи з необхідності виконання перерахованих вище завдань, у процесі розробки стратегії визначається оцінка потенціалу фірми, її можливостей і ресурсів для досягнення загальних цілей; аналіз внутрішніх факторів, що забезпечують ріст і зміцнення позицій фірми: комерційних, технологічних, соціальних; аналіз зовнішніх факторів, що вимагають вживання заходів, спрямованих на пристосування до умов, що змінилися і виникли ситуаціям; оцінка

альтернативних напрямків діяльності підприємства й вибір оптимальних варіантів для досягнення поставлених цілей; прийняття рішень, узятих за основу при розробці довгострокових планів функціонування й розвитку підприємства.

На основі проведеного аналізу в процесі розробки стратегії відбувається формування стратегічного мислення шляхом обговорення й узгодження з управлінським лінійним апаратом концепції розвитку підприємства в цілому; рекомендація нових стратегій розвитку, створення нових видів виробів, удосконалювання продукції, що вже випускається, формулювання проектів цілей і підготовка директив для довгострокового планування, а також розробка стратегічних планів і контроль за їх виконанням.

Прийняття й проведення своєчасних рішень у зв'язку з виникненням несподіваних ситуацій (дії уряду, дії іноземних конкурентів, результати науково-технічних досягнень) вимагають застосування в управлінні системи так званого ранжування стратегічних завдань.

Ця система передбачає наступне:

- проведення постійного спостереження й аналіз зовнішніх факторів: ринкових, науково-технічних, загальноекономічних, соціальних, політичних;

- доведення результатів аналізу і їхньої оцінки до вищого керівництва підприємства, яке проводить ранжування завдань за ступенем прийняття по них рішень і черговості використання:

а) самі термінові й важливі, потребуючі негайного розгляду;

б) важливі завдання середньої терміновості, які можуть бути вирішені в межах наступного планового періоду;

в) важливі, але не термінові завдання, що вимагають постійного контролю;

г) завдання, що не заслуговують уваги й не потребують прийняття за ними рішень.

Термінові завдання передаються негайно проектним групам для прийняття за ними рішень, а також відповідним оперативно-господарським підрозділам – виробничим відділенням. Робота з ранжування завдань і виділення з них найбільш пріоритетних веде вище керівництво підприємства постійно, також як і наступний контроль за їхнім виконанням.

Стратегічне управління ґрунтується на стратегічних цілях підприємства, а саме: не на нинішній, а на майбутній структурі господарської діяльності, не на наявному, а на створюваному науковому, виробничому, збутовому потенціалі фірми, під яким цільовим напрямком виділяються ресурси.

Стратегічне управління припускає, що фірма визначає свої ключові позиції на перспективу залежно від пріоритетності цілей. Звідси різні види стратегій, на які підприємство може орієнтуватися. Їх можна класифікувати в такий спосіб.

- *Продуктово-ринкова стратегія* спрямована на визначення: видів конкретної продукції і технологій, які підприємство буде розробляти; сфер і методів збуту; способів підвищення рівня конкурентоздатності продукції.

- *Стратегія маркетингу* припускає гнучке пристосування діяльності фірми до ринкових умов з урахуванням позиції товару на ринку, рівня витрат на дослідження ринку, комплексу заходів щодо форсування збуту; розподіл засобів, асигнованих на маркетингову діяльність між обраними ринками.

- *Конкурентна стратегія* спрямована на зниження витрат виробництва, індивідуалізацію і підвищення якості продукції, визначення шляхом сегментації нових секторів діяльності на конкретних ринках.

- *Стратегія управління набором галузей* припускає, що вище керівництво підприємства постійно тримає під контролем види діяльності й номенклатуру продукції по підприємству в цілому з метою диверсифікованості видів діяльності й випуску продукції.

- *Стратегія нововведень* (інноваційна політика) припускає об'єднання цілей технічної політики й політики капіталовкладень і спрямована на впровадження нових технологій і видів продукції. Вона передбачає вибір певних об'єктів досліджень, за допомогою яких підприємства прагнуть сприяти в першу чергу систематичним пошукам нових технологічних можливостей.

- *Стратегія капіталовкладень* припускає визначення відносного рівня капіталовкладень на основі розрахунку масштабів випуску окремих видів продукції й діяльності підприємства в цілому; визначення конкурентних позицій підприємства стосовно суперників; з'ясування можливостей підприємства на основі результатів

планування й виконання планів шляхом організації оперативно-господарської діяльності.

- *Стратегія розвитку* спрямована на реалізацію цілей забезпечення стійких темпів розвитку й функціонування підприємства як у цілому, так і її філій та дочірніх компаній. Стратегію розвитку філій і дочірніх компаній за наступними ключовими напрямками визначає материнська компанія: розробка нових видів продукції, розширення вертикальної інтеграції, підвищення конкурентоздатності компанії; збільшення експорту; створення змішаних підприємств за кордоном; розширення закордонних капіталовкладень.

- *Стратегія поглинання* припускає придбання акцій інших компаній, що характеризуються швидким ростом і науково-технічними досягненнями, з метою підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом проникнення в нові галузі господарства, транснаціоналізації капіталу.

- *Стратегія закордонного інвестування* спрямована на створення за кордоном власних виробничих підприємств – складальних і з розробки сировинних ресурсів.

- *Стратегія орієнтації на розширення експортної діяльності* припускає розробку таких заходів, які могли б забезпечити доцільність розвитку такої діяльності, знизити до мінімуму передбачувані можливі ризики й оцінити вигоди. Стратегія експорту передбачає орієнтацію виробництва на задоволення потреб іноземних споживачів і використовується найбільш часто великими підприємствами, що випускають складне устаткування на основі замовлень, а також середніми й невеликими фірмами, що випускають новітню малогабаритну продукцію (годинники, фотоапарати, побутові електроприлади) і збувають її на тих ринках, де транспортні витрати невеликі, а ризик закордонних інвестицій великий.

- *Стратегія зовнішньоекономічної експансії* припускає за всіма видами діяльності: створення закордонного виробництва, експорт у треті країни товарів і послуг, закордонне ліцензування. Вибір стратегії робиться на основі порівняння перспектив розвитку підприємства в різних видах діяльності, установлення пріоритетів і розподілу ресурсів між видами діяльності для забезпечення майбутнього успіху.

У тих випадках, коли види діяльності, якими фірма займається, перестають задовольняти її цілям, здійснюється аналіз шляхів диверсифікації визначення нових видів діяльності, до яких варто перейти.

Найважливішу роль у формуванні стратегії довгострокового розвитку грає вище керівництво підприємства. Однак сама розробка стратегії звичайно здійснюється в центральній службі планування (плановому відділі), оскільки стратегія береться за основу при плануванні виробничо-збутової діяльності підприємства. Разом з тим на багатьох підприємствах планові служби (відділи) виконують лише координуючі функції, становлячи зведений план заходів щодо реалізації стратегії на основі проектів планів виробничих відділень.

Вищим керівництвом підприємства формується загальна стратегія, розподіляється відповідальність між виконавцями, координується проведення заходів щодо реалізації стратегічних завдань.

Прийняття рішень за стратегічними питаннями може здійснюватися в різних напрямках: "знизу нагору" (децентралізована форма), "зверху вниз" (централізована форма), у взаємодії двох вищезгаданих напрямків.

Прийняття стратегічних рішень методом "знизу нагору" означає, що інформація накопичується у виробничих відділеннях, які визначають свої цілі, стратегії, виробничі плани. Стратегічні напрямки у відділеннях розробляє керівництво виробничого відділення. У той же час завдання кожного оперативного підрозділу й глобальна стратегія підприємства, сформована на вищому рівні управління, служать для оперативних підрозділів провідною лінією, які на цій основі розробляють так звані тактичні плани.

Більш оптимальним є так зване взаємопов'язане узгодження, коли стратегія розробляється в процесі взаємодії між вищим керівництвом, плановою службою й оперативними підрозділами. Вищим керівництвом устанавлюються цілі й напрямки діяльності. Стратегії формуються в процесі взаємодії по вертикалі. Такі стратегічні напрямки, як придбання, участь у спільних підприємствах і нових проектах, визначаються відділом стратегічного розвитку підприємства на вищому рівні керування.

Оперативні підрозділи виконують директиви вищого керівництва й самі формують для себе стратегію й оперативні плани.

Таким чином, звичайно довгострокові стратегічні концепції розробляються на рівні корпорації, а середньострокові й поточні - оперативними підрозділами (виробничими відділеннями).

У 80-і роки з'явилися нові підходи до розробки стратегії підприємств, обумовлені розвитком принципово нових умов підприємницької діяльності:

- втратою контролю за зовнішнім середовищем підприємства: вплив суспільно-політичних сил на ринкове поведіння підприємства;

- виникнення складних проблем у внутрішньому управлінні: обмеженість темпів росту виробничо-збутової діяльності й обмеженість ресурсів; перехід до нового технологічного базису, що опирається на наукомісткі види діяльності; зміни характеру праці в зв'язку з автоматизацією виробництва, застосуванням гнучких систем;

- участю управлінських кадрів у прийнятті стратегічних рішень.

Нова система керування спрямована більше на розробку стратегії й технічної політики, а не на досягнення фінансових показників. Її характеризує зростаюча орієнтація виробництва на кінцевий споживчий попит, швидка змінюваність номенклатури виробів, впровадження в нові галузі, активізація нових напрямків діяльності. Стратегічні рішення спочатку впливають на номенклатуру виробництва, але остання в свою чергу впливає на стратегічні рішення.

Формування стратегії корпорації в цілому здобуває все більше значення. Це стосується питань пріоритетності вирішення проблем, визначення структури підприємства, обґрунтованості капіталовкладень, координації та інтеграції стратегій, розроблених виробничими відділеннями.

Джерелом стратегічних ідей є вищий рівень управління, оскільки саме там зосереджена інформація, а також центральні служби й керівники виробничих відділень. Виявлення стратегічних проблем і вироблення стратегічних ідей на ранніх стадіях довгострокового планування здійснюються «зверху вниз», тобто вищою ланкою управління й плановим апаратом у взаємодії.

Разом з тим багато цілей, що мають стратегічне значення, виникають за рамками процесу планування й надходять від керівників вищої ланки або виникають у процесі взаємодії.

Важливу роль у зборі інформації здобувають плановий апарат, у тому числі центральний плановий відділ (служба) і планові підрозділи

відділень. У прогнозуванні попиту в широких масштабах використовують такі складні кількісні методи, як економічні моделі й машинне моделювання, а також менш складні: екстраполяція тимчасових рядів або експертні оцінки. Звичайно компанія розраховує на ризик за всіма видами виробленої продукції, однак для забезпечення стійкості компанії особливу увагу звертають на зниження рівня коливання сукупного прибутку підприємства. Звідси прагнення до вирівнювання коливань прибутку з різних видів продукції.

Стратегічно-управлінське рішення багато в чому залежать від принципів управління фірмою, перспектив її розвитку й прийнятих методів планування. У сучасних умовах найбільше поширення одержали наступні стилі й принципи керування.

- *Керування на основі контролю* використовують, коли передбачається стабільний розвиток на перспективу; застосовують фінансовий контроль.

- *Керування на основі екстраполяції* використовують, коли передбачається на перспективу розвиток таких же тенденцій, як і у минулому періоді;

у цих умовах застосовують складання поточних бюджетів, бюджетів капіталовкладень, цільове керування, довгострокове планування.

- *Керування на основі розробки принципово нових стратегій* використовують, коли стають очевидними нові тенденції розвитку, що вимагають прийняття нових стилів і принципів керування, а також коли застосовується формування нових стратегічних позицій, розробка стратегічних планів на періоди.

- *Керування на основі прийняття оперативних рішень* використовують при виникненні непередбачених обставин і тенденцій розвитку; застосовують на основі ранжування стратегічних завдань (особливо часто в фірмах США і Японії).

У сучасних умовах змінився підхід до розробки стратегії підприємства. Якщо раніше вважалося, яка стратегія яка дає підприємству переваги в конкурентній боротьбі, повинна бути відома лише вузькому колу керівників фірми і не піддаватися гласності, то тепер перевага віддається відкритій стратегії. Причому вважається, що стратегія повинна бути не тільки справою керуючих, але й справою її безпосередніх виконавців.

ЛЕКЦІЯ 2

«ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

Прагнення отримувати максимально можливий прибуток в умовах жорсткої обмеженості ресурсів спонукає підприємства до перегляду наявного виробничо-економічного потенціалу, переоцінки власних можливостей, пошуку додаткових, часом прихованих, резервів підвищення дохідності своєї діяльності. Ефективне використання виробничого потенціалу підприємств значною мірою обумовлює стан економічного і соціального розвитку держави в цілому та її місце на світовій зовнішньоекономічній і політичних аренах. Оптимізація структури потенціалу підприємства означає найбільш ефективне визначення наявних засобів, запасів і фінансових джерел, які можуть бути використані для досягнення певної мети, вирішення конкретної проблеми, а також для реалізації можливостей окремої особи, суспільства, держави у відповідній галузі.

Виробничий потенціал формується за рахунок виробничої, матеріальної та кадрової складової. Якщо, наприклад, показники виробничої складової (зношування основних фондів, співвідношення коефіцієнтів оновлення і вибуття основних фондів, фондвіддача) знаходяться на низькому рівні, то в контексті оптимізації виробничого потенціалу необхідно прийняти заходи по оновленню основних фондів підприємства та підвищенню ефективності їх використання за рахунок зростання обсягу реалізації готової продукції. Якщо, наприклад, матеріальна складова (частка змінних витрат у собівартості продукції, співвідношення зміни цін на сировинні матеріали і на продукцію, матеріаловіддача) знаходиться на середньому рівні, то необхідно більш ефективно використовувати наявні можливості та скриті резерви щодо економії матеріальних ресурсів. Що стосується кадрової складової виробничого потенціалу, то її показники (співвідношення коефіцієнтів прийому і вибуття кадрів, професійний склад кадрів, зміна виробітку на одного працюючого) слід покращувати за рахунок удосконалення кадрової політики.

Обчислення й зіставлення показників формування та використання виробничого потенціалу дає змогу оцінити роль

фінансової компоненти, яка забезпечується передусім результативністю господарської діяльності, а також впливом організаційного і людського факторів щодо накопичення резервів економічного та господарського споживання. Крім того, існують зв'язки між успішністю функціонування підприємства та особливостями управління його виробничими можливостями. Як показують результати аналізу, найбільшу чутливість прибуток має до будь-яких, навіть найменших змін вартості основних фондів та відшкодування їх зношеної вартості в процесі виробничої експлуатації. Меншою мірою величина прибутку реагує на зміну вартості матеріально-сировинних ресурсів, проте для між обома складовими матеріальної частини виробничого потенціалу наявний чіткий обернений зв'язок із величиною чистого прибутку. Тому наступним етапом оптимізації управління формуванням і використанням виробничого потенціалу на засадах економіко-математичного моделювання може бути розробка та впровадження календарного планування виробництва, формування оптимальних за часом та обсягами використання запасів матеріальних ресурсів. В свою чергу, підвищення прибутковості основної виробничої діяльності забезпечується головним чином за рахунок високої якості та конкурентоспроможності продукції, покращення якої неможливо без точного наукового обґрунтування необхідних обсягів та джерел залучення інвестицій. При цьому для реалізації поставленої мети важливу роль відіграє спосіб управління інвестиційними ресурсами за часом й обсягами їх використання, ефективність якого істотно зростає внаслідок впровадження новітніх технологій економіко-організаційного управління на основі автоматизації основних його етапів із застосуванням підсистеми підтримки прийняття управлінських рішень.

Для успішної практичної реалізації заходів по удосконаленню управління формування, використання та відтворення виробничого потенціалу, головною умовою є правильний вибір експертів, що здатні об'єктивно та із найменшими прорахунками оцінити ймовірність гіпотез поведінки зовнішнього середовища. Звичайно, залучення висококваліфікованих фахівців пов'язано із додатковими істотними витратами, а тому доцільність таких експертиз і, відповідно організацію управління формування й використання виробничим

потенціалом «власними силами» варто визначати за співвідношенням витрат на проведення експертного аналізу та інших управлінських витрат. Таке співвідношення не доцільно бути вищим, ніж 1:4, тобто додаткові затрати на удосконалення управління виробничим потенціалом не повинні перевищувати 1/4 суми коштів, що витрачається на організацію здійснення господарської діяльності в цілому.

Інакше кажучи, питома вага додаткових адміністративно-управлінських витрат на експертизу стратегій підвищення інноваційності виробничого потенціалу не повинна перевищувати 20% загальної суми управлінських витрат. Запропонована система дозволить оптимізувати виконання управлінських функцій на всіх стадіях економічного процесу, пов'язаних із нагромадженням та використанням виробничого потенціалу. Отже, використання передових наукових методів, а також математичних та статистичних моделей дозволять обрати правильний шлях вдосконалення формування та використання виробничого потенціалу.

Вибір напрямку або стратегії розвитку та оптимізації структури потенціалу підприємства залежить в основному від складу, і якості наявних економічних ресурсів, рівня конкурентоспроможності виконуваних робіт і послуг, існуючого положення на ринку і майбутніх цілей, наприклад, вийти в лідери, закріпитися серед конкурентів, уникнути банкрутства і т.п.

У сучасних ринкових відносинах всі економічні ресурси, які становлять основу розвитку потенціалу будь-якого підприємства або організації, як загальноприйнято, поділяються на дві великі *категорії* - матеріальні і людські та чотири основних *вида*- земля, праця, капітал і підприємницькі здібності.

Земля, або природні ресурси, об'єднує всі речові фактори, які природа надає людям у вигляді корисних копалин, земельних угідь, лісових масивів, запасів води, повітря, тепла та ін. Природні ресурси відіграють важливу економічну роль в житті людей, закладають основи розвитку людини і виробництва, сприяють зростанню особистого й національного багатства.

Праця, або трудові ресурси, характеризує сукупність розумових і фізичних здібностей людини, необхідних для виробництва матеріальних благ. У загальному вигляді будь-яка праця або здатність

до праці можна охарактеризувати кількістю працездатних працівників, рівнем їх професійної підготовки та кваліфікації, трудової віддачею персоналу та багатьма іншими економічними показниками. У конкретних умовах виробництва всякий процес праці може бути визначений величиною витрат і результатів, трудомісткістю продукції, інтенсивністю праці, його продуктивністю, витратами на утримання персоналу, заробітною платою працівників і т.д.

Капітал, чи інвестиційні ресурси, визначає весь запас накопичених матеріальних коштів: виробниче обладнання, технологічне оснащення та інструменти, обсяг сировини та матеріалів, що використовуються в процесі виготовлення товарів і виконання послуг. Гроші в ринковій економіці не відносяться до капітальних ресурсів, так як самі по собі вони не виробляють продукції, хоча й приносять багатьом їхнім власникам велике багатство.

Підприємницькі, або творчі, здібності людини проявляються в умінні відкрити свою справу (бізнес), організувати нові наукові, технічні, комерційні або інші інноваційні проекти, а також у раціональному використанні праці, землі, капіталу та інших економічних ресурсів. Здібності людини до підприємницької діяльності в реальному житті ще більше обмежені, ніж всі інші економічні ресурси в природі. Саме через велику рідкості підприємницьких, творчих здібностей людей за їх використання суспільству доводиться платити значно вище в порівнянні з іншими виробничими ресурсами. Однак у більшості випадків прояв підприємницьких здібностей людини цілком себе виправдовує отриманням того сукупного доходу, який вони виробляють своєю творчої ініціативою, новаторським підходом, організаторською діяльністю, управлінськими діями і т.д. У той же час підприємництво, як підтверджує світовий досвід ринкових відносин, завжди пов'язане з певним ризиком. За висновком К. Р. Макконелла, в капіталістичній або ринковій системі прибуток підприємцеві не гарантовано. Винагородою за витрачені ресурси, час, зусилля і здібності можуть виявитися привабливі доходи (прибуток) або непередбачені збитки (втрати) і врешті-решт - банкрутство.

До особливих видів ресурсів, що сприяє об'єднанню в єдину систему розрізаних виробничих факторів і підвищує ефективність їх застосування, багато економістів відносять такі ґрунтовні економічні

категорії, як *організація виробництва і робочий час*. У відомому економічному сенсі, на думку А. Маршалла, існують тільки два фактори виробництва: природа і людина. Капітал і організація є результатом роботи людини, що здійснюється за допомогою природи і керованою його здатністю передбачати майбутнє і готовністю подбати про збереження створеного товару.

Оптимізація структури потенціалу підприємства повинна проводитись на основі стратегічного планування. У загальному вигляді *планування розвитку потенціалу підприємства* включає наступні етапи:

- оцінка структури, динаміки та ефективності використання виробничих ресурсів і можливостей підприємства, його частки або займаного положення на ринку;
- визначення рівня конкурентоспроможності основних видів продукції, самого підприємства в цілому і його сукупного потенціалу;
- аналіз наявних виробничих резервів та втрат економічних ресурсів на підприємстві;
- вибір основної стратегії і тактики розвитку потенціалу підприємства;
- планування розвитку потенціалу підприємства з урахуванням обраних перспективних цілей і наявних обмежень ресурсів;
- здійснення запланованих заходів, пов'язаних із забезпеченням економічного зростання та розвитку потенціалу підприємства.

Таким чином, підвищення рівня розвитку потенціалу зводиться по суті до аналізу його структури, оцінки та планування впливу великої сукупності факторів на конкурентоспроможність підприємства і його місце на діючому ринку.

Стан економічного потенціалу підприємства характеризують наступні чинники та показники:

- обсяг і якість виробничих ресурсів, чисельність промислово-виробничого персоналу, складу основних виробничих фондів, величина оборотних фондів і матеріальних запасів, наявність фінансових ресурсів та нематеріальних активів, використання патентів, ліцензій, технологій, інформації;
- здатності персоналу підприємства до професійної діяльності у всіх сферах виробництва і на всіх рівнях управління;

- фінансовий стан підприємства, рівень поточної платоспроможності та ліквідності, зовнішня і внутрішня заборгованість, ступінь кредитоспроможності;
- стан наукової, творчої, раціоналізаторської та інноваційної діяльності, здатність до оновлення виробництва і зміни діючої технології;
- інформаційне забезпечення маркетингової, проектної, виробничої та фінансової діяльності, якість використовуваної інформації, ступінь її обґрунтованості та достовірності.

Розглянуті економічні компоненти містять комплексну характеристику найважливіших соціально-економічних, науково-технічних, фінансово-інвестиційних та багатьох інших чинників або індикаторів, які дозволяють оцінювати *загальний*, або *сукупний*, *потенціал* кожного підприємства. Ступінь, або рівень, розвитку потенціалу підприємства можна представити співвідношенням різних порівняльних характеристик його сьогоdnішнього стану з відповідними еталонними (нормативними) показниками або стандартами. У якості бази порівняння можуть бути взяті світові чи вітчизняні вищі стандарти, галузеві або регіональні еталони, а також корпоративні або внутрішньогосподарські нормативи. Система подібних стандартів може стати основою планування та управління розвитком потенціалу підприємств.

У зарубіжній практиці застосовується ціла система різних індикаторів, за допомогою яких дається порівняльна оцінка розвитку потенціалу різних фірм, компаній і національної економіки в цілому. Під *індикаторами* розуміється сукупність найважливіших характеристик об'єкта або системи, що дозволяють у формалізованому вигляді описати стан їх основних параметрів, вибрати оптимальні варіанти функціонування системи в різний час і намітити найкращі способи її розвитку в майбутньому. Планування розвитку потенціалу підприємства проводиться за наступними головним індикаторами або комплексним факторів:

- динаміка національної економіки або економічного потенціалу;
- виробнича потужність підприємства чи галузі промисловості;
- динаміка внутрішнього ринку;
- фінансовий стан фірми;
- людський капітал або трудовий потенціал;

- престиж фірми, галузі або країни;
- забезпеченість виробничими ресурсами;
- орієнтація на зовнішній ринок;
- інноваційний або творчий потенціал;
- суспільна стабільність.

Кожен з перерахованих комплексних виробничих чинників-індикаторів складається з двох-трьох десятків одиничних показників. Тому при плануванні розвитку потенціалу підприємства виникає дуже складне завдання з відбору найбільш значущих показників для оцінки кожного з наведених факторів. Наприклад, в країнах з розвинутою ринковою економікою для оцінки людського капіталу використовується більше тридцяти приватних показників. У зв'язку з цим необхідно перелічити найбільш важливі із застосовуваних за кордоном показників - характеристик людського потенціалу:

- чисельність населення;
- вікова структура населення;
- динаміка чисельності працездатного населення;
- загальний рівень безробіття;
- створення нових робочих місць ;
- професійне навчання;
- талант менеджера;
- оклад працівників;
- максимальна ставка прибуткового податку;
- державні витрати на освіту;
- середня тривалість життя;
- система охорони здоров'я;
- ступінь небезпеки життя.

Світове лідерство є найвищим рівнем розвитку економічного потенціалу цілої країни чи окремої компанії. За ним слідує другий рівень розвитку потенціалу, відповідний *середнім світовим стандартам*. Третім рівнем можна вважати *національне лідерство*, четвертим - відповідність *національним стандартам*, п'ятим - *галузеве лідерство*, шостим - відповідність *галузевим стандартам*. Необхідно також мати нормативи *граничного рівня* розвитку потенціалу підприємства, за яким воно стає неконкурентоспроможним на внутрішньому ринку. Планування та управління розвитком потенціалу підприємства буде сприяти безперервному його економічному

зростанню за рахунок найбільш раціонального використання всіх виробничих ресурсів і в першу чергу професійних та інтелектуальних здібностей персоналу, в тому числі і економістів-менеджерів.

На вітчизняних підприємствах планування розвитку технічного потенціалу зазвичай проводиться за наступними основними напрямками:

- розробка конкурентоспроможної продукції;
- впровадження прогресивної технології;
- вдосконалення організації виробництва;
- автоматизація виробничих процесів;
- створення нових господарських підрозділів;
- реструктуризація діючого виробництва;
- зниження витрат виробничих ресурсів;
- вдосконалення управління підприємством;
- підвищення професіоналізму персоналу;
- зростання виробничої потужності підприємства;
- оптимізація умов праці працівників;
- стандартизація та уніфікація продукції.

Всі перераховані напрямки можуть бути використані при складанні планів, зазвичай, на п'ятирічний період оптимізації структури потенціалу підприємства.

ЛЕКЦІЯ 3

«ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗА ВАРТІСНИМИ КРИТЕРІЯМИ»

Підприємство, прагнучи зайняти свою власну ринкову нішу, формує певний потенціал, тобто виробничі, фінансові, ринкові, інтелектуальні, організаційні, інформаційні можливості, що дозволять закріпити специфічні особливості данного підприємства, створять йому положення на ринку і в остаточному підсумку визначать перспективи його розвитку.

У зв'язку з тим, що рівень реалізації поточних і потенційних можливостей безпосередньо впливає на досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей діяльності підприємства, виникає об'єктивна необхідність у його визначенні, визначенні його якості, тобто оцінці потенціалу підприємства.

Причому, основною характеристикою потенціалу в процесі такої оцінки повинна бути його цінність для досягнення зазначених цілей, що може бути визначена за допомогою відносних або вартісних показників.

Аналіз економічної літератури свідчить про те, що у публікації з проблем визначення відносної цінності потенціалу мають дискусійний характер, інструментарій такої оцінки залежить від авторської концепції, констатує поточні факти без урахування розвитку потенціалу та спрямований у більшості робіт на оцінку окремих його елементів.

З цих позицій, концепція вартісної оцінки представляється найбільш універсальною і методично обгрунтованою, тому що враховує всі необхідні вимоги до потенціалу як об'єкта оцінки, а саме:

- 1) комплексність, що виявляється в сукупності взаємозалежних елементів і синергічного ефекту від їхньої взаємодії;
- 2) поточні та майбутні результати, пов'язані з його реалізацією;
- 3) поточний стан і перспективи розвитку зовнішнього середовища.

Вихідною передумовою вартості оцінки є те, що підприємство як об'єкт, що характеризується певним рівнем потенціалу, може бути джерелом доходу й об'єктом ринкової угоди, тобто власник підприємства має право продати його, закласти, застрахувати і т. ін.

Таким чином, підприємство виступає товаром із усіма характерними для нього властивостями:

- користністю для покупця, що виявляється в користуванні та відповідає задоволенню потреби в одержанні доходів. Якщо потенціал підприємства не становить цінності і, отже, підприємство не приносить доход власнику, воно втрачає для нього свою корисність і підлягає продажу. В той же час, якщо хтось інший бачить нові способи його використання і реалізації сформованого потенціалу, то підприємство стає товаром;

- витратами на створення (формування). Дана властивість означає, що одержання доходу, відтворення елементів потенціалу або формування альтернативного бізнесу, нового підприємства супроводжується певними витратами.

Разом з тим, підприємство як об'єкт ринкових угод характеризується і низкою специфічних особливостей, серед яких можна виділити такі:

- по-перше, це товар інвестиційний, тобто товар, вкладення в який здійснюється з метою віддачі в майбутньому. Процеси здійснення витрат і одержання доходів роз'єднані в часі, а розмір останніх невідомий і має імовірнісний характер. Якщо майбутні доходи з урахуванням часу їхнього одержання виявляються меншими за витрати на придбання інвестиційного товару, він втрачає свою інвестиційну привабливість і потенціал його знецінюється. Таким чином, поточна вартість майбутніх доходів, які може одержати власник, є верхньою межею ринкової ціни з боку покупця;

- по-друге, підприємство є системою, але продаватися може як система в цілому, так і окремі її підсистеми й елементи. У цьому випадку руйнується його зв'язок з конкретною організаційно-економічною формою, елементи потенціалу підприємства стають основою формування іншої, якісно нової системи. Фактично товаром стає не саме підприємство, а окремі його складові;

- по-третє, потреба в цьому товарі залежить від процесів, що відбуваються як усередині нього самого, так і в зовнішньому середовищі. Причому, з одного боку, нестабільність у суспільстві обумовлює нестійке становище підприємства, з іншого боку, нестійкість самого підприємства спричиняє подальше наростання нестабільності й у самім суспільстві. З цього випливає ще одна

особливість підприємства як об'єкта ринкових угод – потреба в регулюванні купівлі-продажу.

Вибір величини вартості, що найбільшою мірою буде відповідати цінності об'єкта угоди, передусе процесу оцінки підприємства та його потенціалу.

У даному контексті вартість – це грошовий еквівалент цінності об'єкта, який покупець готовий обміняти на право власності на цей об'єкт. Причому варто розмежовувати поняття вартість і ціна, оскільки перша – це очікувана ціна як результат прояву конкретних умов, а друга відбиває факт витрат, що відбувся, на покупку аналогічних об'єктів за минулими угодами.

Оскільки уявлення про цінність об'єкта залежить від конкретних інтересів покупця, то оцінювачу доводиться визначати різні види вартості.

У Міжнародних стандартах оцінки (МСО-2003) “Загальні поняття і принципи оцінки”, “Нормах професійної оцінної діяльності оцінювача” України, Національному стандарті №1 “Загальні принципи оцінки майна і майнових прав” України, численній навчально-методичній літературі найчастіше зустрічаються види вартості, класифіковані за такими ознаками:

- за ступенем ринковості;
- за цілями оцінки;
- за характером аналога;
- за принципами бухгалтерського обліку;
- залежно від перспектив розвитку підприємства.

За ступенем ринковості розрізняють ринкову та неринкову (відмінну від ринкової) вартість.

Поняття ринкової вартості трактується по-різному, але основна ідея викладена в Міжнародних стандартах оцінки (МСО), прийнятих 39 країнами світу, що у редакції 2003 року звучить так:

«ринкова вартість є розрахункова величина, що дорівнює грошовій сумі, за яку передбачається перехід майна з рук у руки на дату оцінки в результаті комерційної угоди між добровільним покупцем і добровільним продавцем після адекватного маркетингу; при цьому мається на увазі, що кожна зі сторін діяла компетентно, розважливо і без примусу». (Стандарт 1 п. 3 Визначення).

Кожен елемент визначення має своє концептуальне підґрунтя:

«... розрахункова величина...» – найбільш імовірна ціна, виражена в грошовому еквіваленті, що реально може бути отримана на ринку, тобто найвища з реально можливих для продавця та найнижча з реально можливих для покупця ціна;

«... передбачається перехід майна...» – підкреслює, що це саме розрахункова величина ціни за очікуваннями ринку на дату оцінки, за якою і може відбутися угода;

«... на дату оцінки...» – виражає прив'язку розрахункової ринкової вартості за часом до конкретної дати, тому що ринкові умови для іншого моменту часу можуть змінитися й обчислене значення вартості виявиться помилковим або некоректним;

«... між добровільним покупцем...» – означає, що покупець ніхто та ніщо не примушує до укладання цієї угоди, і він буде діяти відповідно до реалій і очікувань сучасного стану ринку, тобто не сплачуватиме за об'єкт ціну більшу, ніж диктує йому ринок;

«... між добровільним продавцем...» – означає, що продавець зацікавлений продати майно на ринкових умовах після адекватного маркетингу, але не схильний наполягати на ціні, якщо вона не вважається розумною на поточному ринку;

«... у результаті комерційної угоди...» – означає, що між сторонами немає ніяких особливих специфічних взаємин (зокрема, орендодавця й орендаря) і сторони діють незалежно, кожна в своїх інтересах;

«... після адекватного маркетингу...» – означає, що майно повинно бути виставлене на ринку до продажу належним чином, а тривалість маркетингу повинна бути достатньою, щоб привернути увагу адекватної кількості покупців;

«... кожна зі сторін діяла компетентно, розважливо...» – означає, що добровільний покупець і добровільний продавець достатньо інформовані про сутність і характеристики майна, що продається, його існуюче використання і можливе потенційне застосування, а також стан ринку на дату оцінки;

«... і без примусу...» – означає, що кожна зі сторін зацікавлена в здійсненні угоди, але жодна з них ніким і нічим до цього не змушена і не підштовхується.

Україна цілком прийняла ці Міжнародні стандарти й у своєму Національному стандарті №1 “Загальні принципи оцінки майна і майнових прав”, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 10.09.2003 р. №1440, майже адекватно визначила поняття ринкової вартості: “Ринкова вартість – вартість, за яку можливе відчуження об’єкта оцінки на ринку подібного майна на дату оцінки за угодою, укладеною між покупцем і продавцем, після проведення відповідного маркетингу за умови, що кожна зі сторін діяла зі знанням справи, розсудливо і без примусу”.

У даному визначенні термін “відчуження об’єкта” аналогічний «переходу майна з рук у руки» у визначенні МСО; “подібне майно” – майно, що за своїми характеристиками та (або) властивостями подібне до об’єкта оцінки і має таку саму інвестиційну привабливість; інші елементи визначення концептуально не відрізняються від визначення МСО.

У деяких випадках ринкова вартість може бути негативною величиною. Наприклад, це може бути у випадку оцінки застарілих об’єктів нерухомості, сума витрат на знос яких перевищує вартість земельної ділянки, або у випадку оцінки екологічно сприятливих об’єктів.

У тому випадку, коли не виконується хоча б одна з умов для визначення ринкової вартості, базою оцінки виступають неринкові види вартості, до яких, відповідно з Національним Стандартом №1, належать: вартість заміщення, вартість відтворення, залишкова вартість заміщення (відтворення), вартість у виконанні, споживча вартість, вартість ліквідації, інвестиційна вартість, спеціальна вартість, ліквідаційна вартість та інші види, які класифікуються за виділеними вище ознаками.

За цілями оцінки розрізняють споживчу, інвестиційну, спеціальну, страхову, заставну, оподатковану, утилізаційну вартість.

Споживча вартість (аналогічна поняттям внутрішня, фундаментальна вартість) – еквівалент цінності, яку конкретна власність має для конкретного користувача, без урахування найбільш ефективного використання цієї власності або грошової суми, що могла б бути отриманою від її продажу. Даний вид вартості належить до неринкових, тому що цінність (корисність) об’єкта для конкретного власника може істотно відрізнятися від його цінності з погляду ринку

або конкретної галузі. Цей вид вартості носить суб'єктивний характер і найчастіше відображає наміри власника або орендаря, не пов'язані з купівлею-продажем об'єкта, наданням в оренду та іншими подібними операціями.

Споживча вартість об'єкта лише випадково може співпасти з ринковою вартістю. Споживча вартість підприємства, наприклад, буде вищою за його ринкову вартість, якщо воно діє з більшою корисністю та вигодою, ніж типовий виробник аналогічних товарів і послуг; і навпаки, споживча вартість підприємства може бути нижчою за ринкову, якщо підприємство працює неефективно. Визначенню споживчої вартості повинен передувати глибокий і всебічний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності об'єкта, на підставі якого можна реально оцінити даний вид вартості об'єкта.

При обґрунтуванні інвестиційних проектів розраховують інвестиційну вартість. Інвестиційна вартість – вартість, визначена з урахуванням конкретних умов, вимог і мети інвестування в об'єкт оцінки. Фактично дана вартість визначає індивідуальні (суб'єктивні) переваги інвестора.

Якісне розходження між ринковою й інвестиційною вартістю полягає в тому, що при визначенні першої оцінювач повинен спиратися на типові уявлення потенційних (гіпотетичних) інвесторів, а при визначенні другої необхідно спиратися на інвестиційні критерії конкретного інвестора або групи інвесторів.

Основними причинами, за якими інвестиційна вартість може відрізнятись від ринкової, можуть бути розходження: в оцінці майбутньої прибутковості; в уявленнях про ступінь ризику; в умовах оподаткування; в поєднанні з іншими об'єктами, що належать власнику або контролюються ним.

Спеціальна вартість – сума ринкової вартості та надбавки до неї, яка формується за наявності нетипової мотивації або особливої зацікавленості потенційного покупця (користувача) в об'єкті оцінки.

Страхова вартість – вартість власності для визначення суми покриття за страховим договором або забезпечення вимог у зв'язку з витратою або пошкодженням застрахованих активів.

Оподатковувана вартість – вартість майна, що розраховується на базі визначень, які містяться у відповідних нормативних документах, що відносяться до оподаткування власності.

Заставна вартість – вартість активів, яку кредитна установа або інша організація, що займається фінансуванням на основі забезпечення певним майном, сподівається одержати від їх продажу на ринку за умов неплатоспроможності одержувача позики або невиконання ним інших боргових зобов'язань.

Утилізаційна (скрапова) вартість – вартість об'єкта власності (за винятком земельної ділянки) не при існуючому його використанні об'єкта, а визначена як сукупна вартість матеріалів, з яких складається цей об'єкт, без додаткового ремонту. Утилізаційна вартість є, як правило, відображенням поточної ціни, яку реально можна одержати за об'єкт за умов його розпродажу «на запчастини», припускаючи при цьому, що продане майно може бути перебудоване, перетворене для нового використання або бути джерелом запасних частин для інших об'єктів, термін служби яких ще не закінчився. Крім того, утилізаційною є вартість брухту або вартість сировини для вторинної переробки.

Залежно від характеру аналога розрізняють вартість відтворення та вартість заміщення. Вартість відтворення – це визначена на дату оцінки поточна (тобто приведена у відповідність до цін на дату оцінки шляхом дисконтування або використання фактичних цін) вартість витрат на створення (придбання) в сучасних умовах нового об'єкта, який є ідентичним об'єкту оцінки.

Вартість заміщення – визначена на дату оцінки поточна вартість витрат на створення (придбання) нового об'єкта, подібного до об'єкта оцінки, який може бути йому рівноцінною заміною.

За принципами бухгалтерського обліку розрізняють балансову, залишкову та справедливу вартість. Балансова вартість – витрати на будівництво або придбання об'єкта власності, відображені в бухгалтерському балансі. Балансова вартість буває первісною та відновлювальною. Первісна вартість – це історична вартість об'єкта на момент введення в експлуатацію.

Відновлювальна вартість – вартість відтворення раніше створених основних засобів у сучасних умовах; визначається в процесі переоцінки основних фондів.

Залишкова вартість – балансова вартість об'єкта власності за винятком усіх видів зносу.

Справедлива вартість – це сума, за якою може бути здійснений обмін активу, або оплата зобов'язань у результаті операцій між обізнаними, зацікавленими та незалежними сторонами. У даний час відповідно до вимог стандартів складання фінансової звітності необхідно визначати справедливу вартість основних засобів (П(с)БУ7), нематеріальних активів (П(с)БУ8) і запасів (П(с)БУ9) для одержання достовірної й об'єктивної інформації в процесі їхньої оцінки та переоцінки.

Справедлива вартість залежно від об'єктів її визначення, як правило, може дорівнювати ринковій вартості (якщо вона задовольняє вимогам визначення ринкової вартості і може бути визначена в порядку, встановленому Національними стандартами), залишковій вартості заміщення (відтворення) (якщо мова йде про оцінку спеціалізованого майна, майна спеціального призначення або спеціальної конструкції).

Залежно від перспектив розвитку підприємства розрізняють вартість діючого підприємства та ліквідаційну вартість.

Вартість діючого підприємства – це вартість підприємства, що сформувався, як єдиного цілого за умов його подальшого використання специфічним запланованим або існуючим способом. У цьому розумінні вартість діючого підприємства, визначена з метою поточного управління, еквівалентна існуючому в практиці обліку й оцінки поняттю “вартість у використанні”.

Разом з тим вартість у використанні носить суб'єктивний характер і відображає наміри власника, орендаря, не пов'язані з купівлею-продажем об'єкта, наданням його в суборенду і т. ін. Вартість у використанні ґрунтується на ефективності використання об'єкта в формі доходу, корисності і наближається до ринкової вартості в міру збільшення покупців, що бажають придбати подібний об'єкт. До вартості у використанні відносять інвестиційну, балансову, оподатковувану вартості.

Вартість діючого підприємства, визначена з метою купівлі-продажу, але за умов продовження існуючого бізнесу, еквівалентна поняттю “вартість в обміні”, що носить об'єктивний характер і застосовується для проведення операцій, що передбачають відчуження власності. До вартості в обміні відносять ринкову, спеціальну, страхову, заставну та інші види вартості.

Оцінка діючого підприємства передбачає, що бізнес має сприятливі перспективи розвитку, тому можна очікувати збереження підприємства як системи, а цінність цілого звичайно завжди більша за алгебраїчну суму вартостей окремих елементів. Якщо ж передбачаються закриття підприємства та розпродаж окремих активів бізнесу, то важливо визначити його ліквідаційну вартість.

Ліквідаційна вартість – вартість, яка може бути отримана за умов продажу об'єкта оцінки в строк, що є значно коротшим від строку експозиції подібного майна, протягом якого воно може бути продане за ціною, яка дорівнює ринковій вартості (має місце, як правило, через банкрутство та відкритий продаж на аукціоні).

На підприємствах житлово-комунального господарства, як правило, визначається первісна, залишкова, переоцінена, ліквідаційна вартість основних фондів. Усі види вартості визначаються з метою визначення реальної вартості основних фондів на даний момент.

ЛЕКЦІЯ 4

«ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ І СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ СКЛАДНИМИ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ»

Інформаційне забезпечення є основою сучасної технології управління складними виробничими процесами.

Відомий американський вчений у сфері інформатики Д. Робертсон, виходячи з взаємозумовленості цивілізаційного й інформаційного процесів, висунув формулу «цивілізація – це інформація». Опираючись на кількісні параметри математичної теорії інформації, Робертсон ранжирує цивілізації за кількістю виробленої ними інформації таким чином :

- Рівень 0 – інформаційна ємність мозку окремої людини – 10^7 біт;
- Рівень 1 – усне спілкування усередині громади, села або племені - кількість циркулюючої інформації $\approx 10^9$ біт;
- Рівень 2 – письмова культура; мірою інформованості суспільства служить Олександрійська бібліотека, що має 532800 книг, у яких утримується 10^{11} біт інформації;
- Рівень 3 – книжкова культура: є сотні бібліотек, випускаються десятки тисяч книг, газет, журналів, сукупна ємність яких оцінюється в 10^{17} біт;
- Рівень 4 – інформаційне суспільство з електронною обробкою інформації обсягом 10^{25} біт.

Розглянемо внесок кожної історичної фази в удосконалення ефективності інформаційного обміну.

1) Усна фаза

Розвиток мови – об'єктивний процес у розвитку суспільства. Суспільна праця зіграла свою ключову роль у розвитку мови людини. Мова є відбиттям розумових процесів. Культура мови свідчить про рівень інтелектуального розвитку людини.

Як показав математичний аналіз, усна мова має в середньому 20% надмірностей. Це означає, що будь-яке повідомлення можна без

втрати суті інформації скоротити на 20%. Чим вищий інтелект людини, тим її мова більш змістовна.

2) Письмова фаза

Допомогла вирішити проблему зберігання інформації, з'явилася можливість забезпечити зв'язок минулого з майбутнім (збереження наступності в розвитку).

Писемність як перша просторово відділена від суб'єкта форма моделювання природного й соціального світу відкриває суспільство, у строгому, науковому сенсі слова, як цивілізацію, тобто дає можливість оперувати соціальною семантичною інформацією поза прямим контактом. Писемність з'явилася революцією в знакових способах організації суспільства. Письменність служить одним з найважливіших засобів збереження мови в живому вигляді.

3) Книжкова фаза

Друкування книг значними тиражами почалося з винаходом друкарських станків у XV столітті. Появилась можливість забезпечити збереження авторства, інтелектуальної власності (вихідної даної книги), істотно більш масовий і оперативний обмін інформацією. «Друкарство з'явилося могутнім знаряддям, що охороняло думку особистості, збільшило її силу в сотні разів» (В. І.Вернадський).

Комунікаційні процеси в цілому визначають соціальну природу людини.

Індустріальна комунікаційна система – вища точка розвитку книжкової культури, але вже в пору розквіту помітні ознаки її розмивання, наприклад, знеособлена масова комунікація, опозиційна інформаційно-документальна діяльність, а також поширення міфу про інформаційну кризу.

Книжкова інформатика стала знижувати свою ефективність, утворюється протиріччя між потоками поточної літератури й індивідуальних читацьких можливостей, а також складається ситуація, коли легше відкрити новий факт або створити нову теорію, чим упевнитися, що вони ще не були відкриті або виведені (звідси невинуватне дублювання наукових і конструкторських робіт, що сповільнює темп науково-технічного прогресу).

Таким чином, з'явилася необхідність розширення технічних засобів для зняття інформаційної кризи. Книга в цей час здобуває електронну форму. Зникнення книги не прогнозується. Необхідне

збереження книги як атрибута культури (формування образного, абстрактного мислення) залишається на невизначений термін.

У найбільшій бібліотеці миру – бібліотеці конгресу США зберігається більше 50 млн. книг. Серед бібліотек України Харківська бібліотека ім. Короленка є однією з найбільших і налічує більше 4 млн книг.

4) Комп'ютерна фаза

Ця фаза є новим безпаперовим етапом у розвитку соціальних комунікацій. Папір необхідний тільки для відтворення візуально оформлених документів. Роль систематизації, зберігання, переробки інформації, а також передачі її на тривалі відстані взяла на себе техніка.

Головна відмінність електронного діалогу від міжособистісної усної комунікації полягає в факті спілкування не з людиною, а з електронною пам'яттю. Діалог «людина – ЕОМ»– головна відмінність електронної комунікації від усної або документальної комунікації, де має місце прямиий або опосередкований документом діалог «людина – людина».

Які ж якісно нові можливості комп'ютерної сторінки з комп'ютерної книги?

По-перше, в умовах інформатизації і наявності глобальних інформаційних мереж комп'ютерна книга стає складовою частиною глобальної мережі Internet.

По-друге, небачена мобільність і мінливість змісту й оформлення комп'ютерної сторінки буквально підштовхують читача-глядача до діалогу з нею.

По-третє, принципово по-іншому починає діяти її потенційна надємкість, забезпечувана глобальною мережею баз даних, баз знань й експертних систем, до яких можна підключити кожен індивідуальну екранну книгу, зробивши її книгою “тисячі й одного автора”.

Комп'ютерна сторінка непередбаченим чином розширює соціокультурний діапазон. Мова йде про непередбачуваність у змісті переходу від жорстко фіксованого тексту, характерного для класичної письмової культури, до “м'якого” тексту на екрані комп'ютера з його миттєвою готовністю до трансформації.

«Гіпертекст» стає новою технологією роботи з текстами на комп'ютерній фазі інформаційного обміну. Особливо важливе

використання гіпертекстових технологій у соціальній сфері, описаній безліччю важко формалізуємих параметрів.

Іншою причиною популярності даних технологій є надавана ними можливість реалізації суцього індивідуальних інформаційних потреб. В узагальненому вигляді сучасні соціальні комунікації можна представити такою схемою (рис. 1).

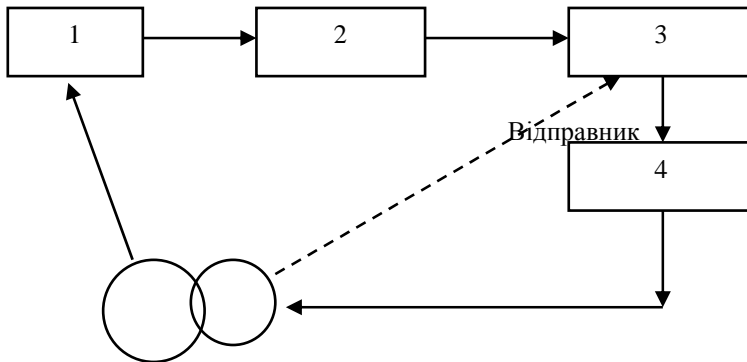


Рис. 1 –Блок-схема соціальної комунікації:

1 – і відправник;2 – фізичний канал;3 – одержувач;

4 – навчання за тривалий час;

○ – набори знаків відправника й одержувача (тезауруси)

Процес комунікації містить у собі наступні основні компоненти: вибір відомих знаків з переліку відправника й передачу їх по так званому каналу комунікації й упізнання сприйнятих знаків одержувачем за допомогою наявного в нього набору. Передача ідей можлива тільки за умови, що названі два набори мають загальну частину, що передано на схемі відповідною площею пересічених кіл. У міру повторного здійснення цього процесу в системах, що володіють пам'яттю й “статистичним” сприйняттям і, зокрема, в людському мозку, сприйняття тих самих знаків поступово забезпечує все більшу площу перетинання переліку одержувача з переліком відправника. Цей процес навчання одержувача показаний на схемі пунктирною стрілкою праворуч. Безліч окремих актів комунікації в силу їхнього прогресуючого впливу на склад набору здобувають кумулятивний

характер. Такий зокрема процес освоєння культури, особливо мозаїчної культури нашого часу. Семантими, що найбільше часто зустрічаються в повідомленнях, поступово проникають у перелік одержувача й змінюють його склад. У цьому ключ до циклічного розвитку соціальної культури.

Комп'ютерні комунікації і створення комп'ютерних інформаційних баз відкрило нові можливості для підвищення ефективності управління виробництвом. Особливо велику роль комп'ютерна інформатика відіграє в забезпеченні сучасних технологій управління складними виробничими процесами, зокрема в розробці та прийнятті управлінських рішень, а також моделюванні різних технологічних і економічних процесів.

Як відомо, вміння приймати рішення необхідно для реалізації управлінських функцій, тому процес прийняття рішень є основою теорії управління. Як наука, цей напрямок зародився в Англії, під час Другої світової війни. У 50-х роках ця теорія була модернізована і стала застосовуватися для вирішення проблем цивільної промисловості. Її відмінними рисами є:

1. Використання наукового методу, тобто спостереження, формулювання гіпотези, підтвердження вірогідності гіпотези.

2. Системна орієнтація.

3. Використання різних моделей.

Процес моделювання часто застосовується при вирішенні складних проблем в управлінні, тому що дозволяє уникнути значних труднощів і витрат при проведенні експериментів у реальному житті. Основою моделювання є необхідність відносного спрощення реальної життєвої ситуації або події, разом з тим це спрощення не повинне порушувати основних закономірностей функціонування досліджуваної системи.

Типи моделей: фізична, аналогова (організаційна схема, графік), математична (використання символів для опису дії або об'єктів).

Процес побудови моделей складається з декількох етапів: постановка завдання; побудова моделі; перевірка моделі на вірогідність опису даного процесу, об'єкта або явища; застосування моделі; відновлення моделі в процесі дослідження або реалізації.

Ефективність моделі може бути знижена за рахунок ряду потенційних погрешностей, до яких можна віднести недостовірні

вихідні допущення, інформаційні обмеження, нерозуміння моделі самими користувачами, надмірна вартість створення моделі й та ін.

Часто при моделюванні застосовують теорію ігор. Її спочатку розробляли військові, щоб урахувати можливі дії супротивника. У бізнесі її застосовують при моделюванні поведінки конкурента, особливо часто в зв'язку з проблемами зміни цінової політики.

Модель теорії черг (модель оптимального обслуговування). Цю модель використовують для визначення оптимального числа каналів обслуговування стосовно потреб у цих каналах.

Модель управління запасами. Цю модель часто використовують для оптимізації часу виконання замовлень, а також для визначення необхідних ресурсів і площ для зберігання тієї або іншої продукції. Мета цієї моделі – звести до мінімуму негативні наслідки при нагромадженні або дефіциті тих або інших запасів продукції або ресурсів.

Модель лінійного програмування. Ця модель застосовується для визначення оптимального розподілу дефіцитних ресурсів при наявності конкуруючих між собою потреб.

Імітаційне моделювання. Часто застосовується в ситуаціях занадто складних для використання математичних методів (маркетолог може створити модель модифікації купівельних потреб у зв'язку зі зміною цін товарів на ринку і їхнього дизайну).

Економічний аналіз є однією з форм моделювання. Прикладом може служити економічний аналіз ефективності тієї або іншої фірми.

Кількісні методи прогнозування можна використати для прогнозування, коли діяльність фірми в минулому мала певні тенденції, які можна й необхідно продовжити в майбутньому, а інформації для виявлення тенденцій у розглянутому періоді прогнозування недостатньо.

Одним з методів такого прогнозування є аналіз тимчасових рядів. Він заснований на допущенні, що на закономірностях минулого можна прогнозувати майбутнє. Цей метод виявляє тенденції минулого й проектує їх у майбутнє.

Причинно-наслідковий метод застосовується в ситуаціях, коли є трохи невідомих. Це дослідження статистичної залежності між розглянутим фактором та іншими змінними.

Думка журі. Його суть складається в по'єднанні й усередненні думок експертів у даній області.

Метод дослідження інформації сбутовиків, тобто коли торговельні агенти на основі свого досвіду пророкують попит на певному цільовому ринку.

Модель очікувань. Вона базується на опитуванні споживачів і узагальненні їхніх думок.

Метод Дельфи. Суть його полягає в тому, що експерти заповнюють спеціальні опрісники за розглянутою проблемою. Кожен з них індивідуально формує свій прогноз. Потім ці прогнози передаються всім експертам, що приймають участь в обговоренні. Вони знайомлять із думкою колег і можливо, коректують свій попередній прогноз на базі нових ідей або інформації. Ця процедура повторюється три-чотири рази, поки в остаточному підсумку всі експерти не прийдуть до єдиної думки.

ЛЕКЦІЯ 5

«УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»

Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства відіграє велику роль у забезпеченні його прибуткової роботи. Для отримання рентабельних фінансових результатів господарської діяльності необхідна ефективна організація управління матеріально-технічним потенціалом. У сучасному менеджменті існує велика кількість варіантів управління матеріальними ресурсами підприємства.

Найбільшу долю матеріальних ресурсів підприємства становлять основні фонди. Основні фонди – це матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання в процесі виробництва, постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких становить більше одного року (або операційного циклу, якщо витриваліший за рік).

Життєвий цикл основних фондів складається з наступних етапів:

- надходження;
- участь у виробничому процесі;
- переміщення у середині підприємства;
- ремонт;
- здача в оренду;
- інвентаризація;
- вибуття.

Вартість основних фондів (за винятком земельних ділянок) частинами, у міру їх зносу, переноситься на вартість продукції (послуги) і відшкодовується в процесі її реалізації. Цей процес називається амортизацією. Грошові суми, що відповідають зношуванню основних засобів, накопичуються в амортизаційному фонді. Амортизаційний фонд, або грошовий фонд відшкодування, знаходиться в постійному русі.

Політика управління основними фондами являє собою частину загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає в забезпеченні

своєчасного їхнього відновлення і високої ефективності використання. Оновлення основних фондів підприємства здійснюється на простій і розширеній основі, представляючи собою процес простого і розширеного їхнього відтворення.

Просте відтворення основних фондів може здійснюватися в межах амортизаційного фонду в наступних формах:

а) поточного ремонту (він являє собою процес часткового відновлення основних засобів, тобто відшкодування їхнього зносу). Витрати на поточний ремонт фінансуються за рахунок витрат підприємства;

б) капітального ремонту (він являє собою процес значного відновлення основних засобів і часткової заміни їхніх окремих елементів). Витрати на капітальний ремонт фінансуються звичайно за рахунок накопичених амортизаційних відрахувань. На суму зробленого капітального ремонту зменшується знос основних засобів і тим самим збільшується їхня залишкова вартість;

в) придбання нових видів основних фондів з метою заміни цілком зношених їх видів у межах сум накопиченої амортизації (для нематеріальних активів це основна форма простого їхнього відтворення).

Розширене відтворення основних фондів являє собою процес формування нових їх видів, здійснюваний не тільки за рахунок сум накопиченої амортизації, але і за рахунок інших фінансових джерел (прибутку, довгострокових позик і т.п.). Формування нових видів основних фондів у процесі простого або розширеного їхнього відтворення пов'язано з інвестиційною діяльністю підприємства і являє собою особливу сферу фінансового менеджменту.

Результати оновлення основних фондів підприємства виражаються рядом показників, до числа основних з яких відносяться:

а) *коефіцієнт надходження основних фондів*. Він характеризує частку нових видів основних фондів у загальному їхньому складі і розраховується за формулою:

$$KH_{na} = \frac{HA_n}{HA_k},$$

де KH_{na} – коефіцієнт надходження основних фондів;

HA_n – вартість знов сформованих (намічених до формування) основних фондів протягом визначеного (звітнього або планового) періоду;

HA_k – загальна вартість усіх основних фондів на кінець розглянутого періоду.

б) *коефіцієнт вибуття основних фондів*. Він характеризує частку вибулих видів необоротних активів (у зв'язку з фізичним і моральним зносом, а також з інших причин) у загальному їхньому складі і визначається за формулою:

$$KB_{ва} = \frac{HA_в}{HA_k},$$

де $KB_{ва}$ – коефіцієнт вибуття основних фондів;

$HA_в$ – вартість вибулих (намічуваних до вибуття) видів основних фондів протягом розглянутого періоду;

HA_k – загальна вартість усіх основних фондів на кінець розглянутого періоду.

в) *коефіцієнт оновлення основних фондів*. Він характеризує приріст необоротних активів стосовно загальної їхньої суми і розраховується за формулою:

$$KB_{на} = HA_n - \frac{HA_в}{HA_k},$$

де $KB_{на}$ – коефіцієнтів відновлення основних фондів;

HA_n – вартість знов сформованих основних фондів;

$HA_в$ – вартість вибулих основних фондів;

HA_k – загальна вартість усіх основних фондів на кінець розглянутого періоду.

г) *швидкість оновлення основних фондів*. Характеризує середній період часу повного відновлення усіх необоротних активів. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$ШВ_{на} = \frac{1}{KB_{на}},$$

де $ШВ_{на}$ – швидкість оновлення основних фондів, у роках;

$KB_{на}$ – коефіцієнт відновлення основних фондів протягом року.

Зазначені показники можуть бути використанні в процесі управління оновленням як усіх основних фондів підприємства, так і окремих їх видів. Для забезпечення процесу оновлення основних

фондів на розширеній основі необхідно визначити потребу в їхньому прирості на кожний період, що планується. Принципова формула для визначення необхідного приросту основних фондів у цілому і в розрізі окремих їх видів має такий вигляд:

$$P_{на} = ПЭ_{на} - H_{на} + B_{ф} + B_{м} ,$$

- де $P_{на}$ – потреба в прирості основних фондів у періоді, що планується;
 $ПЭ_{на}$ – загальна потреба в основних фондах підприємства відповідно до планованого обсягу його господарської діяльності;
 $H_{на}$ – наявність основних фондів на початок періоду, що планується;
 $B_{ф}$ – передбачуване вибуття основних фондів у періоді, що планується, в зв'язку з їхнім фізичним зносом;
 $B_{м}$ – передбачуване вибуття основних фондів у періоді, що планується, в зв'язку з їхнім моральним зносом.

Потреба в прирості основних фондів може бути задоволена двома основними способами:

а) шляхом придбання нових видів основних фондів у власність підприємства;

б) шляхом їхньої оренди на визначений період (сюди ж відносяться і такі її форми, як лізинг і селенг). У той час як для виробничого використання даних основних фондів вибір цих форм не має істотного значення, у фінансовому менеджменті він дуже важливий, тому що визначає різні обсяги інвестиційних програм, необхідних фінансових ресурсів і т.ін. Критерієм прийняття управлінських рішень у кожному конкретному випадку виступає порівняння показників ефективності вибору окремих з цих форм. Основним показником, що характеризує ефективність використання основних фондів, є їх рентабельність (відношення суми прибутку до середньої вартості основних фондів, у відсотках). Ефективність використання основних засобів, окрім показника рентабельності, характеризується також показником фондовіддачі (відношення обсягу зробленої або реалізованої продукції до середньої вартості основних засобів).

Використовуючи в процесі управління ефективністю основних фондів показники рентабельності і фондовіддачі, варто враховувати два важливі моменти, що забезпечують об'єктивність оцінки. Перший з них полягає в тому, що при оцінці завжди повинна

використовуватися відновна вартість основних фондів на момент проведення оцінки (у цьому випадку буде врахований фактор інфляції, що в прибутку й обсязі продукції відбивається автоматично). Другий з них полягає в тому, що при оцінці варто використовувати залишкову вартість основних фондів, тому що в процесу зносу вони втрачають, як правило, частину своєї продуктивності. Ріст ефективності використання основних фондів дозволяє скоротити потребу в них, тому що між цими двома показниками снує зворотна залежність. Отже, заходи щодо забезпечення підвищення ефективності використання основних фондів можна розглядати одночасно як заходи щодо зниження потреби в позиковому капіталі і підвищенню темпів економічного розвитку підприємства за рахунок більш раціонального використання власних фінансових ресурсів. Формування оптимальної структури джерел фінансування розширеного відтворення власних основних фондів зводяться до двох варіантів. Перший з них ґрунтується на тому, що весь обсяг основних фондів, що формуються, фінансується винятково за рахунок власного капіталу (являючи собою вкрай консервативний підхід до фінансування, він забезпечує ріст фінансової стійкості і платоспроможності підприємства, хоча і знижує до деякої міри ефект фінансового левериджу). Другий з них заснований на змішаному фінансуванні основних фондів за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу (в сучасних економічних умовах основну частку в фінансуванні основних фондів складає власний капітал, тому що довгостроковий кредит у силу високого рівня фінансового ризику банки видають вкрай рідко, а вартість його залучення дуже висока). З урахуванням сформованої структури джерел розробляють баланс фінансування основних фондів. У процесі управління основними фондами одним з найбільш складних завдань є вибір варіанта придбання або оренди окремих їх видів.

Об'єктом оренди в цьому випадку можуть виступати:

- а) цілісні майнові комплекси;
- б) нерухоме майно, що входить до складу основних фондів;
- в) рухоме майно, що входить до складу основних фондів, крім того, первісна вартість якого погашається протягом одного виробничо-комерційного циклу;
- г) окремі види основних фондів.

Перші три групи об'єктів орендуються шляхом оперативної або фінансової оренди (лізингу), а четверта – шляхом селенга. Оперативна оренда (лізинг) являє собою господарську операцію суб'єкта підприємницької діяльності, що передбачає передачу орендареві права користування матеріальними цінностями, що належать орендодавцеві, на термін, що не перевищує їхньої повної амортизації з обов'язковим поверненням цих матеріальних цінностей орендодавцеві. При цьому право власності на орендоване майно залишається в орендодавця протягом усього терміну оренди.

Фінансова оренда (лізинг) являє собою господарську операцію суб'єкта підприємницької діяльності, що передбачає придбання орендодавцем матеріальних цінностей за замовленням орендаря з наступною передачею орендареві права користування такими матеріальними цінностями на термін, не менший терміну їхньої повної амортизації з обов'язковою наступною передачею права власності на такі матеріальні цінності орендареві. При цьому ризики раптової загибелі й ушкодження об'єкта оренди, усі види цивільної відповідальності, що можуть виникнути в зв'язку з використанням орендованого майна, а також витрати на поточний і капітальний ремонт цього майна несе орендар.

Селенг являє собою господарську операцію суб'єкта підприємницької діяльності, що передбачає передачу йому у використання і розпорядження за визначену плату майнових прав юридичних і фізичних осіб. В якості такого майна, поряд з матеріальними цінностями, що входять до складу основних фондів, входять майнові права на окремі види нематеріальних активів, а також грошові кошти (переважно фізичних осіб). За своєю економічною сутністю селенг являє собою більш розширений на об'єктах оренди варіант оперативного лізингу. Вирішуючи дилему оренди або придбання окремих видів матеріальних і нематеріальних цінностей, що входять до складу основних фондів підприємства, варто виходити з переваг і недоліків орендних операцій.

Критерієм прийняття управлінських рішень про придбання або оренду окремих видів основних фондів, поряд з оцінкою переваг і недоліків оренди, є порівняння ефективності грошових потоків. Основу грошового потоку оренди складає розмір орендної плати (при більш точних розрахунках у грошовий потік можуть бути включені і

розміри економії податкових платежів). Відповідно до діючого законодавства розмір орендної плати визначається за згодою сторін. При оренді майна комунальних підприємств державної власності використовується спеціальна методика розрахунку розміру орендної плати.

Основу грошового потоку придбання основних фондів за рахунок кредитів банків складають:

- а) загальна сума кредиту на придбання відповідного активу;
- б) загальний термін використання кредиту;
- в) умови погашення основної суми боргу;
- г) ставка відсотка за кредит і умови його виплати;
- д) зміна дисконтної ставки Національного банку і темпів інфляції (якщо передбачається відповідне корегування ставки відсотка за кредит).

Основу грошового потоку придбання основних фондів за рахунок власних фінансових ресурсів складають:

- а) загальна сума власних фінансових ресурсів, що використовуються на придбання відповідного активу;
- б) загальний період відволікання власних фінансових ресурсів (порівняний з періодом оренди);
- в) рівень депозитної ставки на грошовому ринку або рівень рентабельності власного капіталу;
- г) темп інфляції (для відповідного коригування депозитної ставки або рівня рентабельності).

Слід зазначити, що хоча темп інфляції суттєво впливає на кожний з грошових потоків, що розглядаються, при порівняльній оцінці їх ефективності цей показник можна не брати до уваги (так як він здійснює однаковий коригуючий вплив на ці потоки). Порівняння грошових потоків здійснюється шляхом їх приведення до теперішньої вартості. При цьому дисконтний множник, у відповідності з яким майбутня вартість платежів приводиться до теперішньої їхньої вартості, повинен бути встановлений однаковим (незалежно від розміру конкретної депозитної чи кредитної ставки, за якою будуть формуватися платежі підприємства).

Результати порівняння підсумкових (кінцевих) показників грошових потоків і значимості для підприємства окремих переваг і недоліків різних способів формування основних фондів дозволяють

прийняти остаточне рішення про більш сприятливий спосіб їх формування.

Важливою складовою управління матеріально-технічним потенціалом підприємства є управління матеріальними ресурсами, які являють собою частину оборотних фондів підприємства, тобто тих засобів виробництва, що повністю споживаються в кожному виробничому циклі, цілком переносять свою вартість на готову продукцію і в процесі виробництва змінюють або гублять свої споживчі властивості. До них відносяться предмети праці, що йдуть на виготовлення продукції.

Існують основні принципи формування й функціонування системи управління матеріальними ресурсами:

1. Самостійність підприємств – постачальників і підприємств споживачів у використанні матеріальних ресурсів.
2. Саморегулювання.
3. Ресурсозбереження й протизатратність.
4. Комплексність.
5. Оперативність.
6. Сприйнятливість до науково-технічного прогресу та ін.

Перераховані принципи повинні діяти одночасно, тому що вони визначають умови рівноважного стану й ефективного функціонування системи. Раціональна організація матеріально-технічного постачання й збуту значною мірою визначає на підприємстві рівень використання засобів виробництва, ріст продуктивності праці, зниження собівартості продукції, збільшення прибутку й рентабельності. Цим визначається роль і значення матеріально-технічного постачання й збуту в системі виробничого менеджменту.

Постачання виробництва необхідними матеріальними ресурсами є початковою ланкою виробничого процесу, а збут готової продукції – його завершенням. Під *матеріально-технічним постачанням* підприємства розуміється *процес забезпечення його всіма видами матеріально-технічних ресурсів у необхідний термін і в обсягах, необхідних для нормального здійснення його виробничо-господарської діяльності*. Від організації постачання, своєчасності надходження матеріальних ресурсів у виробництво в необхідному асортименті, кількості й належній якості значною мірою залежать

рівномірний і ритмічний випуск готової продукції, її якість й ефективність діяльності колективу підприємства.

Основним завданням підприємства з організації і управління матеріально-технічним постачанням є своєчасне, безперервне й комплектне постачання виробництва всіма необхідними матеріальними ресурсами для здійснення виробничого процесу в точній відповідності із затвердженими плановими завданнями. При цьому сам процес постачання повинен здійснюватися при мінімальних транспортно-складських витратах і найкращому використанні матеріальних ресурсів у виробництві.

У процесі планування матеріально-технічного постачання необхідно визначити:

1. Які види матеріальних ресурсів необхідні для забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства.
2. Кількість матеріальних ресурсів, що буде потрібно для виконання виробничої програми.
3. Необхідні площі складських приміщень для зберігання матеріальних ресурсів.
4. Витрати на матеріально-технічне постачання.

Існує безліч методів визначення кількості матеріальних ресурсів, що замовляють. Усі вони мають свої особливості, переваги й недоліки, які необхідно враховувати, щоб зберегти час і скоротити витрати.

При визначенні оптимальної кількості замовлень варто враховувати:

- *незалежні від кількості замовлень витрати (F)*, які утворюються в якості постійних вихідних витрат, необхідних для здійснення запиту пропонованої сировини й матеріалів, обліку й порівняння пропозиції, а також здійснення самого процесу замовлень;

- *відсоткову ставку витрат для здійснення складського зберігання сировини й матеріалів;*

- *калькуляційну відсоткову ставку (Z)*, що відповідає бажаному середньому нарахуванню відсотків за товари, збережені на складі;

- *закупівельну ціну (P)*, складованої сировини й матеріалів;

- *і загальну потребу в сировині й матеріалах протягом певного періоду (R)*.

Оптимальна кількість замовлень (q) є тим самим коефіцієнтом, що приводить до найнижчих загальних витрат (K_L) і до найнижчих витрат для здійснення процесу постачання виробництва сировиною й матеріалами за їхнім замовленням (K_B).

Загальні витрати для здійснення складського господарства K_L , які залежать від вартості складованої сировини й матеріалів, від витрат на утримання складських запасів, від відсоткової ставки й тривалості строків зберігання, визначаються як:

$$K_L = 0,5 \cdot p \cdot \frac{1+z}{100}.$$

Витрати, необхідні для здійснення постачання виробництва сировиною й матеріалами, залежать від частоти надходження матеріалів, що замовляють, за певний період часу:

$$K_B = \frac{R}{q} \cdot F.$$

Таким чином, вираз для визначення загальних витрат для матеріально-технічного постачання виробництва сировиною й матеріалами має вигляд:

$$K = 0,5 \cdot p \cdot \frac{1+z}{100} + \frac{R}{q} \cdot F.$$

Оптимальну кількість замовлень одержують за допомогою визначення значення q із цього виразу після прирівнювання до нуля значення K :

$$q_{opt} = \sqrt{\frac{200 \cdot R \cdot F}{p \cdot (1+z)}}.$$

В умовах ринкової економіки одним з основних завдань підприємця є оптимальний вибір з великої кількості підприємств – постачальників, що пропонують свою продукцію, що підходить для даного підприємства, гідних постачальників сировини й напівфабрикатів, допоміжних матеріалів, що комплектують, виробів та ін. продукції.

Вищим критерієм при виборі підприємства-постачальника сировини й матеріалів є наступні фактори:

- підприємство-замовник повинно піти на договірні відносини з різними підприємствами-постачальниками сировини й матеріалів.

Таким чином, забезпечується можливість уникнути однобічної залежності.

- у підприємства-замовника повинні бути договірні відносини з підприємствами-постачальниками, обмеженими великою кількістю поставок (знижки за оптову кількість поставки сировини й матеріалів).

- кількість постачальників треба оптимізувати.

Раціональне використання сировини й матеріалів хоча і є в принципі виробничим завданням, однак правильна виробнича система матеріально – технічного постачання припускає ефективні норми витрати сировини й матеріалів і чинить на нього істотний вплив. При встановленні ефективних норм витрати сировини й матеріалів варто виходити з їхніх оптимальних величин, які є досяжними при даних конкретних умовах виробничого процесу випуску продукції.

Витрата основної сировини й матеріалів за кожним видом визначається, при техніко-технологічному обґрунтуванні, з виразу:

$$M_k = q \cdot (M_{r1} + \dots + M_r),$$

де M_k – витрата сировини й матеріалів за кожним видом, що відноситься до випуску продукції;

q – обсяг виробництва продукції, що;

$M_{r1} \dots M_r$ – нормована витрата сировини й матеріалів кожного виду, необхідний для виготовлення одиниці випускає продукції, що від 1 до n .

Вищенаведений вираз є самою надійною основою для здійснення планування витрат основної сировини й матеріалів. Можливим є також дослідно-статистичне обґрунтування витрати основної сировини й матеріалів або ж оцінка цих витрат за порівняними параметрами.

Тривале ефективне використання матеріальних й енергетичних ресурсів вимагає організації економії сировини, матеріалів і енергетичних ресурсів, які повинні охопити всі сфери діяльності підприємства. Основою для організації цієї економії є орієнтований на неї технологічний розвиток підприємства, що охоплює три комплексні завдання:

А. Економія сировини, матеріалів й енергетичних ресурсів, закладена в процесі розробки виробів

1. Економія сировини й матеріалів при випуску вже розроблених виробів при конструюванні нових виробів і при диференціації

виробів за асортиментами.

2. Економія сировини, матеріалів і енергетичних ресурсів у результаті оптимізації технологічного процесу при виробництві товарів.

3. Переорієнтація раніше оформлених виробів на економічно більш вигідні сировину, матеріали, вузли й деталі, а також енергетично більш ощадливі технологічні процеси виробництва готової продукції.

4. Відносне зменшення претензій у клієнтів у результаті підвищення якості виробів, створення нових споживчих виробів і поліпшення зовнішнього оформлення систем виробів (з погляду конкурентноздатності виробів).

5. Економія сировини й матеріалів, енергетичних ресурсів і технічних засобів у процесі здійснення упакування, транспортування, навантаження-розвантаження й складування готової продукції.

Б. Економія сировини й матеріалів за допомогою вдосконалення технологічного процесу

1. Розробка й використання технологічних процесів, які гарантують високу й стабільну якість виробів.

2. Скорочення, обумовлене використанням того або іншого технологічного процесу, витрат сировини й матеріалів, енергетичних ресурсів на одиницю виготовлюваної продукції, а також втрат сировини й матеріалів і енергетичних ресурсів.

3. Підвищення здатності пристосовуваності розроблених технологічних процесів до змінених видів сировини й матеріалів і матеріально-істотним специфічним вимогам споживачів готової продукції.

4. Розробка технологічних рішень для тривалого або оперативного заміщення (взаємозамінності) сировинних і допоміжних матеріалів, а також енергетичних ресурсів.

5. Скорочення потреби в сировині й матеріалах для настроювання і впровадження технологічних процесів.

В. Економія сировини й матеріалів і енергетичних ресурсів за допомогою здійснення досліджень і розробок в областях використання сировини й матеріалів і енергетичних ресурсів

1. Дослідження і використання конструктивних і технологічних властивостей сировини й матеріалів.

2. Пошук нових і розширення області використання відомих конструктивних і технологічних рішень, придатних для використання первинної і вторинної сировини й матеріалів, конструктивних і технологічних можливостей взаємозамінності матеріальних ресурсів.

3. Дослідження й розробка конструктивних і технологічних економічних рішень, а також рішень, які можуть бути використані для взаємозамінності енергоносіїв і застосовуваних джерел енергії, серед яких велике значення займають джерела енергії, отримані за допомогою відводу тепла.

Економічне використання матеріальних ресурсів впливає на зниження витрат виробництва, собівартості продукції, а отже підвищення прибутковості й рентабельності роботи підприємства. Доведення матеріальних запасів до реально необхідного й достатнього рівня сприяє вивільненню оборотних коштів, залученню додаткових матеріальних ресурсів у виробництво, а тим самим і створює умови для випуску додаткової кількості продукції.

ЛЕКЦІЯ 6

«СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І ВИКОРИСТАННЯМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

Люди є головним ресурсом будь-якого підприємства. Без них організація не зможе існувати і тим більше, досягати своїх цілей. Тому управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства має найважливіше значення для всіх без винятку організацій. Звичайно керівництвом трудовими ресурсами у великих організаціях займаються спеціально підготовлені професіонали, працівники відділів кадрів. Але також важливо, щоб і всі інші керівники розуміли методи управління трудовим потенціалом.

Система управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства включає наступні компоненти:

планування кількості й якісного складу ресурсів;

добір кадрів;

набір персоналу;

визначення заробітної плати й різних пільг;

профорієнтація й адаптація;

навчання трудовим навичкам;

оцінка трудової діяльності;

підвищення або зниження на посаді, перевід або звільнення;

підготовка керівних кадрів.

Планування ресурсів. Керівник повинен визначити потреби в необхідних трудових ресурсах з урахуванням цілей організації. Планування складається з декількох етапів: оцінка наявних ресурсів, оцінка майбутніх потреб, розробка програми задоволення цих потреб. На першому етапі керівникові потрібно визначити, яка кількість людей необхідна для виконання конкретної операції, щоб досягти цілей організації. Також варто оцінити якість праці. Другий етап включає прогноз чисельності трудових ресурсів, які будуть потрібні для досягнення короткострокових або довгострокових цілей, тобто варто оцінити ринок праці й визначити кількість наявної робочої чинності. Заключним етапом є визначення програми задоволення потреб організації в трудових ресурсах.

Набір персоналу (добір кандидатів). Цей етап припускає створення резервів потенційних кандидатів на всі наявні посади і надалі, добір найбільш підходящих людей на ці посади. Набір проводиться відповідно до майбутніх потреб у трудових ресурсах, тут ураховується кількість наявної робочої чинності, плинність, звільнення, вихід на пенсію і т.п. Набір проводять за допомогою оголошень, або при участі агентств з працевлаштування. Також набір можна проводити всередині організації за допомогою просування своїх співробітників по службовим сходам (плануванню кар'єри).

Добір. На цьому етапі здійснюється добір найбільш підходящих працівників з потенційних кандидатів. Відбирається така людина, що має найкращу підготовку й кваліфікацію для займаної посади. Необхідно враховувати утворення, досвід, професійні навички, особисті якості. Добір кадрів проводять за допомогою випробувань, співбесід і при участі спеціалізованих центрів оцінки персоналу. Ці методи добору кадрів припускають оцінку здатностей кандидатів до виконання конкретної діяльності, рівня інтелекту, упевненості в собі, навички міжособистісних відносин.

Визначення заробітної плати й різних пільг. Важливе значення для працівника має винагорода, запропонована за його працю – заробітна плата. Вона заохочує людину до досягнення бажаних цілей організації. Заробітна плата визначається на основі аналізу рівня заробітної плати, прибутковості організації, умов на ринку праці. Крім заробітної плати, велике значення мають надавані організацією пільги. До них належать: оплата лікарняних, відпусток, медичне страхування, пенсійне забезпечення, оплата навчання дітей співробітників.

Профорієнтація й адаптація. Програма з розвитку трудових ресурсів включає підвищення потенціалу працівників, формування персоналу, що володіє більше високими здібностями до виконання поставлених перед ними завдань. Це приводить до росту продуктивності праці в організації, а отже до підвищення доходу. Професійна орієнтація й адаптація персоналу є першим етапом у підвищенні ефективності праці. Процес адаптації припускає пристосування людини до організації, усвідомлення того, що є важливим у цій організації. Процес професійної орієнтації включає навчання спеціальним навичкам для більш ефективної роботи в конкретній організації.

Навчання трудовим навичкам. Піклуючись про високу продуктивність праці, організація повинна приділяти увагу підвищенню компетентності своїх трудових ресурсів. До цього етапу входить розробка спеціальних навчальних програм, навчання й перепідготовка працівників. Навчання проводиться при вступі нового службовця в організацію, при підвищенні на посаді, або при відсутності потрібних навичок для виконання роботи.

Оцінка трудової діяльності. Оцінка результатів трудової діяльності визначає, наскільки ефективно виконуються обов'язки, яка ступінь ефективності праці. Цей етап дозволяє виявити найбільш перспективних працівників. Оцінка результатів діяльності необхідна для реалізації наступних функцій: адміністративної, інформаційної і мотиваційної.

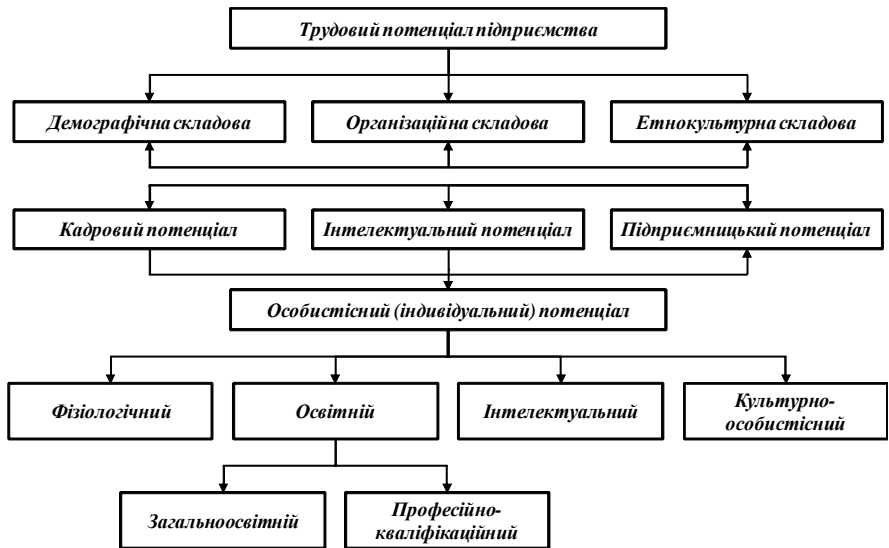
Підвищення або пониження на посаді, перевід або звільнення. Цей етап визначається адміністративною функцією. Він включає просування по службі тих, хто може ефективно виконувати свої обов'язки на новій посаді; перевід на іншу посаду або пониження на посаді, коли службовець не справляється з обов'язками на своїй посаді і припинення трудового договору. Інформаційна служба дає службовцям інформацію про ефективність їхньої роботи. Мотиваційна функція повинна мотивувати людину до гарної роботи за допомогою винагороди або підвищення на посаді.

Підготовка керівних кадрів. На цьому етапі розробляються програми навчання керівників. Організація повинна з'ясувати, хто з керівників має потрібні навички для посідання конкретної посади. Підготовка здійснюється за допомогою проведення різних лекцій, курсів, семінарів, ділових ігор.

На кінцевий результат використання трудового потенціалу впливає велика кількість довгострокових факторів, зокрема, темпи розвитку технічного прогресу, рівень інтеграції й поділу суспільної праці, рівень цін й інфляції, структурні зміни й т.д.

Відповідно до сучасної економічної теорії сукупний дохід, одержуваний суспільством від виробничої діяльності, можна представити як суму доходів, що ставляться до різних факторів виробництва.

Структура трудового потенціалу підприємства може мати таку схему:



Одним з таких доходів є дохід від праці. У цьому випадку під економічною оцінкою сукупного трудового потенціалу підприємства розуміється загальна величина доходів, які можуть бути отримані від сукупної маси праці протягом певного періоду в умовах, що забезпечують найбільш ефективно їхнє використання.

З іншого боку, величина сукупного доходу, отриманого працівником за свою працю, сумарно повинна забезпечити можливість розширеного відтворення його робочої сили протягом усього періоду її функціонування. Отже, дохід від праці, як одного з факторів виробництва, можна дорівняти до суми витрат, які будуть мати місце в процесі відтворення робочої сили. Це рівність доходів від суми праці й витрат на відтворення сукупної здатності до праці підтверджується висновком, зробленим А. Маршаллом у роботі «Принципи економічної науки», де він відзначає, що «...люди одержують у загальному такий заробіток, що цілком відповідає витратам на їхнє відтворення й навчання з урахуванням задоволення насущних життєвих коштів. У загальному випадку дохід, отриманий

працівником, повинен відшкодувати йому крім витрат, що відшкодовують звичайною заробітною платою за просту працю, всі витрати по навчанню, зонайменше, зі звичайним прибутком на капітал, дорівнює сумі зазначених витрат». Таким чином, дохід, що повинен мати працівник, можна представити як суму витрат:

- на підтримку поточної життєдіяльності людини і його здатностей до праці;
- пов'язаних з попередженням і частковим усуненням фізичного зношування працівника в процесі його трудової діяльності;
- на усунення морального зношування робочої чинності;
- по відшкодуванню витрат на виробництво робочої чинності, втіленої в даному поколінні працівників, і на розширене її виробництво в працівниках наступного покоління;
- пов'язаних з формуванням резерву коштів на витрати майбутніх періодів.

Так, витрати на підтримку поточної життєдіяльності пов'язані із задоволенням насущних життєвих потреб індивіда й забезпечують підтримку його здатності до праці у відповідних соціально-економічних умовах. У процесі життєдіяльності й, зокрема, трудовій діяльності відбувається фізичне зношування людини. Для його часткового попередження й усунення витрачаються кошти на охорону здоров'я й оздоровчі міри. У зв'язку з науково-технічним прогресом виникає моральне зношування трудового потенціалу людини у двох формах: а) обумовленої кардинальною зміною способу праці; б) удосконалюванням існуючого способу праці. Перший вид морального зношування усувається перепідготовкою, другий - підвищенням кваліфікації працівника.

З огляду на те, що за рахунок доходів від праці працівників даного покоління формується робоча сила наступного покоління, витрати на її підготовку перевищують величину авансованого капіталу в створенні трудового потенціалу працівників попереднього покоління. Це перевищення обумовлене зміною структури потреб нового покоління й рівнем цін на предмети споживчої «кошика».

Крім перерахованих витрат, доходи, одержувані працівником у робочому періоді, повинні створювати резервний фонд коштів для фінансування витрат за межами робочого періоду, тобто в пенсійному

віці. Слід зазначити, що всі перераховані витрати зв'язані не тільки з конкретним працівником, але й зі членами його родини.

Вартісна оцінка одиниці трудових ресурсів визначається шляхом підсумовування всіх витрат, що доводяться на один жителя, по всіх роках періоду їхнього здійснення. Всі витрати фіксуються в діючих цінах, тому приведення їх у порівнянний вид здійснюється через індекс інфляції або індекс споживчих цін на відповідні види товарів і послуг.

Формула для оцінки вартості створення одиниці трудового потенціалу приймає вид:

$$P = \sum_{i=1}^m \sum_{t=1}^T C_{it} \cdot J_i^{T/t}$$

де C_{it} - витрати i -го виду в середньому на одну людину, зроблені в t -му році;

$J_i^{t/T}$ - індекс споживчих цін на товари й послуги i -го виду в t -ому році в порівнянні з T -м роком;

T - рік, стосовно якого провадиться оцінка трудового потенціалу, або період здійснення витрат i -го виду;

t - рік здійснення витрат i -го виду;

m - число видів витрат, що враховують при оцінці трудового потенціалу індивіда.

У зв'язку з розмаїтістю природних, екологічних, соціальних характеристик окремих територій формуються різні умови, що впливають на розмір і структуру потреб населення в матеріальних благах і послугах. Цим визначається істотна диференціація вартості життя, нерівномірність споживання населенням різних районів окремих видів товарів і послуг. Тому при оцінці вартості трудового потенціалу необхідний облік наступних груп факторів:

- природно-кліматичних;
- демографічних (склад населення, розмір і структура родин, щільність населення);
- особливостей способу життя в міській і сільській місцевостях;
- особливостей розселення;

- рівня економічного розвитку території;
- показників загальної культури населення.

У дорослих значно більші витрати на харчування й придбання промислових товарів. Споживання підлітків відрізняється від споживання дітей молодшого віку. Наприклад, витрати на одяг і взуття для дорослої людини в 1,8 рази більше, ніж для підлітка.

Істотні також розходження у вартості споживчих благ для людей різної статі. Витрати на харчування для чоловіків вище, ніж для жінок, однак предмети гардероба жінок дорожче, ніж у чоловіків.

Зі збільшенням розміру родини скорочується душева потреба по ряду матеріальних благ, зокрема на предмети тривалого користування, зменшується потреба у відновленні гардероба, але істотно зростають витрати на різні послуги.

Особливості способу життя в міській і сільській місцевостях також визначають розходження в споживанні благ і послуг. Це пов'язане з підвищеними витратами городян на внутріміський транспорт, житлово-комунальні послуги, послуги установ культури, рекреації й т.д. Вплив розселення на формування потреб пов'язане з розмаїтістю послуг і товарів при просуванні по ланцюжку: сільське населення - районний центр - обласний центр. Надання послуг на одну людину в сільській місцевості по сукупності значно менше, ніж у містах, і ще менше, ніж в обласному центрі. Ця ж тенденція проявляється у витратах на медичне обслуговування.

Найбільш відповідальним і трудомістким етапом економічної оцінки потенціалу трудових ресурсів є збір й обробка вихідної інформації. Для проведення розрахунків по економічній оцінці трудового потенціалу відповідно до прийнятої методики використовуються наступні види інформації: демографічна, економічна, соціальна.

До демографічних даних, використовуваних у розрахунках, ставляться:

1. Чисельність постійного населення регіону.
2. Чисельність міського й сільського населення.
3. Чисельність населення працездатного віку.
4. Баланс трудових ресурсів з виділенням:
 - всіх трудових ресурсів у їхній сукупності;
 - працездатного населення в працездатному віці;
 - осіб старших віків, зайнятих в економіці;

- підлітків, зайнятих в економіці;
 - усіх зайнятих в економіці людей;
 - учнів у працездатному віці, що навчаються з відривом від виробництва;
 - працездатного населення в працездатному віці, зайнятого в особистому підсобному й домашнім господарстві;
 - середньорічної чисельності безробітних;
 - чисельності економічно активного населення;
5. Розподіл трудових ресурсів по містах і районах області.
 6. Розподіл трудових ресурсів за рівнем освіти: вище; незакінчене вище; середнє спеціальне; середнє загальне, у тому числі професійно-технічне; початкове; без освіти.
 7. Сальдо міграції населення.
 8. Розподіл міграції населення за рівнем освіти.

Економічна інформація представлена наступними показниками:

1. Споживчими витратами в середньому на одного жителя по роках досліджуваного періоду, представленими в цінах відповідного років. Джерелом цієї інформації є дані обстеження бюджетів родин.
2. Даними про виконання бюджету по соціальних напрямках.
3. Витратами на освіту в навчальних закладах у середньому на одного учня в рік.
4. Індексом споживчих цін на товари й послуги. Джерелом цієї інформації є дані обласного комітету державної статистики.

Соціальна інформація представлена в основному даними про рівень життя населення.

Управління трудовим потенціалом за критерієм ефективності результатів може здійснюватися в наступних напрямках. По-перше, через підвищення рівня трудового потенціалу конкретного працівника і на цій основі збільшення синергетичного ефекту. По-друге, за рахунок удосконалення всіх стадій відтворення трудового потенціалу, тому що цього вимагає нова соціально-економічна ситуація, що склалася в Україні. Управління трудовим потенціалом полягає в одночасному розвитку всіх елементів трудового потенціалу. Якщо розвиток якої-небудь однієї якості трудового потенціалу не супроводжується відповідним розвитком іншої, то такий процес не є ефективним, тобто ефективність полягає в динамічному кількісно-

якісному узгодженні усіх елементів трудового потенціалу з потребами виконуваної роботи.

Світова глобалізація та розвиток інформаційних технологій, трансформація українського суспільства та перехід до створення ринкової економіки - такими є зовнішні та внутрішні імперативи, що впливають на розвиток вітчизняного кадрового потенціалу. Стратегічним завданням України є ефективне використання цього потенціалу. Для вирішення цього завдання необхідним є побудова гнучкої, адекватної системи кадрового забезпечення, здатної не лише ефективно реагувати на зовнішні виклики, а й сприяти формуванню перспективних напрямів в науково-технологічному розвитку країни як підґрунтя її суспільно-економічного прогресу.

ЛЕКЦІЯ 7

«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

Важливим атрибутом ринкової економіки є конкурентоспроможність підприємства.

Розуміння конкурентоспроможності підприємства трактується фахівцями по різному. Визначений авторитет у галузі конкуренції М.Портер, висновки якого ґрунтуються на результатах багатьох досліджень досягнення і збереження конкурентної переваги вважає, що фірми попереджають своїх суперників, якщо мають міцну конкурентну перевагу. В країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, породжених об'єктивним розвитком продуктивних сил і відображаючих результати політики великих монополій у боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибутку.

Дослідження конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної ситуації, яка склалась в Україні, дає змогу розглядати її як комплексну характеристику потенціальних можливостей забезпечення конкурентних переваг у перспективі, яка доступна для огляду (10-15 років). Джерелами конкурентних переваг є прогресивна організаційно-технологічна і соціально-економічна база підприємства, вміння аналізувати та своєчасно здійснювати заходи щодо укріплення конкурентних переваг.

Сам ринок, механізм його дії не може нормально існувати без розвинутих форм конкуренції. Як справедливо стверджував відомий англійський економіст Ф. Хайек, «суспільства, які покладаються на конкуренцію, успішніше за інших досягають своєї мети».

Термін «конкуренція» походить від латинського слова *concurrere*, що означає «зіштовхуюсь». Конкуренція – це суперництво між учасниками ринкового господарства за найвигідніші умови виробництва, продажу і купівлі товарів і послуг, за отримання найбільших прибутків. Такий вид економічних відносин існує тоді, коли виробники товарів виступають як самостійні, не від кого незалежні суб'єкти, їхня залежність пов'язана тільки з кон'юктурою ринку, бажанням виграти в конкурентів боротьбі у виробництві та

реалізації своєї продукції. У ринкових відносинах конкуренцію–природно й об'єктивно існує явище– можна розглядати як закон товарного господарства, дія якого для товаровиробників є зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, розширення масштабів виробництва, прискорення НТП, впровадження нових форм організації виробництва і систем зарплати тощо.

У своєму розвитку конкуренція пройшла певний шлях удосконалення від простих до складніших форм. Конкуренція як явище була властива рабовласницькому, феодальному і навіть первіснообщинному ладу, її зародження й виникнення історично відносять до простого товарного виробництва. Конкуренція між простими товаровиробниками (ремісниками, селянами) орієнтується на суспільну (ринкову) вартість товару. Ті з них, які витрачають на одиницю продукції більше праці порівняно з суспільно-необхідними, в конкурентному суперництві втрачають свої позиції і не мають успіху.

Особливого розмаху конкуренція дістала з переходом до розвиненого товарного господарства. Для ринкового господарства XVIII століття була характерна вільна конкуренція, її феномен детально дослідив Адам Сміт, якому належить вираз щодо «невидимої руки». Відомий англійський економіст перший зробив крок до розуміння конкуренції як ефективного засобу цінового регулювання:

- на основі теорії конкурентної ціни сформулював поняття конкуренції як суперництва, що підвищує ціни (при скороченні пропозиції) і зменшує ціни (при надлишку пропозиції);

- визначив основні умови ефективної конкуренції, що включають

- наявність великої кількості продавців, вичерпну інформацію про них, мобільність використовуваних ресурсів;

- вперше показав яким чином конкуренція, зрівнюючи норми прибутку, призводить до оптимального розподілу праці і капіталу між галузями;

- розробив елементи моделі досконалої конкуренції і теоретично довів, що в її умовах можливе максимальне задоволення потреб.

Конкуренція має негативні й позитивні риси. Тривалий час в нашій країні робився наголос в основному на негативних наслідках конкуренції: витіснення дрібних виробників великим капіталом,

розорення одних і збагачення інших, посилення соціальної несправедливості, значне зростання майнової диференціації населення, загострення безробіття, інфляція тощо. В умовах адміністративно-командної системи в практиці господарювання конкуренція була майже відсутня.

Позитивна роль конкуренції в ринковій економіці проявляється в ряді функцій, які вона виконує:

по-перше, як переконає світовий досвід, конкуренція охоплює всі зв'язки виробництва і споживання, є єдино можливим засобом досягнення збалансованості між попитом і пропозицією і в кінцевому підсумку – суспільними потребами та виробництвом;

по-друге, конкуренція виконує функцію спілкування (кооперації) та погодження інтересів виробників. У результаті поділу праці інтерес кожного з них пов'язаний і взаємодіє з інтересами інших товаровиробників. Через ринковий механізм конкуренція підпорядковує індивідуальні прагнення суб'єктів господарювання суспільним інтересам;

по-третьє, конкуренція примушує товаровиробників знижувати індивідуальні виробничі витрати, що вимагає від підприємств постійного вдосконалення технічної бази виробництва, знаходження шляхів економії сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, робочого часу;

Виконуючи ці функції, конкуренція безпосередньо впливає на ефективність виробництва, підвищуючи його технічний рівень, забезпечуючи поліпшення якості та розширення номенклатури продукції.

Виникнення ринкової економіки знаменується появою вільної конкуренції. Але існування купівлі-продажу товарів, використання грошей може бути і без неї. Ось чому треба з'ясувати як виникає конкуренція.

Першою умовою виникнення конкуренції є наявність на ринку великого числа, незалежно від діючих виробників, будь-якого конкретного продукту або ресурсу. Якщо виробництво зосереджено в руках одного власника, то панує монополія, яка по суті заперечує конкуренцію. Монополія і конкуренція – це антиподи.

Друга умова виникнення конкуренції – це свобода вибору господарської діяльності виробників. Кожний з них не тільки визначає

що виробляти, а їй має право вносити будь-які зміни у виробництво, визначати його обсяги тощо.

Третьою умовою виникнення конкуренції є відповідність між попитом і пропозицією. Якщо, припустимо, попит перевищує пропозицію, то у покупця не має свободи вибору, оскільки через дефіцит уся продукція реалізується. Там, де є дефіцит, там немає вільної конкуренції.

Четвертою умовою виникнення конкуренції слід вважати наявність ринку засобів виробництва. У конкурентній боротьбі велике значення має встановлення високої норми прибутку, яка по суті є орієнтиром у виборі господарської діяльності. Однак вибір діяльності показує тільки можливість виробництва. Для того щоб ця можливість перетворилась на дійсність, потрібно, маючи грошовий капітал, перетворити його на засоби виробництва.

В умовах адміністративно-командної системи вільного ринку засобів виробництва не було: по-перше, покупцями засобів виробництва були лише державні та кооперативні підприємства; по-друге, навіть ці покупці не мали права купувати те, що їм потрібно; по-третє, вибір засобів виробництва був обмежений, недостатній. У зв'язку з цим підприємства намагались створювати запас найбільш дефіцитних засобів виробництва. Відбувалося омертвіння значного капіталу, що негативно відбивалося на ефективності виробництва.

Конкурентоспроможність підприємства визначається за допомогою трьох груп показників, які відображають конкурентоспроможність продукції що випускається та ефективність використання ресурсів.

Перша група включає показники, які характеризують економічні параметри, – собівартість, ціну виробу та споживання, умови платежу та поставок, строки та умови гарантії і т. д.

Друга група включає показники, які характеризують стан і використання живої праці, основних виробничих фондів, матеріальних затрат, обігових коштів, а також фінансовий стан підприємства.

При оцінюванні конкурентоспроможності підприємства предметом уваги повинна бути номенклатура випускаємої продукції та її конкурентоспроможність. Саме продукція з її якістю, упаковкою, сервісом, рекламою і т.д. приваблює не лише покупця, а також бізнесмена, акціонера, інвестора.

Загальні правила оцінки конкурентоспроможності продукції наступні:

- вибір і аналіз ринку для реалізації товару;
- вивчення конкурентів по виробництву і реалізації аналогічних товарів;
- вибір і обґрунтування найбільш конкурентоспроможного товару-аналога в якості бази для порівняння;
- визначення необхідних груп параметрів, які підлягають оцінюванню;
- установка набору одиничних показників за відповідними групами параметрів;
- вибір методик розрахунків, визначення й аналіз зведених показників за товарними групами;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару підприємства;

Третя група – нормативні параметри, які показують чи відповідає виріб стандарту, нормам, правилам, що регламентують межі, з яких даний параметр не має права виходити. До їх числа відносяться показники надійності, ресурс виробу, безвідмовність, довговічність, ремонтоздатність. До нормативних параметрів відносяться також ергономічні параметри (гігієнічні, фізіологічні, психологічні та ін.), які демонструють відповідність товару якостям людського організму та людської психіки, визначають зручність роботи, швидкість стомлення.

При оцінюванні конкурентоспроможності фірми необхідно враховувати стратегію основних конкурентів.

Як правило при оцінюванні стратегії відповідають на наступні запитання:

- Які головні фактори конкурентоздатності цих товарів?
- Яка практика фірм-конкурентів у рекламі та стимулюванні збуту?
- Яка практика фірм-конкурентів відносно найменувань (торгових марок) товарів?
- У чому полягають привабливі сторони упаковки товарів конкурентів?
- Який рівень сервісу пропонують конкуренти в гарантійній і післягарантійній період?

- Чи використовують конкуренти для збуту місцеву торгову мережу чи створюють власну?

- Яка практика товароруку у фірм-конкурентів (види транспорту), обсяги запасів, розміщення складів, види складів і їх вартість?

Конкурентоспроможність продукції – це характеристика продукції, яка відображає її відмінність від товару конкурента як за ступенем відповідності конкретної суспільної потреби, так і за витратами на її задоволення.

Показник, який виражає таку відмінність, визначає конкурентоспроможність аналізованої продукції по відношенню до товара-конкурента.

Конкурентоспроможність будь-якої продукції може бути визначена тільки в результаті порівняння і тому являється відносним показником.

Конкурентоспроможність визначається сукупністю властивостей цієї продукції важливих для споживача і які входять до складу її якості та визначають затрати споживача при купівлі, вживанні (експлуатації) та утилізації продукції.

Оцінка конкурентоспроможності починається з визначення мети дослідження:

- якщо необхідно визначити положення даного товару серед аналогічних, буде достатньо провести їх пряме порівняння за найважливішими параметрами;

- якщо метою дослідження є оцінка перспектив збуту товару на конкретному ринку, то в аналізі повинна використовуватися інформація, яка містить відомості про виробу, які вийдуть на ринок у перспективі, а також відомості про зміни діючих в країні стандартів і законодавства, динаміки споживчого попиту. Незалежно від цілей дослідження, основою оцінки конкурентоспроможності є вивчення ринкових умов, яке повинно проводитися постійно, як до початку розробки нової продукції, так і в ході її реалізації. Завдання полягає в необхідності виділення тієї групи факторів, які впливають на формування попиту в певному секторі ринку:

- розглядаються зміни у вимогах постійних заказників продукції;

- аналізуються напрямки розвитку аналогічних розробок;

- розглядаються сфери можливого використання продукції;
- аналізується круг постійних покупців;

На основі вивчення ринку та вимог покупців обирається продукція, за якою буде проводитися аналіз чи формуватися вимоги до майбутнього виробу, а далі визначається номенклатура параметрів, які приймають участь в оцінюванні.

При аналізі повинні використовуватися ті ж самі критерії, якими оперує споживач, обираючи товар.

За кожною з груп параметрів проводиться порівняння, яке показує наскільки ці параметри близькі до відповідного параметру потреби.

Аналіз конкурентоспроможності починається з оцінки нормативних параметрів. Якщо хоча б один із них не відповідає рівню, який передбачений нормативними нормами та стандартами, то подальша оцінка конкурентоспроможності продукції не має сенсу, незалежно від результату порівняння за іншими параметрами.

На наступному етапі проводиться підрахунок групових показників, які в кількісній формі виражають відмінність між аналізуємою продукцією та потребою за даною групою параметрів та дозволяє судити про ступінь задоволення потреби за цією групою.

Розраховують інтегральний показник, який використовують для оцінювання конкурентоспроможності аналізуємої продукції за всіма розглядаємими групами параметрів у цілому.

Результати оцінювання конкурентоспроможності використовуються для того, щоб зробити висновок про неї, а також – для вибору шляхів оптимального підвищення конкурентоспроможності продукції для виконання ринкових завдань.

Однак, факт високої конкурентоспроможності самого виробу являється лише необхідною умовою реалізації цього виробу на ринку в заданих обсягах. Необхідно також враховувати форми та методи технічного обслуговування, наявність реклами, торгово-політичні відносини між країнами і т.д.

У результаті оцінки конкурентоспроможності продукції можуть бути прийняті наступні рішення:

- зміна складу, структури матеріалів, які використовують (сировини, напівфабрикатів), комплектуючих виробів чи конструкції продукції;

- зміна порядку проектування продукції;
- зміна технології виготовлення продукції, методів випробувань, системи контролю якості виготовлення, упаковки, зберігання, транспортування, монтажу;
- зміна цін на продукцію, цін на послуги, з обслуговування та ремонту, цін на запасні частини;
- зміна порядку реалізації продукції на ринку;
- зміна структури та розміру інвестицій в розробку, виробництво та збут продукції;
- зміна структури та обсягів коопераційних поставок при виробництві продукції та цін на комплектуючі вироби і складу обраних постачальників;
- зміна системи стимулювання постачальників;
- зміна структури імпорту і видів імпортуємої продукції.

Підтримка високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємства використовують настільки продуктивно, що воно опиняється більш прибутковим, чим його головні конкуренти. Це одночасно передбачає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів і послуг, та його продукція користується постійним попитом. Однак у житті цей стан не являється незмінним. Тому керівництво підприємства повинно вміти відслідковувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання і проводити відповідні зміни в політиці ведення виробництва та реалізації товарів. Такими змінами можуть бути: зміна товарної політики, впровадження нових технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційно-правового статусу підприємства, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв і т. д.

Усі фактори, що впливають на конкурентоспроможність, можна розділити на дві великі групи: внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори – це ті, на які підприємство впливати не може і в своїй політиці повинно сприймати їх як дещо незмінне. До них відносяться наступні:

1. Діяльність державних владних структур (фіскальна та кредитно-грошова політика, законодавство). Наприклад, в залежності від характеру податкової політики (розміри податкових ставок) підприємство буде отримувати високий прибуток чи, навпаки, зовсім його не отримувати.

2. Господарська кон'юнктура, що складається. Вона включає кон'юнктуру ринків сировинних та матеріальних ресурсів, ринків трудових ресурсів, ринків засобів виробництва, ринків фінансових ресурсів.

3. Розвиток споріднених та підтримуючих галузей. В даному випадку мова йде про розвиток нових технологій (ресурсозберігаючих, технологій глибокої переробки), нових матеріалів та джерел енергії. Їх впровадження у виробництво підвищує науковий та виробничий потенціал підприємства.

4. Параметри попиту. Вони включають ріст попиту на товари, що виробляються підприємством, його стабільність і дозволяють підприємству отримувати високий прибуток, а також закріпити своє положення на ринку. Нестабільний попит, зміна вимог покупця до якості продукції підприємства, зниження покупної можливості населення, навпаки, не створюють умов для забезпечення певної конкурентоспроможності підприємства.

До внутрішніх факторів відносяться наступні:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень керуючих кадрів і та ін.).

2. Система технологічного оснащення. Обновлення устаткування та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів серйозно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зменшення виходу готової продукції з використовуваної сировини (це особливо характерно для харчової промисловості), не комплексна її переробка приводять до збільшення витрат виробництва, а значить до зменшення прибутку, що, в свою чергу, не дозволяє розширити виробництво. Унаслідок цього знижується конкурентоспроможність. І навпаки, покращення використання сировини, його комплексна переробка понижують витрати виробництва, а значить, підвищують конкурентоспроможність.

4. Збут продукції: його об'єм та витрати реалізації. Цей фактор серйозно впливає на підвищення конкурентоспроможності

підприємства: можна добитися непоганих результатів у виробництві, випускаючи продукцію вищої якості і відносно невисокої собівартості, але все це буде зведене нанівець через непродуману збутову політику. Тому підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок продажу продукції, необхідної ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, завойовуючи нові ринки збуту. Все це робиться, з однієї сторони, на основі формування «свого» покупця, проведення ефективної цінової політики і т.п., а з іншої – шляхом ефективного забезпечення сировиною, необхідними матеріалами та устаткуванням за доступними цінами.

Визначивши середовище, в якому воно буде працювати, підприємству необхідно перейти до установаження своєї ролі положення на ринку. Тут важливо виходити з максималізації тих можливостей підприємства, які відрізняють його від конкурентів.

До форм та методів максималізації внутрішніх можливостей основні проведення технологічної політики, направленої, по-перше, на постійне внесення підприємства необхідно, перш за все, віднести гнучке їх використання на «ноу-хау» в технологію виробництва та зразок своєї продукції, що дозволяє підприємству стати лідером у випуску даної продукції, по-друге, на забезпечення високої якості, по-третє, на поставку продукції в строк.

Прагнучи до гнучкого використання своїх внутрішніх можливостей, підприємство повинно забезпечити собі технологічну та економічну ефективність не нижче галузевої.

ЛЕКЦІЯ 8

«СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПРОТИДІЇ КРИЗОВИМ ПРОЦЕСАМ»

Відповідно до чинного законодавства України під неспроможністю (банкрутством) підприємства розуміється нездатність задовольняти вимоги кредиторів по оплаті товарів (робіт, послуг), включаючи нездатність забезпечити обов'язкові платежі в бюджет і позабюджетні фонди у зв'язку з перевищенням зобов'язань боржника над його майном або у зв'язку з незадовільною структурою балансу боржника.

Незадовільна структура балансу – такий стан майна й зобов'язань боржника, коли за рахунок майна не може бути забезпечене своєчасне виконання зобов'язань перед кредиторами в зв'язку з недостатнім ступенем ліквідності майна боржника. При цьому загальна вартість майна може бути дорівнювати загальній сумі зобов'язань боржника або перевищувати її.

Як основні причини виникнення стану банкрутства можна привести наступні:

1. Об'єктивні причини, що створюють умови господарювання: недосконалість фінансових, грошових, кредитних, податкової систем, нормативної й законодавчої бази реформування економіки; досить високий рівень інфляції.

2. Суб'єктивні причини, що ставляться безпосередньо до господарювання: невміння передбачити банкрутство і уникнути його в майбутньому;

– зниження обсягів продажу через недостатнє вивчення попиту відсутності збутової мережі, реклами;

– зниження обсягу виробництва;

– зниження якості й ціни продукції;

– наближення цін на деякі види продукції до цін на аналогічні, але більше високоякісні імпортні;

– невиправдано високі витрати;

– низька рентабельність продукції;

– занадто великий цикл виробництва;

- великі борги, взаємні неплатежі;
- невміння керівників старої школи керування пристосовуватися до твердих реальностей формування ринку, проявляти заповзятливість у налагодженні випуску продукції, що користується підвищеним попитом, вибирати ефективну фінансову, цінову й інвестиційну політику;
- розбалансованість економічного механізму відтворення капіталу підприємства.

Нижче наведені типові стани підприємств, яким загрожує банкрутство.

Перші сигнали банкрутства, що насуваються, можна розглядати як затримки з наданням фінансової звітності, тому що вони, можливо, свідчать про роботу фінансових служб, а також різкі зміни в структурі балансу й звіту про фінансові результати .

Оцінку ймовірності банкрутства можна провести за допомогою фінансового аналізу, тому що саме він дозволяє з'ясувати, у чому укладається конкретна «хвороба» економіки підприємства-боржника і що потрібно робити, щоб від її вилікуватися. Саме він має у своєму розпорядженні широкий арсенал коштів по прогнозуванню можливого банкрутства підприємства і дає можливість завчасно продумати й реалізувати заходи щодо виходу підприємства із кризової ситуації.

Універсальний рецепт від будь-якого банкрутства – це проведення систематичного фінансового аналізу підприємства для оцінки можливого банкрутства.

Фінансовий аналіз опирається і на знання економічної теорії, й знання юриспруденції, бухгалтерського обліку, але на основі такого аналізу робити однозначний висновок про те, що дане підприємство обов'язково збанкрутується найближчим часом (або виживе) звичайно неможливо.

Аналіз й оцінка структури балансу підприємства проводяться на основі коефіцієнтів ліквідації й забезпеченості власними коштами.

Структура балансу підприємства зізнається незадовільною, а підприємство неплатоспроможним при наступних значеннях фінансових показників:

- 1) коефіцієнт поточної ліквідності на кінець звітного року менше 2;
- 2) коефіцієнт забезпеченості власними коштами менше 0,1.

Визнання підприємства неплатоспроможним не означає визнання його неспроможним і не спричиняє цивільно-правову відповідальність власника. Це зафіксований органом податкової інспекції стан фінансової нестійкості, спрямований на забезпечення оперативного контролю за фінансовим становищем підприємства і завчасного здійснення заходів за попередженням неспроможності, а також для стимулювання підприємства до самостійного виходу із кризового стану.

При незадовільній структурі балансу для перевірки реальної можливості в підприємстві відновлюють свою платоспроможність розраховують коефіцієнт відновлення платоспроможності строком на 6 місяців за таким способом:

$$K_{\text{восст}} = \frac{K_{\text{ТЛК}} + \frac{6}{T} \cdot (K_{\text{ТЛК}} - K_{\text{ТЛН}})}{2},$$

де $K_{\text{тлк}}$, $K_{\text{тлн}}$ – фактичне значення коефіцієнта поточної ліквідності на кінець і початок звітнього періоду;

6 – період відновлення платоспроможності в місяцях;

T – звітний період у місяцях;

2 – нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності.

Якщо коефіцієнт відновлення менше 1, то це свідчить про те, що в підприємстві в найближчі 6 місяців немає реальної можливості відновити платоспроможність.

Якщо значення коефіцієнта відновлення більше 1, то це означає наявність реальної можливості в підприємстві відновити свою платоспроможність і може бути ухвалене рішення про відкладення визнання структури балансу незадовільною, а підприємство – платоспроможним на строк до 6 місяців.

При задовільній структурі балансу ($K_{\text{пот.лікв.}} > 2$ і $K_{\text{заб.влас.кошт.}} > 0,1$) для перевірки стабільності фінансового становища розраховують коефіцієнт втрати платоспроможності на строк 3 місяці за таким способом:

$$K_{\text{утв}} = \frac{K_{\text{ТЛК}} + \frac{3}{T} \cdot (K_{\text{ТЛК}} - K_{\text{ТЛН}})}{2},$$

де 3 – звітний період у місяцях.

Значення коефіцієнта втрати платоспроможності більше 1 означає наявність у підприємства реальної можливості не втратити платоспроможності протягом найближчих 3 місяців.

Якщо коефіцієнт втрати менше 1, то це свідчить про те, що в підприємстві найближчі 3 місяці є можливість втратити платоспроможність.

Ряд підприємств виявляються неплатоспроможними у зв'язку з заборгованістю держави підприємствам.

Під заборгованістю держави перед підприємствами розуміють не використані в строк зобов'язання повноважного органа держави виконавчої влади за оплати замовлення, розміщеного на підприємстві, від виконання якого підприємства в чинність законодавства не вправі відмовитися (є обов'язковим для виконання підприємством).

Аналіз проводиться на підставі:

– довідки утримуючої відомості про структуру державної заборгованості перед підприємством;

– документів, що підтверджують наявність даної заборгованості (договорів, розпоряджень повноважних органів державної виконавчої влади РФ або суб'єкта РФ).

Якщо у встановлений строк документи не представлені, то залежність платоспроможності підприємства від заборгованості держави перед ним вважається невстановленою.

На підставі даних табл. 3.4.1 провадиться розрахунок до поточної ліквідності підприємства з припущення своєчасного погашення державної заборгованості перед підприємством.

Сума платежів по обслуговуванню заборгованості держави перед підприємствами (Z) визначають за формулою:

$$Z = \sum_{i=1}^n P_i \cdot t_i \cdot S_f : 100 : 360,$$

де P_i – обсяг державної заборгованості по i -му не виконаному в строк зобов'язанню держави;

t_i – період заборгованості по i -му не виконаному в строк зобов'язанню держави;

S_f – річна дисконтна ставка ЦБ на момент виникнення заборгованості;

n – кількість зобов'язань держави перед підприємством.

Оцінку поточної ліквідності здійснюють з припущення своєчасного погашення державної заборгованості підприємству і розраховують за скоригованою формулою

$$K_{ТЛК} = \frac{TA - \sum_{i=1}^n P_i}{TO - \sum_{i=1}^n P_i},$$

де TA – поточні активи;

TE – поточні зобов'язання.

Значення коефіцієнта поточної ліквідності змінюється:

- якщо коефіцієнт поточної ліквідності > 2 , то неплатоспроможність підприємства вважається безпосередньо пов'язаною з посадою держави перед ним;

- якщо до поточної ліквідності < 2 , то залежність неплатоспроможності підприємства від заборгованості держави перед ним зізнається невстановленою.

Достоїнствами цієї методики є простота розрахунків, можливість їхнього здійснення на базі зовнішній звітне і наочність одержуваних результатів.

Найбільш застосованими методами оцінки ймовірності банкрутства підприємства є запропоновані відомим західним економістом Е. Альтманом Z -моделі.

Найпростіший з цих моделей є двофакторна. Для неї вибирається всього два основних показники, від яких, на думку Е. Альтмана, залежить імовірність банкрутства: коефіцієнт покриття (характеризує ліквідність) і коефіцієнт фінансової залежності (характеризує фінансову нестійкість). На основі аналізу західної практики були виявлені вагарні коефіцієнти кожного з цих факторів.

Для США дана модель виглядає за таким способом:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 K_n + 0,0579 \cdot K_{фа},$$

де K_n – коефіцієнт покриття = $\frac{\text{поточні} \cdot \text{активи}}{\text{поточні} \cdot \text{зобов'язання}}$;

$K_{фа}$ – коефіцієнт фінансової залежності =

$$= \frac{\text{позикові} \cdot \text{активи}}{\text{загальна} \cdot \text{величина} \cdot \text{пасивів}};$$

Для підприємств, у яких $Z = ПРО$, ймовірність банкрутства дорівнює 50%. Якщо $Z < 0$, то ймовірність банкрутства менше 50 % і далі знижується в міру зменшення Z . Якщо $Z > 0$, то ймовірність банкрутства більше 50% і підвищується з ростом Z .

Достоїнством даної моделі є простота, можливість її застосування в умовах обмеженого обсягу інформації про підприємство.

Але ця модель не забезпечує високу точність прогнозування банкрутства, тому що не враховує впливи на фінансовий стан підприємства інших важливих показників (рентабельність, віддачу активів, ділову активність підприємства). Помилка прогнозу за допомогою двофакторної моделі оцінюється інтервалом $\Delta Z = \pm 0,65$.

Російські підприємства функціонують в інших умовах, що дозволяє механічно перенести використання коефіцієнтів. Якби була досить представницька інформація про фінансовий стан російських підприємств банкрутів, то можна було

Дана модель оцінює ймовірність банкрутства фірми як дуже незначну, набагато нижче 50% у кожному періоді, але проведений раніше аналіз спростовує ці висновки.

У західній практиці широко використовують багатофакторні моделі Е. Альтмана, в 1968 р. була запропонована п'ятифакторна модель прогнозування:

$$Z = 1,2 \cdot K_{об} + 1,4K_{НП} + 3,3K_P + 0,6K_{П} + 1,0K_{ОМ} ,$$

де $K_{об}$ – частка оборотних коштів в активах, тобто відносини поточних активів до загальної суми активів. Загальну суму активів варто розглядати як загальну суму майна, тобто суму позаоборотнихта оборотних активів підприємства;

$K_{нт}$ – рентабельність активів, обчислена з нерозподіленого прибутку, тобто відношення нерозподіленого прибутку до загальної суми активів. Нерозподілений прибуток минулих років треба враховувати разом з нерозподіленим прибутком звітного року.
Л. Філософов вважає, що для російських підприємств цей показник необхідно прийняти рівним нулю, тому що діяльність підприємств як акціонерних товариств тільки починається;

K_P – рентабельність активів, обчислена з балансового прибутку;

K_n – коефіцієнт покриття за ринковою вартістю власного капіталу, тобто відношення ринкової вартості акціонерного капіталу (сумарна ринкова вартість акцій перед прийняттям) до короткострокових зобов'язань.

У цей час у Росії відсутня інформація про ринкову вартість акцій всіх елементів і даний показник не може бути розрахований у своєму широкому варіанті для більшості підприємств. Деякі економісти рекомендують його визначати як відношення загальної величини активів до загальної суми позикових коштів. На наш погляд, цей показник не буде реальним і більше правильним є варіант, запропонований Адамовим Ю.В. Він заміняє ринкову вартість акцій на суми статутного і додаткового капіталу, тому що збільшення вартості активів підприємства приводить або до збільшення його статутного капіталу (збільшення номіналу або додатковий випуск акцій), або до росту додаткового капіталу (підвищення курсової вартості акцій у чинність росту їх надійності).

Однак тоді не враховується можливе коливання курсу акцій під впливом зовнішніх факторів і поведження інвесторів, які можуть розцінити додатковий випуск акцій як наближення їх емітента до банкрутства та відмовитися від їх придбання, знижуючи тим самим їх ринкову вартість;

K_{om} – віддача всіх активів, тобто відношення виторгу від реалізації до загальної суми активів.

Залежно від Z прогнозується ймовірність банкрутства: до 1,8 – дуже висока, від 1,81 до 2,7 – висока, від – 2,8 до 2,9 можлива, більше 3,0 – дуже низька. Точність прогнозу в цій моделі на обрії одного року становить 95%, на два роки – до 83%, що є достоїнством цієї моделі. Недолік цієї моделі укладається в тому, що її, власне кажучи можна розглядати лише .відносно великих компаній, які котирують свої акції на біржах.

Слід зазначити, що ймовірність банкрутства підприємства зростає в порівнянні з початком року. Це можна пояснити зниженням рентабельності, збільшенням короткострокових зобов'язань, збільшенням всіх активів підприємства.

Семифакторна модель, розроблена Е. Альтманом зі своїми колегами в 1977 р., дозволяє прогнозувати банкрутство до 5 років з точністю до 70% і включає наступні показники: рентабельність

активів, мінливість (динаміку) прибутку, коефіцієнт покриття відсотків по кредитах, кумулятивну прибутковість, коефіцієнт покриття (ліквідності), коефіцієнт автономії, сукупні активи.

Достоїнство цієї моделі - максимальна точність, однак застосування утруднене через недолік інформації (потрібні дані аналітичного обліку, яких немає в зовнішніх показників).

Багато великих аудиторських фірм та інші компанії, які займаються аналітичними оглядами, прогнозуванням і консультуванням, використовують для своїх аналітичних оцінок системи критеріїв. У Великобританії розроблені рекомендації комітету з узагальненню практики аудиту, що містять перелік критичних показників для оцінки можливого банкрутства підприємства.

Ці показники можна підрозділити на дві групи.

До першої групи відносять критерії й показники, несприятливі поточні значення яких або складна динаміка зміни свідчать про можливі для огляду в майбутньому значних фінансових утрудненнях, у тому числі й банкрутстві. До них відносять:

- повторювані істотні втрати в основній виробничій діяльності;
- перевищення деякого критичного рівня простроченої кредиторської заборгованості;
- надмірне використання короткострокових позикових коштів як джерела фінансування довгострокових вкладень;
- стійко низькі значення коефіцієнтів ліквідності;
- хронічна недостатність оборотних коштів;
- стійкість, що збільшується до небезпечних меж частки, позикових коштів у загальній сумі джерел фінансування;
- неправильна реінвестиційна політика;
- хронічне невиконання зобов'язань перед інвесторами-кредиторами та акціонерами (відносно своєчасності повернення позичок, виплати відсотків і дивідендів);
- висока питома вага дебіторської заборгованості;
- наявність наднормативних і залежаних товарів і виробничих запасів;
- погіршення відносин з установами банківської системи;
- використання (змушене) нових джерел фінансових ресурсів на відносно не вигідних умовах;

– застосування у виробничому процесі встаткування з минулими строками експлуатації;

– потенційні втрати довгострокових контрактів.

Достоїнства методу аналізу фінансових потоків укладаються в наступному: простота розрахунків, наочність одержуваних результатів, достатня їхня інформативність для прийняття управлінських рішень.

Але цей метод має істотні недоліки: досить важко запланувати обсяг надходжень коштів з необхідним ступенем точності, обсяг майбутніх виплат на тривалу перспективу, а також необхідні дані аналітичного обліку на підприємстві.

ЛЕКЦІЯ 9

«УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ І ОБ'ЄКТІВ ЕКСПЛУАТАЦІЇ)»

Комунальна власність за своєю структурою й функціональному призначенню являє собою досить розрізнену сукупність об'єктів інфраструктури населених пунктів і спеціалізованих суб'єктів господарської діяльності. Ефективне управління комунальною власністю органами місцевого самоврядування припускає вирішення трьох основних завдань:

1. Наповнення доходами місцевих бюджетів.
2. Вирішення соціальних проблем населення даного регіону.
3. Забезпечення належної експлуатації, утримання й розвитку комунальної власності.

Для оцінки ступеню вирішення цих завдань необхідна розробка системи наукового обґрунтування методів і прийомів управління комунальною власністю, що враховують унікальне різноманіття та особливості її видів і типів.

Відправною точкою такої системи повинна бути класифікація видів комунальної власності з погляду прояви її об'єктами економічних властивостей у репродуктивних процесах суспільного виробництва.

У науковій літературі під класифікацією мають на увазі розподіл об'єктів на їхні підмножини з подібності або розходженню відповідно до обраних ознак і методів. Цінність і необхідність класифікації комунальної власності полягає в тому, що вона дозволяє досліджувати і виявити внутрішні закономірності, які визначають її споживчі властивості, соціально-економічну корисність. В остаточному підсумку без системної класифікації неможливо визначити економічний потенціал комунальної власності. Об'єктами класифікації являються елементи міської інфраструктури і господарюючі суб'єкти (підприємства), засновані органами місцевого самоврядування з метою забезпечення життєдіяльності міста. Ознаками класифікації є найбільш істотні характеристики, які

використовують як критерії для угруповань або диференціації об'єктів власності.

При проведенні класифікації прийнято керуватися чотирма правилами:

1. У певній класифікації необхідно прийняти одну й ту ж підставу;

2. Сума видів, різновидів, груп класифікації повинна рівнятися обсягу досліджуваного класу;

3. Показники класифікації не повинні перетинатися один з одним;

4. Види, підвиди класифікаційних показників повинні мати логічний зв'язок і системно відображати досліджуване явище.

Недотримання зазначених правил спотворює загальну закономірність стану й розвитку об'єктів дослідження. Іноді такі «недогляди» роблять неможливим розкриття всієї аналітичної картини процесів, що відбуваються, зокрема істотних негативних явищ в економіці експлуатації об'єктів нерухомості. Як приклад, можна привести опубліковані в річних звітах Управління комунального майна і приватизації Харківської міськради дані про розвиток у місті комунальної власності. За цими даними число підприємств і загальна балансова вартість їх щорічно збільшується, що свідчить про благополучний стан справ. Однак, якщо дані про кількість об'єктів й їхню балансову вартість доповнити показниками дійсної вартості (балансова вартість за винятком суми фізичного зношення об'єктів), то картина стане іншою. Статистичні дані показують, що фізичне зношення наростає більш високими темпами, ніж приріст балансової вартості.

Це є результатом недофінансування капітального і поточного ремонту основних фондів, погіршення їх технічного стану й експлуатаційних характеристик.

Існує два методи класифікації – ієрархічний і фасетний. Ієрархічний метод характеризується східчастим розподілом безлічі об'єктів по супідрядних групах. На кожному етапі класифікації відображаються різномірні групи предметів. Глибина класифікації, тобто число етапів може бути різним. Ієрархічний метод може використатися при побудові схеми управління об'єктами комунальної власності .

Фасетний метод класифікації відображає паралельний поділ безлічі об'єктів комунальної власності на незалежні групи, види, підвиди. Цей метод має припускати наявність тільки одного ступеня класифікації, поділ безлічі об'єктів може здійснюватися за різними ознаками. Цей метод має високу інформаційну насиченість.

При загальній класифікації об'єктів комунальної власності ступінь дроблення може обмежуватися розумною доцільністю, необхідною для економічної оцінки об'єкта.

Кожен об'єкт комунальної власності має індивідуальну систему якісних і кількісних характеристик. Під якістю мають на увазі властивості комунальної власності, що визначають її корисність відповідно до функціонального призначення. Властивості проявляються при експлуатації, управлінні або користуванні об'єктом. Показники якості виражають одне або кілька властивостей у числовому вимірі. Для ефективного управління об'єктами власності необхідно мати інформацію чотирьох видів:

- фізичні параметри земельних ділянок, будинків і споруд;
- опис майнових прав і обмежень;
- економічні показники: вартість, ціна й тарифи, прибутковість, питомі витрати енергоресурсів, загальна сума експлуатаційних витрат, у тому числі по економічних елементах;
- стан зовнішнього середовища: транспортні комунікації, архітектурно-планувальна зона місця розташування, шум і т.п.

Збір, аналіз і узагальнення даних про комунальну власність територіальної громади повинен провадитися по єдиній системі кодифікації, можливим варіантом якої може бути схема, що наведена на рис. 1. Як видно з рис. 1, розглянуте кодування об'єктів комунальної власності буде адаптовано як до адміністративно-територіальної структури регіонів, так і до діючої в організаціях БТІ архівної документації.

Для забезпечення системної класифікації об'єктів комунальної власності необхідна первинна їх суцільна інвентаризація. Отримані технічні дані з кожного об'єкта треба доповнювати економічними показниками, тому на кожен об'єкт комунальної власності повинен бути складений не технічний, а техніко-економічний паспорт.

Наявність вихідної економічної інформації з кожного об'єкта дозволить не тільки мати достовірну оцінку економічного потенціалу

комунальної власності, але й стане катализатором прискорення розвитку вторинного ринку нерухомості в регіонах України.

00100010010001001000100001

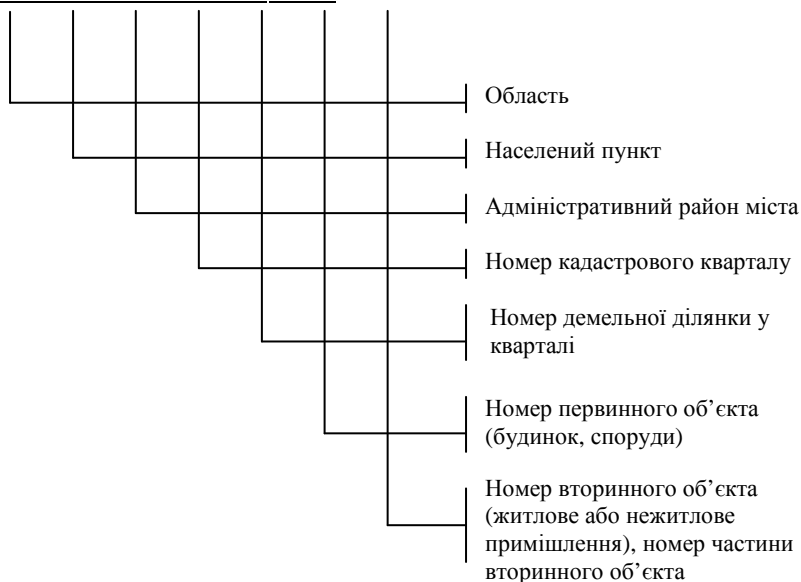


Рис. 1 – Схема кодування об'єкта комунальної власності

В економічну частину паспорта необхідно ввести наступні основні показники:

1. Нормативні витрати на експлуатацію об'єкта –всього, у тому числі по економічних елементах:

- а) матеріали;
- б) оплата праці й соціальні виплати;
- в) амортизація;
- г) загальноексплуатаційні витрати.

2. Нормативні експлуатаційні витрати ресурсів у натуральному вираженні:

- паливо;
- вода;
- електроенергія;
- працезатрати.

3. Одержувані фактично й можливі потенційні доходи від використання активів:

- операційні;
- пасивні .

4. Оцінка необоротних активів об'єкта:

- експертна (справедлива вартість);
- нормативна балансова вартість;
- дійсна вартість;
- рівень фізичного зносу.

5. Значення зональних коефіцієнтів.

6. Інші економічні показники (втрати тепла, неповний ремонт, рівень благоустрою, інтенсивність експлуатаційних відмов і т.п.) .

Число економічних показників у паспорті для підприємств житлово-комунального господарства, які є комунальною власністю територіальної громади, при необхідності може бути збільшено.

При розробці економічних показників паспорта підприємств житлово-комунального господарства треба враховувати наступні вимоги:

- істотність показників, вони повинні характеризувати ключові сторони виробничої діяльності;
- вірогідність і об'єктивність;
- сумісність з діючими системами статистичної, бухгалтерської та фінансової звітності;
- економічність, витрати на розробку показників повинні бути порівняними з ефектом від їх використання.

Використання показників паспорта повинне бути відкрито для всіх зацікавлених сторін, включаючи потенційних інвесторів. У паспорті вказується можливий діапазон значень кожного показника, а також типові рішення, які можуть бути прийняті у випадку, якщо встановлені параметри виходять за рамки фіксованого діапазону. Така ситуація завжди виникає при перегляді тарифів на житлово-комунальні послуги.

Особливість комунальних підприємств водопостачання, водовідведення, тепlopостачання, а також вивозу й утилізації побутових відходів полягає в тому, що тарифи на їх послуги затверджують облдержадміністрація або місцеві органи самоврядування. У той же час протягом регульованого періоду може

виникнути об'єктивна необхідність упередити тарифу на житлово-комунальні послуги через зміни податкового законодавства, тарифів на електроенергію та інших зовнішніх факторів стосовно комунального підприємства. Оскільки регульоване підприємство не вправі самостійно переглядати тарифи, для своєчасного реагування на подібні несподівані зміни необхідно оперативне втручання регулювального органу.

Наявність економічних показників дозволить поліпшити процес підготовки рішення про перегляд тарифів. Тим самим збільшується гнучкість тарифної політики і зводиться до мінімуму збиток, що міг би виникнути як у підприємств, так і у споживачів через несподівані зовнішні зміни при відсутності системи моніторингу.

Економічні показники паспорта повинні охоплювати наступні основні аспекти діяльності підприємств:

1. Операційна діяльність містить у собі:

- обсяг і структуру виробництва і реалізації;
- індикатори якості;
- ефективність використання ресурсів;
- величину і структуру собівартості та прибутку.

Цей розділ може також містити в собі калькуляцію собівартості послуг, розшифровку обсягів виробництва і реалізації, відомості про капіталовкладення, а також індикатори якості та виробничої ефективності.

2. Фінансовий стан:

- показники ліквідності;
- ступінь платоспроможності;
- фінансова стабільність.

Крім цього, можуть бути включені показники стану розрахунків між підприємством і абонентами, у т.ч. з бюджетом міста. Це дозволить не допустити погіршення фінансового стану житлово-комунальної сфери міста.

Показниками операційної діяльності й фінансового стану виступають дані динаміки відповідних статистичних і фінансових звітів підприємств за три-п'ять років.

Приклади економічних показників паспорта підприємства в розрізі основних підгалузей житлово-комунального господарства наведені в табл. 1.

Таблиця 1 – Приклади економічних показників паспорта підприємств ЖКХ

<i>ВОДОПОСТАЧАННЯ І ВОДОВІДВЕДЕННЯ</i>	
1.	Обсяги і структура реалізації води (водовідведення) у натуральному та вартісному вираженні.
2.	Втрати у відсотках від поданої в мережу води.
3.	Використання ресурсів: <ul style="list-style-type: none"> • витрата електроенергії на 1 м³ піднятої води; • зношування основних фондів; • чисельність персоналу на 1 км мереж.
4.	Собівартість і рентабельність 1 м ³ води та 1 м ³ стоків.
5.	Неосновна діяльність: виторг і витрати.
6.	Показники якості: якість води, якість очищення стоків (результати лабораторного аналізу), кількість перерв в обслуговуванні, середній час усунення аварій.
<i>ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ</i>	
1.	Обсяги і структура виробництва, придбання й реалізації теплової енергії.
2.	Використання ресурсів: <ul style="list-style-type: none"> • втрати теплової енергії у відсотках від виробленої й придбаної теплової енергії; • витрата умовного палива на 1 Г кал виробленої теплоенергії; • знос основних фондів; • чисельність персоналу на 1 км мереж.
3.	Собівартість і рентабельність виробництва і транспортування 1 Г кал теплоенергії.
4.	Неосновна діяльність: виторг і витрати.
5.	Показники якості: кількість зафіксованих випадків зниження температури опалювальних будинків нижче стандарту, середній час усунення аварій.
<i>ВИВІЗ СМІТТЯ Й БЛАГОУСТРІЙ</i>	
1.	Обсяги вивозу твердих і рідких побутових відходів (м ³).
2.	Обсяг знешкоджуваних твердих і рідких побутових відходів (м ³).
3.	Площа, що прибирається механізованим способом (м ³).
4.	Індикатори використання ресурсів: <ul style="list-style-type: none"> • коефіцієнт використання парку машин; • знос основних коштів; • пробіг машин.

5. Собівартість і рентабельність вивозу й знешкодження 1 м ³ відходів.
6. Неосновна діяльність: виторг і витрати.
7. Показники якості: дотримання Держстандарту, санітарних норм, дотримання графіку вивозу відходів, чистота проїзної частини доріг і поверхні тротуарів; частка поверхні, покритої снігом і льодом (у зимовий період), кількість автодорожніх подій і нещасних випадків через незадовільне прибирання вулиць й ін.
<i>ПРИКЛАДИ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ (для всіх підгалузей ЖКГ)</i>
1. Показники фінансової стабільності:
• частка позикових коштів у структурі балансу;
• забезпеченість поза оборотних активів довгостроковими джерелами;
• наявність власного оборотного капіталу.
2. Ліквідність:
• коефіцієнт загального покриття;
• коефіцієнт поточної ліквідності;
• коефіцієнт абсолютної ліквідності.
3. Дебіторська заборгованість:
• динаміка (у порівнянні з динамікою виторгу);
• частка простроченої дебіторської заборгованості (з розшифруванням по дебіторах).
4. Кредиторська заборгованість:
• динаміка (у порівнянні з динамікою виторгу);
• частка простроченої кредиторської заборгованості (у т.ч. по зарплаті).
5. Структура фінансових потоків:
• частка грошових доходів у загальній величині доходів;
• частка зарплати в загальній величині витрат.

Наявність зазначеної інформації з кожного об'єкта комунальної власності і підприємствам житлово-комунального господарства дозволить у кожному місті та регіоні перейти до портфельного підходу

з управління комунальною власністю територіальної громади. Для цього активи повинні бути згруповані на три частини:

- некомерційні активи (дороги, мости, парки, сквери, вуличне освітлення);

- некомерційні активи із частковим використанням у комерційних цілях (житловий фонд, об'єкти освіти, культури й охорони здоров'я, комунальні підприємства);

- комерційні активи (земля, нежилий фонд, підприємства торгівлі, громадського харчування і побутового обслуговування).

Така систематизація дозволить чітко виділити комерційні активи, оцінити реальні фінансові можливості другої групи активів, визначити нормативні витрати на утримання першої групи активів.

Така систематизація дасть можливість органам місцевого самоврядування мати точні орієнтири про те, які активи варто зберегти в комунальній власності, а які з них шляхом приватизації передати в приватну власність .

Узагальнення показників активів об'єктів нерухомості й активів підприємств комунальної власності дозволить визначити ефективність її утримання.

У різних економічних працях і нормативно-методичних матеріалах ефективність діяльності комунальних підприємств по утриманню (експлуатації) об'єктів нерухомості визначається показником рівня рентабельності.

Рівень рентабельності визначається як система коефіцієнтів, що характеризують відношення прибутку до оцінюваної ефективності показника-собівартості, вартості виробничих фондів, обсягу реалізованої продукції. В Західній економічній літературі для оцінки рентабельності утримання об'єктів нерухомості використовують сукупність показників, що створюють так названу «Модель стійкого росту». Очевидною перевагою цієї моделі є те, що вона розглядає рентабельність у трьох вимірах:

- рентабельність активів;
- рентабельність власного капіталу;
- рентабельність стійкого розвитку.

Рентабельність активів (R_A) визначається добутком рентабельності обороту (R_0) на оборотність активів (A):

$$R_A = R_0 \cdot A = \frac{Ч}{S} \cdot \frac{S}{N} = \frac{Ч}{N}. \quad (1)$$

Рентабельність власного капіталу дорівнює:

$$R_K = \frac{Ч}{E}. \quad (2)$$

Рентабельність стійкого розвитку

$$R_Y = P \cdot A \cdot L \cdot IT \cdot D = \frac{E}{K}. \quad (3)$$

Економічний сенс наведених значень наступний:

S – обсяг реалізації продукції або надання послуг, тис. грн.;

P – прибуток підприємства, тис. грн.;

R_0 – рентабельність обороту (співвідношення обсягу виробництва і витрат);

$Ч$ – чистий прибуток, тис. грн.;

N – чисті активи підприємства (цей показник оцінює ефективність використання підприємством наявних ресурсів поза залежності від джерел їх залучення), тис. грн.;

R_A – комплексний показник рентабельності. Цей показник дозволяє судити про період часу, через який одержуваний підприємством прибуток повністю покриє вартість майна підприємства.

R_K – рентабельність власного капіталу.

Для його розрахунку в моделі введено ряд додаткових коефіцієнтів, зокрема:

$$KO = 1 - \frac{B}{DO}, \quad (4)$$

де KO – характеризує співвідношення позикових коштів (B) і власного капіталу (DO).

$$IT = \left(1 - \frac{T}{100}\right) \cdot \left(1 - \frac{I}{P}\right) - \text{коефіцієнт податкових і процентних}$$

витрат;

де I – абсолютна величина виплат з відсотків за кредит, тис. грн.;

T – відсоток прибутку, виплачуваний у вигляді податків, %.

З урахуванням цих коефіцієнтів рентабельність власного капіталу розраховується за формулою:

$$R_K = P \cdot A \cdot L \cdot \left(1 - \frac{T}{100}\right) \cdot \left(1 - \frac{I}{P}\right). \quad (5)$$

Показник стійкого росту визначає частку заробленого підприємством власного капіталу, що може бути реінвестований у розвиток підприємства.

Розмір реінвестійного прибутку залежить як від показника ефективності господарської діяльності, так і від проведеної дивідендної політики. Політика підприємства в області дивідендів може характеризуватися показником:

$$D = \frac{E}{X} = 1 - \frac{D_i}{\mathcal{U}}, \quad (7)$$

де D_i – розмір виплат з дивідендів, тис. грн.;

E – нерозподілений прибуток підприємства, тис. грн.;

На основі моделі стійкого розвитку неважко розрахувати показники рентабельності (ефективності) утримання комунальної власності територіальної громади міста або регіону.

Для цього пропонується використати формули 1-3, замінивши елементи \mathcal{U}, N, E, K , що характеризують економічні показники одного об'єкта нерухомості, на відповідні суми певної кількості об'єктів. Після цих перетворень формули 1-3 приймуть такий вид:

Рентабельність активів

$$R_A = \frac{\sum_{i=1}^n \mathcal{U}_i}{\sum_{i=1}^n N_i}, \quad (8)$$

де $\sum_{i=1}^n \mathcal{U}_i$ – сума чистого прибутку, одержуваної від експлуатації

об'єктів комунальної власності й діяльності комунальних підприємств;

$\sum_{i=1}^n N_i$ – сума основного й оборотного капіталу комунальної

власності міста або регіону.

Рентабельність власного капіталу

$$R_K = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{\sum_{i=1}^n E_i}, \quad (9)$$

де $\sum_{i=1}^n E_i$ – сума нерозподіленого прибутку, що направляється на розвиток комунальної власності міста або регіону.

Рентабельність стійкого розвитку

$$R_Y = \frac{\sum_{i=1}^n E_i}{\sum_{i=1}^n K_i}, \quad (10)$$

де $\sum_{i=1}^n K_i$ – сума ринкової (справедливої) вартості основних фондів комунальної власності міста або регіону.

Практична цінність використання показників оцінки ефективності утримання комунальної власності може бути досягнута і реалізована тільки за умови взаємозв'язку управління об'єктами комунальної власності з фінансовим забезпеченням її відтворення. Це завдання повинно вирішуватися шляхом розробки в кожному регіоні та місті інтегрованого бюджету розвитку і стійкого росту комунальної власності.

Наявність цільового інтегрованого бюджету розвитку і стійкого росту комунальної власності, що є складовою частиною загального бюджету регіону, дасть можливість з обліком операційної, інвестиційної й фінансової діяльності підприємств і організацій, що мають статус власності територіальних громад, визначити всі види доходів і витрат, а також консолідований прибуток від використання земельних ресурсів міста, будинків, споруд, нежилых приміщень і майна.

Фінансове забезпечення розширеного відтворення власності територіальних громад регіонів повинне здійснюватися за рахунок створення цільового фонду розвитку комунальної власності.

Найважливішою частиною фінансових джерел фонду розвитку комунальної власності може стати консолідований прибуток від здачі в оренду земельних ділянок міських територій, нежилых приміщень і

окремих будинків, прибутку комунальних підприємств, місцевих податкових надходжень і зборів.

Оцінка ефективності використання консолідованого прибутку , з огляду на стійке зростання комунальної власності міста, повинна провадитися шляхом визначення трьох індикативних показників:

- *рентабельності необоротних і оборотних активів* комунальної власності територіальної громади;

- *рентабельності консолідованих витрат* на утримання й експлуатацію об'єктів комунальної власності територіальної громади;

- *рентабельності розвитку і стійкого росту* комунальної власності територіальної громади;

Розроблений цільовий інтегрований бюджет розвитку і стійкого зростання комунальної власності, що є складовою частиною загального бюджету регіону, повинен неодмінно відповідати умові: рівень фінансування витрат на відтворення об'єктів нерухомості територіальної громади протягом року повинен бути дорівнювати або більше рівня нарахованого за діючими нормами амортизації річного фізичного зношування балансової вартості основних фондів комунальної власності.

Отже, комплексне визначення економічного потенціалу комунальної власності територіальних громад, науково обґрунтована оцінка ефективності її використання, фінансове забезпечення розширеного відтворення об'єктів нерухомості призупинить процес фізичної деградації інфраструктури житлово-комунальної сфери і створить необхідні передумови для успішного розвитку міського господарства.

ЛЕКЦІЯ 10

«ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ВІДТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

Інноваційне відтворення потенціалу підприємства великою мірою залежить від маркетингової і виробничої стратегії, які визначають планові заходи щодо устаткування і технології, необхідні для випуску певного продукту. Наприклад, за умов концентрованого зростання важливо забезпечити збільшення виробничої потужності шляхом придбання нових одиниць обладнання або підвищення продуктивності наявного обладнання через капітальний ремонт чи модернізацію. У цьому разі виробнича стратегія орієнтується на мінімізацію витрат і технологію масового чи серійного виробництва. Якщо ж передбачається реалізація стратегії диверсифікації, то склад технологічного обладнання, що встановлюється для випуску нової продукції, може радикально відрізнятись від наявного, оскільки впроваджуються нові технологічні процеси.

Отже, інноваційне вдосконалення потенціалу підприємства слід планувати та орієнтувати передусім на ті заходи, які забезпечать реалізацію обраної ним стратегії діяльності. У практиці господарювання потреба в радикальній зміні виробничих технологій виникає не так часто, як потреба в оновленні (відтворенні) технологічного устаткування. Часто базові технологічні процеси можуть використовуватися досить довго (наприклад, для випуску традиційних видів продукції), однак устаткування в процесі його експлуатації зношується і потребує своєчасної заміни.

Важливим завданням планування інноваційне відтворення потенціалу підприємства є визначення межі експлуатації виробничого устаткування. Технічні засоби виробництва слід підтримувати у стані, який забезпечує дотримання всіх параметрів технологічного процесу і виготовлення продукції високої якості. Цього можна досягти профілактичними заходами і своєчасним ремонтом і модернізацією обладнання. В умовах фінансової скрути деякі підприємства намагаються продовжити термін експлуатації технічних засобів виробництва. Однак настає момент, коли витрати на ремонт стають

настільки великими, що навіть істотна модернізація не виправдовує вкладених коштів.

Альтернативою капітальному ремонту та модернізації виробничого об'єкта є його заміна новим. Важливо порівняти результати обох варіантів відтворення з погляду економічної віддачі. Для цього необхідно врахувати, що:

1) у процесі заміни застарілого обладнання новим виникатимуть додаткові одноразові капітальні витрати і втрати від не до амортизації старої машини;

2) здійснення капітального ремонту і продовження таким чином терміну служби машини ще на один ремонтний цикл зумовлює збільшення собівартості виготовлення продукції відремонтованим обладнанням порівняно з її величиною при використанні нових машин.

Щоб визначити, що економічно вигідніше, необхідно порівняти загальну величину витрат і втрат у першому і другому випадках. У першому – це вартість капітального ремонту і втрати на експлуатаційних витратах, а в другому – витрати, пов'язані з придбанням нової техніки і втрати від неповної амортизації старої. До того ж необхідно врахувати різницю в продуктивності, а також тривалості ремонтних циклів нової і відремонтованої машини.

Умову економічної ефективності витрат на капітальний ремонт виробничого об'єкта можна надати за такою формулою

$$R_i + S_e < K_n \cdot \alpha \cdot \beta + S_a,$$

де R_i – витрати на i -й капітальний ремонт машини;

S_e – сума перевищення експлуатаційних витрат для відремонтованої техніки порівняно з новою;

K_n – вартість нової машини;

α і β – коефіцієнти, які показують відношення відповідно до продуктивності капітально відремонтованої машини і нової в першому циклі експлуатації і тривалості ремонтного циклу відремонтованої машини до тривалості експлуатації нової і до першого капремунту;

S_a – втрати від неповної амортизації старої машини.

Якщо розрахунок покаже, що ліва частина нерівності менша від правої, капітальний ремонт доцільно здійснювати, якщо ж ні – вигідніше придбати нову машину.

В умовах обмежених фінансових ресурсів передусім замінюється обладнання з низьким коефіцієнтом витрат на його відновлення. Потреба у розробленні і впровадженні нових технологічних процесів здебільшого виникає у разі освоєння нової продукції або за необхідності вдосконалення процесу її виготовлення. Здатність підприємства швидко та ефективно переходити на випуск нової продукції залежить не лише від конструкторських рішень, а й від економічності її виготовлення, сформованої в процесі технологічної підготовки виробництва.

Проектований технологічний процес повинен відображати технічні вимоги до виробництва виробу і містити чіткий алгоритм його виготовлення. До того ж він має бути економічно ефективним, забезпечувати мінімізацію витрат на всіх технологічних стадіях. Рівень витрат виробництва на одиницю виготовленої продукції є важливим індикатором економічної доцільності впровадження нової технології. Тому за наявності альтернативних варіантів технології виготовлення нового виробу їх порівнюють за критеріями мінімізації витрат (за умови забезпечення альтернативними варіантами приблизно однакових якісних характеристик продукції). Для визначення ефективнішого варіанта достатньо розрахувати технологічну собівартість виробу, тобто суму витрат, яка змінюється при переході від одного технологічного процесу до іншого.

Економічно ефективніший варіант технології виготовлення виробів визначають шляхом порівняння технологічної собівартості. У деяких випадках виникає необхідність порівняти альтернативні варіанти технології, впровадження яких дає різне співвідношення змінних та умовно-постійних витрат у загальному обсязі виробничих витрат. Це означає, що при різних річних обсягах виробництва порівняльна ефективність альтернативних технологій буде різною. У такому разі передусім необхідно встановити критичну величину обсягу виробництва, за якої порівнювані варіанти технології будуть рівноцінними.

Основу вироблення інноваційної стратегії становлять теорія життєвого циклу продукту, ринкова позиція корпорації й проведена

нею науково-технічна політика. Як правило, за модель приймають наступні типи інвестиційної стратегії:

1. Наступальна – характерна для фірм, що засновують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції. Вона властива малим інноваційним фірмам.

2. Оборонна – спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції фірми на вже наявних ринках. Головна функція такої стратегії - активізувати співвідношення «витрати – результат» в інноваційному процесі.

3. Імітаційна – використовується корпораціями або фірмами, які мають сильні ринкові й технологічні позиції і не є піонерами у випуску на ринок тих або інших нововведень. Суть моделі в тому, що при виробництві копіюються основні споживчі властивості (але не обов'язково технічні особливості) нововведень, випущених на ринок малими інноваційними підприємствами.

Інноваційна стратегія виходить з принципу «час – гроші». Вибір інноваційної стратегії з урахуванням життєвого циклу продукту враховує наступне:

1. Зародження. Цей переломний момент характеризується появою зародження нової системи в середовищі старої або вихідної, що перетворює її в материнську і вимагає перебудови всієї життєдіяльності.

2. Народження. Тут перелом полягає в тому, що реально з'являється нова система, яка сформувалася в значній мірі по образі й подобі систем, які її породили.

3. Затвердження. Переломом є виникнення сформованої (дорослої) системи, що починає конкурувати зі створеними раніше, прагне самоутвердитися й готова до того, щоб покласти початок появі нової системи.

4. Стабілізація. Перелом системи, яка вступає в такий період, коли вона вичерпує свій потенціал подальшого росту й близька до зрілості.

5. Спрощення. Переломний момент, що складається на початку «зів'янення» системи, у появі перших симптомів того, що вона пройшла «апогей» свого розвитку.

6. Падіння. У багатьох випадках відзначається зниження більшості значущих показників життєдіяльності системи, що й становить суть перелому.

7. Результат. Цей переломний момент характеризується завершенням зниження більшості значущих показників життєдіяльності системи. Вона як би повертається до свого вихідного стану і підготовлюється до переходу в новий стан.

8. Деструктуризація. Перелом виражається в зупинці всіх процесів життєдіяльності системи, у використанні її в іншій якості, або в проведенні технології утилізації.

Відповідно до сучасної економічної науки в кожний конкретний період часу конкурентоздатна виробнича одиниця (корпорація, підприємство), яка спеціалізується на випуску продукції для задоволення певної суспільної потреби, змушена працювати над якістю товарів, що ставиться до трьох поколінь техніки – що йде, пануючому й народжуємося (перспективному).

Чисельними дослідженнями доведено, що між цими циклами є статистичний зв'язок через часовий лаг, рівний певному середньо вірогідному проміжку часу. Цей лаг розташовується між моментом появи технічного рішення (або між моментом оформлення, реєстрації технічної ідеї, проекту та ін, наприклад, одержанням патенту на винахід) і моментом максимального обсягу використання цієї ідеї, проекту в промисловості та ін. У зв'язку з цим у рамках інноваційної стратегії корпорації корпоративний інноваційний центр повинен ретельно відслідковувати вітчизняні й світові тенденції розвитку науки і техніки. Щоб успішно вирішити це завдання, потрібно вміти аналізувати потоки документів (інформації).

Існуючий методичний апарат виявлення світових і вітчизняних тенденцій розвитку науки і техніки на базі аналізу документів, у остаточному підсумку можна звести до наступних п'яти методів:

1. Метод структурно-морфологічного аналізу. Цей метод призначений для виявлення внутрішнього складу предметної області, фіксації появи принципово нових розробок (ідей, технічних рішень і т.п.), що дозволяє обґрунтовано формувати стратегію інноваційного відтворення потенціалу підприємства на рівні технологічних ланцюжків.

2. Метод визначення характеристик публікаційної активності. Його специфіка пов'язана з тим, що потік документів поводить як система, підкоряючись циклічному розвитку; відслідковуючи ці цикли, можна визначити, на якому етапі життєвого циклу перебуває предметна область у тій або іншій країні. Це дає можливість пропонувати коректні рекомендації з формування інноваційного відтворення потенціалу підприємства на галузевому рівні.

3. Метод, що базується на виявленні груп патентних документів з сімейством патентів-аналогів великої потужності, або просто метод патентів-аналогів. Його сутність виходить з того, що фірми патентують за рубежем тільки ті ідеї, які мають практичну значущість. Тому, виявляючи напрямки, в яких потужність патентів-аналогів росте швидше, вдається тим самим установлювати спрямованість діяльності провідних фірм у розвитку інноваційного відтворення потенціалу.

4. Метод термінологічного і лексичного аналізу. Термінологічний аналіз базується на припущенні про те, що при використанні дослідниками ідей з інших областей знань відбувається зміна термінологічного апарату. Це пов'язане з великими структурними зрушеннями, які спочатку не відслідковуються ніякими іншими методами. Тому метод термінологічного аналізу дозволяє виявити зародження принципів інновацій на ранніх етапах і спрогнозувати спрямованість очікуваних змін. Лексичний аналіз текстів аналогічний термінологічному аналізу; розходження лише в тому, що розглядаються не конкретні терміни, а словосполучення (лексичні одиниці).

5. Метод показників ґрунтується на тому, що кожна технічна система описується набором показників, що в міру науково-технічного прогресу вдосконалюються і відображаються в документах. Вивчаючи динамічні характеристики показників технічних систем, можна одержати чітке уявлення про тенденції наявних у світовій і вітчизняній практиці, наукових пошуках.

Загальна послідовність підготовки вихідної інформації для прийняття управлінських рішень з формування науково-технічної політики складається з декількох блоків. Перший – розробка морфологічної класифікації предметної області. Така класифікація являє собою формалізовану таблицю, у якій технологічний (технічний) ланцюжок виробництва розбитий на елементи за певними аспектами

(операція, принцип дії, використовувані матеріали й т.д.). Причому для кожного елемента формується перелік можливих альтернативних способів здійснення. У самому спрощеному виді морфологічна класифікація являє собою таблицю, в якій можливі будь-які сполучення між варіантами аспектів розподілу.

Другий блок – розробка рубрикатора предметної області, наприклад, у термінах Міжнародної класифікації винаходів. Рубрикатор являє собою набір рубрик, по яких з різних джерел провадиться відбір документів з проблематики, що цікавить. Відповідно до третього, четвертого і п'ятого блоків– це інформаційний пошук вихідної інформації; аналіз отриманих результатів; визначення рекомендацій з формування науково-технічної політики підприємств (фірм) для осіб, які приймають рішення.

Проведені дослідження і отримані завдяки їм результати дозволяють виявити моменти розвитку і зміни поколінь техніки, визначити намічені тенденції; прогнозувати подальші зміни в техніці й технологіях з метою оптимізації науково-технічної політики. Все це є основою для вироблення рекомендацій щодо інвестиційної політики і планування вкладень ресурсів.

Вибір стратегії здійснюється по кожному напрямку, виділеному при постановці мети. Вибираючи варіанти інноваційного відтворення свого виробничого потенціалу, підприємство може скористатися матрицею «продукція/ринок»:

Матриця «продукція / ринок»

	Продукція, що випускається в цей час	Нова продукція, що пов'язана з випуском	Зовсім нова продукція
Наявний ринок	90%	60%	30%
Новий ринок, але пов'язаний з наявним	60%	40%	20%
Зовсім новий ринок	30%	20%	10%

Приймаючи ту або іншу стратегію, керівництво підприємства повинне враховувати 4 фактора:

1. Ризик. Який рівень ризику корпорація вважає прийнятним для кожного з прийнятих рішень?

2. Знання минулих стратегій і результатів їхнього застосування дозволить корпорації більш успішно розробляти нові.

3. Фактор часу. Нерідко гарні ідеї зазнавали невдачі тому, що були запропоновані до здійснення в невідповідний момент.

4. Реакція на власників. Стратегічний план розробляється менеджерами підприємства, але часто акціонери можуть робити силовий тиск на його зміну. Менеджменту корпорації треба мати на увазі цей фактор.

Розробка стратегії може здійснюватися трьома шляхами: зверху вниз, знизу нагору із залученням спеціалізованої консалтингової фірми. У першому випадку стратегічний план розробляється керівництвом підприємства і як наказ доводить на всі рівні управління.

При розробці "знизу нагору" кожен підрозділ (служба маркетингу, фінансовий відділ, виробничі підрозділи, КИЦ і т.д.) розробляє свої рекомендації зі складання стратегічного плану в обсязі своєї компетенції. Потім ці пропозиції надходять керівництву підприємства, яке узагальнює їх і приймає остаточне рішення. Це дозволяє використати досвід, накопичений у підрозділах, безпосередньо пов'язаних з досліджуваними проблемами, і створює в працівників враження спільності всієї організації в розробці стратегії.

Корпорація може скористатися і послугами консультантів для дослідження організації й вироблення стратегії.

Вибір пріоритетних напрямків досліджень і розробок. Вибір пріоритетних напрямків досліджень і розробок відіграє важливу роль у стратегії інноваційного відтворення потенціалу підприємства. Пріоритетні напрямки досліджень і розробок реалізуються у вигляді великих дослідницьких проектів по створенню, освоєнню й поширенню технологій, що сприяють кардинальним змінам у технологічному оснащенні технологічних процесів, а також по розвитку фундаментальних досліджень, науково-технічному забезпеченню різних інвестиційних програм, зміцненню міжнародних зв'язків.

Конкретні пріоритетні напрямки досліджень в області товарів і технологій деталізуються в переліку критичних інноваційних тем. Ці інноваційні теми носять міжгалузевий характер і мають істотне значення для розвитку багатьох областей науки і техніки. При відборі критичних інноваційних тем керівництво підприємства повинне враховувати їх вплив на конкурентоздатність продукції й послуг, ефективність діяльності, поліпшення екологічної ситуації й т.п. Пріоритетні напрямки розвитку товарів і технологій, а також перелік критичних інноваційних тем може затверджуватися на загальних зборах акціонерів. Фінансування робіт й інноваційних програм може бути спрямовано не тільки на поглиблення досліджень в області високих технологій й ефективних товарів, але й на підвищення ефективності інноваційного відтворення потенціалу підприємства. Можна також виділити програми створення машин і виробничих комплексів, перспективних інформаційних технологій.

Перспективні інноваційні теми можуть представлятися для затвердження на загальних зборах акціонерів у вигляді:

- самостійної програми галузевих досліджень;
- підпрограм у складі галузевої інноваційної програми, сформованої на базі декількох науково-технічних програм;
- підпрограм у складі галузевої цільової програми.

Як правило, галузева інноваційна програма містить узгодження по ресурсах, виконавцям і строкам виконання комплекс наукових досліджень і розробок, а також заходів щодо їх здійснення.

Керівництво програмою здійснює галузевий інноваційний центр, що відповідає за вибір науково-технічних рішень, рівень їх реалізації, повноту і комплексність заходів щодо досягнення програмних цілей. Галузевий інноваційний центр також організує конкурсний відбір виконавців і експертизу отриманих результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» від 12 липня 2001 року.

2. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005.

3. Коупленд Т., Коллер Т., Муррін Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 1999.

4. Мендрул О. Г. Управління вартістю підприємства: Монографія. – К.: КНЕУ, 2002.

5. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). Уч пособие / Под ред. Н. А. Абдулаева. – М.: МАКС-Пресс, 2001.

6. Про затвердження Методики оцінки вартості майна: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.12.2003 №1891 // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 2004. – №2. – С. 22-44.

7. Ревуцкий Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия. – М.: Перспектива, 1997.

8. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч.- метод. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2005. — 261 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ТІТЯЄВ Віктор Вікторович

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

«УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ»

(для студентів 5-6 курсів
денної і заочної форм навчання спеціальності
«Економіка підприємства»)

В авторській редакції

Комп'ютерне верстання *О. А. Балашова*

План 2010, поз. 118 Л

Підп. до друку 03.12.2010 р.	Формат 60×84/16
Друк на ризографі.	Ум.-друк. арк. 4,6
Зам. №	Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:
Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 4064 від 12.05.2011 р.