

ном исследовании кортежной системной математической модели.

2. Для успешного реформирования экономики стран, регионов и городов (включая их жилищно-коммунальные комплексы) важно использовать впервые разработанные для достижения данной цели специальные системы правового обеспечения программ, профессиональной подготовки персонала и психологической подготовки на основе принципиально новых «рейтингов профессионализма» и «рейтингов психологической подготовки».

3. Эффективное внедрение рекомендуемых программ возможно лишь при одновременном совместном использовании всех предлагаемых систем на основе слаженной целенаправленной (интегрированной) работы администраций всех уровней управления, профессионалов, предпринимателей и широкой общественности.

1. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – №30.
2. Биншток Ф.И. Наука управлять. – М., 1967. – 152 с.
3. Європейська Хартія Місцевого Самоврядування. Рада Європи / Пер.з англ. – К.: Міністерство закордонних справ України, 1999. – 10 с.
4. Ковалевский М.М. Экономический рост Европы до возникновения капиталистического хозяйства. В 7 томах (на рус. и нем. яз.). – М.-Берлин, 1898-1914.
5. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал // Новая постиндустриальная волна на западе. Антология. – М.: Academia, 1999. – С.372-400.
6. Туган-Барановский М.И. Основы политической экономики. – СПб, 1909. – 706 с.
7. Шумпетер И. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.
8. Becker G.S. Human Capital. – New York, 1975.
9. Fayol H. General and Industrial Administration. – London, 1949.
10. Hayek F.A. The Road to Serfdom. – Chicago: University of Chicago Press, 1944.
11. Levons W.S. Theory of Political Economy. – London, 1871.
12. Schumpeter I.A. History of Economic Analysis. – London, 1986. – 1054 pp.
13. Шутенко Л.М., Семенов В.Т., Ковалевський Г.В., Тітяєв В.І., Карпушин Е.І., Великих О.О., Тимошенко В.М., Ткачов В.О. Концепція комплексного соціально-економічного розвитку м.Харкова до 2010 р. // Коммунальное хозяйство городов: Науч.-техн. сб. Вып.24. – К.: Техніка, 2000. – С.3-43.
14. Програма розвитку і реформування житлово-комунального господарства м.Харкова на 2003-2010 рр. – Харків: ХДАМГ, 2003. – 208 с.

*Получено 08.01.2004*

УДК 657.372

Т.В.МОМОТ, канд. екон. наук

*Харківська національна академія міського господарства*

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Розглядаються концептуальні основи формування вартісно-орієнтованого механізму управління підприємством з точки зору системного підходу. Виділено ключові напрямки організаційної перебудови, запропоновано трьохрівневу деталізацію показників

для побудови дерева важелів ринкової вартості підприємства, показано основні менеджмент-процеси, що спрямовують впровадження вартісно-орієнтованого менеджменту в організаційну систему підприємства.

Потреба визначення ринкової вартості бізнесу стає нагальною проблемою сучасного корпоративного менеджменту. Важливою стає адаптація будівельних підприємств до змін зовнішнього середовища шляхом вироблення нового погляду на майбутнє організації, прийняття нового стратегічного курсу розвитку на основі розробки і реалізації вартісно-орієнтованого механізму корпоративного управління.

Вартісно-орієнтований менеджмент – саме та визнана у світі система, що дозволяє впливати на процес створення ринкової вартості підприємства з метою максимізації добробуту його власників. За визначенням провідного американського фахівця з оцінювання ринкової вартості бізнесу Т.Копеланда вартісно-орієнтований менеджмент “можна краще розуміти як шлюб між відносинами створення вартості та процесами і системами менеджменту, що необхідні для трансформації цих відносин у дії. Окремо кожний елемент є недостатнім. Тільки разом вони мають великий і тривалий вплив” [1].

Метою даної роботи є визначення концептуальних основ формування вартісно-орієнтованого механізму управління підприємством.

Вартісно-орієнтований менеджмент відіграє важливу роль за чотирма ключовими аспектами організаційної перебудови, а саме:

результати діяльності підприємства як мета: вартісно-орієнтований менеджмент допомагає визначити цільові фінансові критерії діяльності будівельного підприємства;

стратегія і структура мають важливе значення: вартісно-орієнтований менеджмент дозволяє підприємству вибрати стратегію серед альтернативних варіантів і оцінити необхідні ресурси для здійснення обраної стратегії;

формування команди – важливий блок: вартісно-орієнтований менеджмент допомагає підприємству визначити чіткі цілі й завдання кожного члена команди з послідовним вимірюванням кінцевих результатів їх діяльності;

фокусування як необхідний елемент, компроміс: встановлюючи ключові важелі вартості, вартісно-орієнтований менеджмент забезпечує підприємству можливість компромісу між конкуруючими цілями діяльності.

Визначення важелів вартості бізнесу або показників, що впливають на вартість бізнесу – важлива складова вартісно-орієнтованого менеджменту. Важелі вартості бізнесу деталізуються до рівня показників за якими приймає рішення та які контролює лінійний менеджер.

Будується дерево важелів ринкової вартості, де доцільним є формування показників як мінімум за трьома рівнями. Наприклад, для будівельного підприємства можна запропонувати такі рівні:

головний рівень: об'єднує операційний прибуток з інвестованим капіталом для розрахунку прибутковості інвестованого капіталу;

рівень бізнес-підрозділів: склад клієнтів (покупців або замовників) за різними сегментами (продукт споживання, географія і т.п.), продуктивність праці, склад витрат і доходів, управління потужністю і т.п.;

операційний (базисний) рівень: деталізує важелі вартості бізнесу та пов'язує їх з рішеннями, що контролюються на рівні лінійних управлінь. Наприклад, вартість поставки, процент використання виробничої потужності, співвідношення відпрацьованого часу до календарного; умови та термін погашення дебіторської заборгованості, умови і термін виплати кредиторської заборгованості та ін.

Сформувавши дерево важелів вартості, слід застосувати аналіз сценаріїв для вивчення взаємозв'язку між різними важелями та розуміння впливу різних стратегій на вартість підприємства.

Установивши відносини створення вартості на підприємстві (тобто побудувавши дерево важелів вартості та визначивши співвідношення між ними), слід започатковувати менеджмент-процеси, що спрямовують одержані показники вартості у повсякденну діяльність і прийняття рішення підприємствами. Серед основних менеджмент-процесів, що спрямовують впровадження вартісно-орієнтованого менеджменту в організаційну систему підприємства, слід виділити розробку стратегії, встановлення цілей, планування діяльності та бюджетування, вимірювання кінцевих результатів діяльності, мотивацію.

Сформувати орієнтовану на підвищення ринкової вартості підприємства стратегію і визначити тактику здійснення необхідних для цього бізнес-проектів – основна умова розвитку ефективного корпоративного управління [2]. Критерій ринкової вартості бізнесу має стати основним інструментом побудови мотиваційних механізмів корпоративного управління. Спрацював менеджер ефективно на підвищення ринкової вартості підприємства, зумів скомбінувати вартісні важелі, задовольнивши інтереси акціонерів – має повне право одержати винагороду. І навпаки, неефективні менеджери мають матеріально відчувати прорахунки своїх дій і робити висновки на майбутнє, чітко усвідомлюючи, що усі їх менеджерські дії мають задовольняти перш за все власника, максимізуючи його добробут, тобто ринкову вартість акцій. Лише за такого мотиваційного механізму підвищиться ефективність діяльності акціонерних товариств, а отже збільшиться добробут його власників і суспільства в цілому.

В умовах обмеженості власних інвестиційних ресурсів, практичної відсутності державної підтримки та нерозвиненості фондового ринку прозорість механізму управління ринковою вартістю підприємства стає необхідною складовою залучення фінансових ресурсів [3]. За цих умов ринкова вартість бізнесу стає засобом спілкування з ринковим середовищем. Визначивши ринкову вартість бізнесу, можна більш впевнено спілкуватися з потенційними інвесторами будь то іноземні інвестори, акціонери або банкіри. Адже саме важелі ринкової вартості дозволяють проаналізувати здатність бізнесу генерувати грошовий потік і на його базі оцінювати ефективність використання залучених фінансових ресурсів.

Таким чином, оволодіння міжнародними методиками визначення вартості бізнесу та впровадження сучасної системи вартісно-орієнтованого менеджменту – запорука успішної діяльності будівельних підприємств в умовах складного макроекономічного середовища.

1. Tom Copeland, Tim Koller, Jack Murrin Valuation: Measuring and Managing the value of companies. – 2nd ed., 2001. - P.100.

2. Грязнова А.Г., Федотова М.А. Оценка бизнеса. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 512 с.

3. Валдайцев В.С. Оценка бизнеса и инновации. – М.: Филинь, 2000. – 498 с.

*Отримано 06.01.2004*

УДК 338.772.8

Т.И.СВЕТЛИЧНАЯ, В.Ю.СВЕТЛИЧНАЯ

*Харьковская национальная академия городского хозяйства*

### **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА УКРАИНЫ: ПОИСК ПУТЕЙ ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА**

Рассматриваются причины и последствия кризисного состояния отрасли строительства. Акцент делается на необходимость применения комплекса мер антикризисного управления.

Актуальность данной работы заключается в том, что рыночные преобразования экономики, начатые в Украине вместе с провозглашением независимости, происходят достаточно сложно и проблематично из-за разбалансированности экономики, крайне деформированной структуры производства, игнорирования определенными слоями населения Украины социальной ориентированности реформ; снижения потенциала страны, падения жизненного уровня; угрожающей дифференциации доходов и серьезных демографических проблем и др.

Изложенные в работах [1-4] отдельные положения по решению данных проблем не соответствуют современным задачам трансформа-