

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ

З ДИСЦИПЛІНИ

«УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»

Тема 1. Управління формуванням та розвитком потенціалу підприємства

Ключові питання:



- 1. Потенціал підприємства як об'єкт управління.*
- 2. Особливості управління формуванням потенціалу підприємства.*
- 3. Модель функціонування системи управління потенціалом.*

Вивчення еволюції думок щодо розуміння терміну «потенціал» приводить до висновку, що його виникнення в економічних дослідженнях попередньо було пов'язано з розробкою проблем комплексної оцінки рівня розвитку виробничих сил та належить до періоду двадцятих років минулого століття.

Термін “потенціал” у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова “potentia” і означає “приховані можливості”, які в виробничій практиці завдяки праці можуть перейти в реальну дійсність.

У вітчизняній економічній літературі термін „потенціал” у широкому розумінні визначається як можливості, наявні сили, запаси, засоби, які можуть бути використані, або рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для чого-небудь. Короткий словник іноземних слів також під цим терміном розуміє “ступінь потужності (приховані можливості) у якому-небудь відношенні ...”.

Таким чином, терміни “потенціал”, “потенціальний” означають наявність у кого-небудь (будь-то окремо взята людина, первинний робочий колектив, суспільство в цілому) прихованих можливостей, що ще не проявилися або хисту до діяльності у відповідних сферах.

У працях В.Вейца та К.Г.Воблого знайшли обґрунтування ідеї щодо потенціалу виробничих сил як потенційної можливості країни виробляти матеріальні блага для задоволення потреб населення. Пізніше С.Г.Струмлін ввів поняття “економічний потенціал”, під яким розумів сукупну виробничу силу праці всіх працездатних членів суспільства. В.С.Немчінов досліджував “потенціал розширеного виробництва”, який характеризує ресурсні можливості національної економіки у здійсненні економічного росту.

У теперішній час в розвитку уявлень про потенціал можливо виділити три напрямки. Представники першого (Д.Черніков, С.Белова, Е.Фігурнов та інші)

стверджують, що потенціал - це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів.

Визначаючи категорію, що досліджується, необхідно взяти до уваги положення академіка Л.І.Абалкіна про те, що поняття “потенціал” і “ресурси” не слід протиставляти. Потенціал (економічний, підприємницький, виробничий) представляє собою “узагальнену, збірну характеристику ресурсів”, прив’язану до місця та часу. У літературі трактування поняття “потенціал” як певної сукупності ресурсів, головним чином економічних, безпосередньо пов’язані з функціонуванням виробництва та прискоренням науково-технічного прогресу, знаходить все більше однодумців. Так, наприклад, В.Н.Архангельський під потенціалом розуміє засоби, запаси джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або рішення певної задачі, тобто як сукупність визначених накопичених ресурсів. До складових частин потенціалу в цьому розумінні відносяться відповідні трудові, матеріальні, фінансові і інформаційні ресурси, які притягуються в сферу удосконалення виробництва. Сюди ж включається і сукупність ресурсів, яка забезпечує надійний рівень організації виробництва та управління. “Ресурсне” розуміння потенціалу має важливе значення для планування та управління виробничою діяльністю, але не вичерпує усіх його характеристик.

Друга група авторів представляє потенціал як систему матеріальних та трудових факторів (умов, складових), які забезпечують досягнення мети виробництва. Основою для такого підходу є вислови К.Маркса про те, що засоби праці, предмети праці та робоча сила як фактори виробництва та елементи утворення нового продукту виступають як можливості, чим підкреслюється їх потенційний характер. Для перетворення цієї можливості в дійсність, “вони повинні з’єднатися”. Це положення принципово важливе для аналізу і розробки методів вимірювання потенціалу, тому що екстенсивний динамізм розвитку виробництва в деяких випадках зменшив увагу дослідників до питань покращення використання вже накопичених ресурсів. М.А.Іванов, Ю.Г.Одегов, К.Л.Андреев та інші стверджують, що дослідження ефективності розвитку економіки повинні базуватися не на досягнутому рівні використання ресурсів, а виходити з потенційних можливостей виробництва.

Вчені третього напрямку розглядають потенціал як здатність комплексу ресурсів системи вирішувати намічені перед нею задачі. Потенціал, на їх думку - це є цілісне уявлення єдності структури і функції об’єкту, прояв їх взаємозв’язку, вираз сукупної можливості колективу для виконання певних задач. На цій основі робиться висновок про сукупні можливості колективу - чим вдаліше склалася структура об’єкту, чим в більшій відповідності знаходяться його структурні та функціональні елементи, тим вище його потенціал і ефективність.

Отже, з точки зору методології немає єдиного підходу до визначення поняття „потенціал”, що створює певні труднощі.

У табл. 2.1. показано еволюцію трактування науковцями терміну „потенціал” в економіці з посиланням на авторів та час дослідження.

Таблиця 2.1.

Еволюція трактування терміну „потенціал” в економіці [1]

Автор	Рік	Визначення
Воблій К.Г.	1924	Потенціал виробничих сил – потенційна можливість країни виробляти матеріальні блага для задоволення потреб населення
Вейц В.	1927	Потенційні виробничі сили - не тільки матеріальні елементи, а також ті чи інші матеріальні умови, за яких здійснюється виробничий процес
Струмилін С.Г.	1954	Економічний потенціал - сукупна виробнича сила праці всіх працездатних членів суспільства
Немчинов В.С.	1967	Потенціал розширеного виробництва - ресурсні можливості національної економіки для здійснення економічного зростання
Анчишкін О.І.	1973	Виробничий потенціал - сукупність ресурсів, які в процесі виробництва набирають форми факторів виробництва
Абалкін Л.І.	1981	Потенціал - це узагальнена збірна характеристика ресурсів, прив'язана до місця й часу
Архангельський В.М.	1983	Потенціал - засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв'язання певної задачі.
Репіна І.М.	1998	Підприємницький потенціал - сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових, технічних, інноваційних і т.п.), навичок і можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу щодо виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства
Олексюк О.І.	2001	Потенціал підприємства - максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання (ситуаційно-ринкова складова) з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень.

Викладене свідчить, що домінує однобічний підхід щодо економічного трактування суті потенціалу - або як сукупності ресурсів, або як можливості господарської системи до випуску продукції, або як можливості виробничих сил до досягнення певного ефекту. Зацікавленість у цьому розумінні

викликає виконана Н.Т.Ігнатенко та В.П.Руденко класифікація ознак поняття “потенціал”, які зустрічаються у вітчизняній науковій літературі: у 42 % випадків змістове значення терміну “потенціал” асоціюється з сукупністю природних умов і ресурсів, можливостей, запасів, засобів, цінностей; в 18 % - з потужністю виробництва (галузей народного господарства), фондів, ресурсів країни, регіону; в 16 % - з ресурсною, економічною, природною, регіональною можливістю; в 8 % - з можливістю виробничих сил досягти певного ефекту.

Визначення поняття потенціалу має не тільки важливе наукове але й практичне значення, оскільки уявлення про його зміст визначає підхід до його оцінки, вимірювання і управління.

Перехід до нового ринкового механізму господарювання значно підвищив актуальність дослідження ринкових ознак потенціалу, які найбільш повно виражає, на нашу думку, поняття «потенціал підприємства». Складність і нерозробленість методологічних питань породжує безліч точок зору на його розуміння.

У даному посібнику ми розглядаємо **потенціал підприємства** як сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних і т.п.), навиків та можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу, щодо виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення функціонування та розвитку підприємства. Потенціал підприємства - це складна, динамічна, поліструктурна система. Ця агломерація має свої закономірності розвитку, від вміння використання яких у вирішальному ступені залежить ефективність економіки, темпи та якості її росту.

Потенціал підприємства характеризується типовими для будь-якої економічної системи **властивостями**. Перша з них — **цілісність**. Вона означає, що всі елементи потенціалу служать загальній меті, що стоїть перед системою. Цілісність потенціалу забезпечується реалізацією в процесі керування його формуванням і використанням наступних принципів: спільності і єдності цільової функції для економічного потенціалу і для кожного його елемента; спільності критерію ефективності функціонування і розвитку елементів економічного потенціалу і самого потенціалу в цілому.

Другою рисою економічного потенціалу підприємства є **складність**. Вона виявляється у наявності різноманіття його компонентів і зв'язків між ними, що визначають внутрішню будову й організацію потенціалу підприємства як єдине ціле.

Наприклад, потенціал промислового підприємства містить у собі основні виробничі фонди, що серед інших елементів містять робочі машини й устаткування, що поєднують, у свою чергу, основне технологічне устаткування. Таким чином, економічний потенціал підприємства являє собою сукупність великої кількості первинних часток.

Іншою ознакою складності є те, що зміни, які виникають у якому-небудь одному елементі економічного потенціалу, викликають зміни в інших його елементах. Ще одна ознака складності — наявність у системі зворотних матеріально-речовинних і інформаційних зв'язків між елементами потенціалу.

У якості третьої характерної риси економічного потенціалу слід зазначити *взаємозамінність*, альтернативність його елементів. Так, збільшення маси основних фондів при одночасному підвищенні рівня їхньої автоматизації значно зменшує потребу у такому елементі економічного потенціалу, як робоча сила. Використання більш прогресивних технологічних процесів і принципів організації виробництва зменшує потребу в інших елементах економічного потенціалу.

Взаємозамінність елементів економічного потенціалу не слід розуміти чисто механічно, хоча в її основі і лежать технічні і технологічні особливості виробництва (наприклад, заміщення живої праці машиною). Взаємозамінність — проблема більшою мірою економічна. Тому в якості однієї з форм взаємозамінності елементів потенціалу варто розглядати заощадження виробничих ресурсів у результаті застосування нового обладнання, технології, енергії, інформаційних ресурсів і методів організації управління і виробництва. У зв'язку з цим виникає задача забезпечення ефективних умов взаємозамінності між елементами потенціалу. Однак при цьому повинне враховуватися та обставина, що ступінь альтернативності елементів потенціалу не залишається постійною, вона змінюється в залежності від економічної ситуації, рівня розвитку економічного потенціалу, а також від особливостей господарської системи: масштабності, характеру діяльності і ступеня її замкнутості.

Найбільш характерними особливостями взаємозамінності елементів економічного потенціалу є регламентованість і періодичність. Перша особливість виявляється в тому, що елементи можуть теоретично необмежено замінити один одного доти, поки один з них не звернеться в нуль.

Друга властивість взаємозамінності елементів — її періодичність, що означає, що взаємозамінність не є безупинною ні по своїх кількісних характеристиках, ні в часі. Це насамперед визначається наявністю такої характеристики у елементів потенціалу, як термін морального старіння, усередині якого обмінні процеси не ефективні. Поряд з цим усяка заміна одних елементів на інші вимагає фінансових засобів; для їхнього нагромадження потрібно час. Остання умова деякою мірою зм'якшується розмірами і рівнем ефективності використання економічного потенціалу — чим вони вище, тим коротше обмінний цикл. Однак повному усуненню дискретності взаємозамінності перешкоджають тимчасові характеристики елементів.

Взаємозамінність елементів потенціалу володіє ще однією особливістю — здатністю досягати збалансованої рівноваги елементів. Це, з одного боку, означає, що якщо частка одного з елементів зростає за рахунок зниження частки іншого елемента, тому що перший ефективніший, то настане такий момент, коли більш ефективний елемент буде втягуватись в господарський оборот у таких масштабах, що вже зроблять неефективним подальше поглиблення даного напрямку взаємозамінності. Наступить момент, коли обидва використовуваних елементи будуть однаково ефективними чи неефективними для економічного потенціалу — досягається їхня рівновага. З іншого боку, розглянута особливість свідчить про те, що кількісні характеристики взаємозамінності елементів залежать від пропорцій, що існують між ними. Чим більший розвиток одержав процес заміни одних елементів іншими, тим суцужніше поглибити даний процес. В міру розвитку процесу взаємозамінності для заміни кожної одиниці «замінного» елемента потрібно усе більше одиниць елемента, що заміщає.

Четвертою характеристикою економічного потенціалу підприємства є *взаємозв'язок і взаємодія його елементів*. Вона являє собою загальний економічний закон відповідності між основними елементами продуктивних сил суспільства. Іншими словами, між речовинними, особистими і нематеріальними факторами виробництва існує об'єктивно обумовлений кількісний і якісний взаємозв'язок, виражена мірою їхньої відповідності, співвідношення.

Взаємодія між елементами потенціалу в процесі виробництва продукції досягається встановленням зв'язків між ними, що забезпечують їх спільне погоджене функціонування, у результаті яких утворюються нові якості, не властивим об'єктам взаємодії. Тому елементи економічного потенціалу підприємства здатні взаємо доповняти один одного, тобто їхній вплив інтегральний.

П'ятою характерною ознакою економічного потенціалу можна назвати його *здатність до сприйняття інновацій* в якості елементів новітніх досягнень науково-технічного прогресу. Особливість розвитку економічного потенціалу як системи полягає в тому, що сила, потужність його елементів, гнучкість внутрішньої структури останніх, а також форми взаємозв'язків між ними певним чином позначаються на віддачі економічного потенціалу, на його пристосованості до розвитку шляхом безпосереднього і систематичного використання нових наукових ідей.

На практиці доведено, що менш вимогливі виробництва, як правило, є менш ефективними, чим виробництва з більш високою науково-технічною ємністю, тобто зі здатністю використовувати останні досягнення науково-технічного прогресу. До того ж прогресивні виробництва мають більш широкі перспективи розвитку. Тому можна зробити висновок про те, що чим нижче рівень прогресивності елементів потенціалу, тим він консервативніший, тим у більшій мірі його якісний ріст здійснюється

екстенсивним шляхом за рахунок наростання «силових зусиль» суспільства і завищених витрат виробничих факторів. І навпаки, при високому організаційно-технічному рівні потенціалу швидше впроваджуються прогресивні види устаткування й енергії, сучасні технології, ефективні форми організації виробництва, праці і керування.

Шостою характерною рисою економічного потенціалу є його *гнучкість*. Вона свідчить про можливість переорієнтації виробничої системи на випуск нової продукції, використання інших видів матеріалів і т.д. без корінної зміни її матеріально-технічної бази. Вимоги до підвищення гнучкості економічного потенціалу обумовлюються посиленням нестабільності ринкової ситуації, зростанням коливань обсягу і структури попиту, різким прискоренням темпів науково-технічного прогресу в промисловому виробництві. Як наслідок, безупинно розширюється номенклатура продукції, що випускається. Підвищення гнучкості економічного потенціалу сприяє значній економії живої й уречевленої праці в процесі виготовлення продукції, має велике соціальне значення.

Відзначимо ще одну характеристику економічного потенціалу — його *потужність*. Вона являє собою кількісну оцінку продуктивної здатності потенціалу підприємства. Потужність потенціалу, будучи об'єктивно визначена, показує місце конкретного господарського підрозділу в галузевому і народногосподарському потенціалах. Вона служить також важливою сполучною ланкою між виробничим потенціалом, науково-технічним і економічним потенціалом суспільства. У цьому полягає особлива роль даної характеристики.

Розглянуті характерні риси економічного потенціалу підприємства виявляються з різною контрастністю в різних умовах. Це визначається тими вимогами, що у різні періоди пред'являються до потенціалу суспільним виробництвом. Вони історичні і визначаються наступними моментами: темпами розвитку науково-технічного прогресу, ринком ресурсів, соціально-економічними цілями розвитку суспільної системи і внутрішніх особливостей економічного потенціалу як складної і динамічної системи.

Перехід до нового механізму господарювання значно підвищив актуальність дослідження тих ринкових ознак потенціалу, котрі найповніше виражають поняття „потенціал підприємства”.

Потенціал, що об'єднує в собі як просторові, так і тимчасові характеристики, концентрує одночасно три рівні зв'язків і відносин:

По-перше, він відображає минуле, тобто сукупність властивостей, нагромаджених системою в процесі її становлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування та розвитку. У цьому плані поняття «потенціал» фактично набуває значення поняття «ресурс».

По-друге, він характеризує рівень практичного застосування і використання наявних можливостей. Це забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей. У цій функції поняття

«потенціал» частково збігається з поняттям «резерв».

Розглядаючи структуру потенціалу з цих позицій, варто враховувати, що в першому випадку структурні елементи потенціалу, що залишилися в нереалізованому вигляді, призводять до зниження ефективності його функціонування (наприклад, невикористовувані в роботі трудові навички втрачаються, нереалізовані особистісні здібності руйнуються), а в другому випадку «надлишковий» запас сил і здібностей працівника забезпечує гнучкість і маневреність розвитку системи стосовно змінюваних умов праці.

По-третє, він орієнтується на розвиток (на майбутнє). Будучи єдністю стійкого і мінливого станів, потенціал містить (як можливі) елементи майбутнього розвитку.

Рівень потенціалу, характеризуючи наявний стан системи, обумовлений тісною взаємодією всіх трьох перелічених станів, що і відрізняє його від таких, на перший погляд близьких, понять, як «ресурс» і «резерв».

Основний зміст поняття „потенціал підприємства” полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси. З огляду на зміст наведеного визначення, графічне зображення моделі потенціалу підприємства представлено на рис. 2.1.

Потенціал підприємства – це складна, динамічна, поліструктурна система. Ця агломерація має певні закономірності розвитку, від уміння використати які вирішальною мірою залежить ефективність економіки, темпи та якості її зростання. **Отже, потенціал підприємства характеризується наступними ознаками:**

- Потенціал підприємства визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері економічної діяльності, причому не тільки реалізованими, а й нереалізованими з будь-яких причин.

- Можливості підприємства здебільшого залежать від наявності ресурсів та резервів (економічних, соціальних), не залучених у виробництво. Тому потенціал підприємства характеризується також і певним обсягом ресурсів, як залучених у виробництво, так і ні, але підготовлених для використання.

- Потенціал підприємства визначається не тільки наявними ресурсними можливостями, але ще й навичками різних категорій персоналу щодо його використання і отримання максимального доходу.

- Рівень і результати реалізації підприємницького потенціалу, а саме: обсяги виробленої продукції або отриманого прибутку визначаються також формою підприємництва і організаційною структурою управління.

Спираючись на основні характеристики потенціалу підприємства, можна стверджувати, що його модель визначається наступними **характеристиками:**

1. Обсягами та якістю наявних ресурсів: кількістю зайнятих працівників, основними виробничими і невиробничими фондами, матеріальними запасами, фінансовими ресурсами і нематеріальними ресурсами – патентами, ліцензіями, інформацією, технологією.

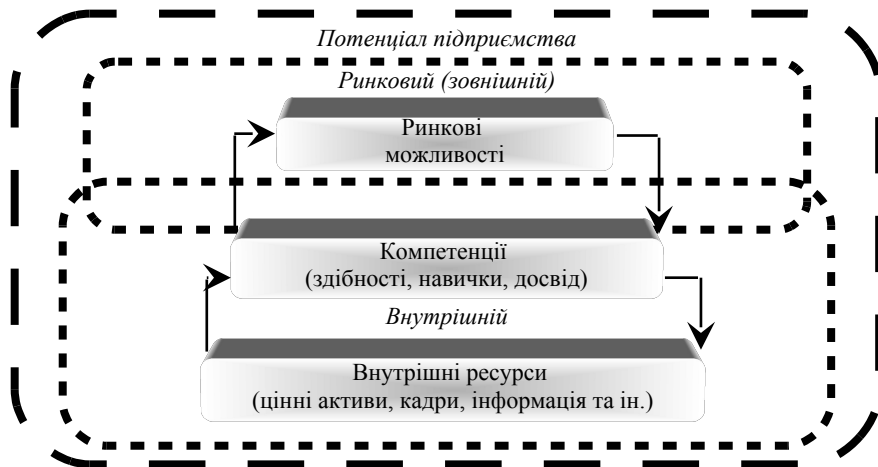


Рис. 2.1. Модель потенціалу підприємства

2. Можливостями керівників та інших категорій персоналу створювати певні види продукції, іншими словами їх освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним та мотиваційним потенціалом.

3. інформаційними можливостями, тобто можливостями підприємства генерувати і трансформувати інформаційні ресурси для використання їх у виробничій, комерційній та управлінській діяльності

4. Можливостями менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства (професійною підготовкою, талантом, умінням створювати і оновлювати організаційні структури підприємства).

5. Інноваційними можливостями щодо оновлення техніко-технологічної бази виробництва, переходу на випуск нової конкурентноспроможної продукції, використання сучасних форм і методів організації та управління господарськими процесами.

6. Фінансовими можливостями залучення коштів, що їх бракує (кредитоспроможністю та внутрішньою і зовнішньою заборгованістю у сфері фінансів).

Разом усі ці можливості створюють сукупний (економічний та соціальний) потенціал підприємства, який стосовно аналогічного потенціалу будь-якого іншого підприємства відображає рівень його конкурентоспроможності.

Виділяють декілька так-званих „теорем” про потенціал підприємства:

1. Потенціал підприємства відображає реальну чи ймовірну здатність підприємства виконати цілеспрямовану роботу.

Потенціал підприємства – це пряма аналогія поняття енергії у фізиці. Усі господарюючі суб'єкти в будь-який момент часу володіють кінцевою здатністю виконувати роботу. Вони також володіють здатністю підвищувати ефективність роботи, яку виконують. Суб'єкт господарювання з „високим потенціалом” можна визначити як такий, що управляє своїми можливостями найбільш цілеспрямовано.

2. Потенціал підприємства може створюватися або його учасниками, що вкладають свої індивідуальні зусилля, або за рахунок вкладу зовнішніх учасників.

Потенціал підприємства створюється на базі зобов'язань, а також шляхом об'єднання різноманітних ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства. Наприклад, виробниче підприємство об'єднує в єдине ціле технічний досвід, капітальне обладнання, сировину та фінансові ресурси. Підприємство, що орієнтоване на послуги, зазвичай не бере на себе великих зобов'язань по капітальному обладнанню, але вкладає більше засобів у технічний досвід, який намагається продавати. Іноді, потенціал створюється через зовнішні організації, наприклад, владні, що володіють правами надавати деякі можливості визначеним групам, зокрема, проведення аудиту дозволяється лише кваліфікованим професіоналам та іншим уповноваженим особам.

3. „Ресурс” – засіб збереження потенціалу підприємства, який може бути використаний в подальшому.

Сумарні ресурси підприємства являють собою потенціал для реалізації певних цілей. Наприклад, запас готових виробів являється потенціалом для задоволення замовлень, що надходять, капітальне обладнання – для виготовлення продукції. Можливості використання ресурсів визначають строк служби такого ресурсу.

4. Потенціал підприємства можна розділити на чотири категорії: базовий, прихований, збитковий і пересічний.

Базовий потенціал являє собою центральний потенціал з точки зору основного призначення організації, яке дозволяє підприємству використовувати можливості отримання прибутку або визначених економічних цінностей. Базовий потенціал підприємства пов'язаний з таким поняттям, як „конкурентна перевага”, тобто здатністю в умовах конкуренції брати на себе зобов'язання, що приносять прибуток. Як тільки підприємство починає підтримувати базовий потенціал у стійкому стані і, можливо, розвивати його, вона отримує „стійку конкурентну” перевагу.

Крім базового потенціалу, підприємство може мати інші види потенціальних засобів, які являються „**прихованими**” відносно базових. Ці засоби не представляють конкурентних переваг для господарюючого суб'єкта на даний момент, хоча і можуть трансформуватись в базові засоби. Однак, підприємство змушене буде виділити суттєву частину ресурсів (які безумовно будуть видалені у вигляді короткострокових ресурсів із базового

потенціалу), щоб досягнути цієї трансформації. В будь-якій організації існує потенціал, використання якого призводить до споживання ресурсів, яке не супроводжується отриманням прибутку. Такий потенціал носить назву негативного або такого, **що приносить збитки**.

Пересічний потенціал характеризується наявністю в підприємства активів, що забезпечують ефективне використання інших потенціалів: зокрема, добре функціонуюча система управління збутом, фінансами.

5. Потенціал можна розрізнати за обсягом і напрямками, хоча й існує визначений „енергетичний бар’єр”.

Підприємницький потенціал дозволяє реалізувати деякі „інерційні” характеристики підприємства. Як і інші системи, малоімовірно, що підприємство могло б перейти з одного потенційного рівня на інший без використання деякої „енергії переходу”.

Величина енергії, необхідної для успішного переходу, залежить від природи джерела енергії та ефективності його застосування; вона обмежена у визначених границях такими параметрами організації, як її структура чи культура, що можуть „розсіювати” енергію, яка надходить; висотою бар’єру між потенціалами, який потрібно подолати.

6. Потенціал підприємства знижується „стрибком”.

Пониження потенціалу здійснюється стрибкоподібно і визначається можливостями структури, що підтримує цей потенціал. Це ствердження здається незвичайним на перший погляд, здавалося б, потенціал підприємства повинен падати поступово, а не миттєво. Однак в конкурентному середовищі ця проблема стає зрозумілою. Для прикладу можна навести середовище з великою кількістю покупців і продавців, в якому знижується ефективність одного з підприємств і його затрати стають вищими за середні. В такій ситуації, якщо підприємство підвищує ціну відповідного продукту, воно втрачає ринок відразу, а не поступово. У будь-якій динамічній системі, потенціал, що перебуває під впливом цілого ряду різноманітних факторів, переходить між допустимими станами системи проходять стрибкоподібно.

7. Підприємницький потенціал можна покращити в результаті вдосконалення організаційної структури, і, відповідно він може бути втрачений за рахунок неприпустимої структури.

Організаційна структура формується системою формальних і неформальних взаємозв’язків між окремими людьми, групами та підрозділами організації. Там, де ці структури жорстоко обмежені тільки визначеними типами зобов’язань чи реалізацією тільки визначених можливостей, адаптація структури до змін виробничих цілей підприємства обмежена.

Формування потенціалу підприємства - це процес ідентифікації та створення спектру підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм задля стабільного розвитку та

ефективного відтворення.

При формуванні потенціалу підприємства слід враховувати наступні загальні постулати:

- потенціал підприємства - це складна система пересічних характеристик його елементів, причому останні можуть тією чи іншою мірою заміщати один одного, тобто є альтернативними;
- потенціал підприємства не можна сформувавши на базі механічного додавання елементів, оскільки він є динамічним угрупованням;
- під час формування потенціалу підприємства діє закон синергії його елементів;
- потенціал підприємства у вищих формах його виявлення може самостійно трансформуватися з появою нових складових елементів;
- елементи потенціалу підприємства мають функціонувати одночасно і в сукупності, бо закономірності розвитку можливостей підприємства не можуть бути розкриті окремо, а тільки в їхньому поєднанні, що потребує досягнення збалансованого оптимального співвідношення між елементами;
- усі елементи потенціалу об'єктивно пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства, тобто, з одного боку, вони підлягають фізичному та техніко-економічному старінню, а з іншого - вони чутливі до досягнень науково-технічного прогресу;
- складові потенціалу підприємства мають бути адекватними характеристикам продукції і послуг, що виробляються на підприємстві.

У системі потенціалу підприємства можна виділити два типи закономірностей:

1. формувальні - закономірності розвитку, які спричиняють перехід системи в інший якісний стан;
2. регулювальні – закономірності функціонування, які сприяють стабілізації наявного рівня якості систем.

Слід зазначити, що базою загальносистемного потенціалу будь-якого підприємства є виробничий (операційний) потенціал. Проблемі дослідження саме цієї складової традиційно присвячували свої праці вітчизняні науковці.

Характер виробничих процесів визначає відносну роль живої праці, споруд, устаткування, фінансових ресурсів і сировини в процесі формування можливостей розвитку підприємств, а специфіка організації виробництва зумовлює структурно-функціональні характеристики потенціалу сучасних підприємств.

Сучасна практика господарювання досить багатогранна, що унеможливує однозначне встановлення ключових факторів довгострокового успіху підприємств. Однак, при формуванні потенціалу підприємств слід враховувати фактор розташування, який відіграє вирішальну роль у багатьох сферах бізнесу (наприклад, туристичному, підприємствах ринкової інфраструктури). В цілому, проблема

територіального розташування підприємства розв'язується з врахуванням: витрат на поставку сировини; витрат на збут готової продукції; специфіки технологічного процесу. Останнє обумовлює і конкретне місце розташування підприємства – ближче до споживача чи до постачальника сировини.

Основою формування потенціалу сучасних підприємств є персонал. Розвиток концепції управління трудовими ресурсами перетворюється на найважливішу тенденцію, що перебуває в якнайтіснішому взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими основними напрямками загальної еволюції економічної думки.

Поступове проникнення прогресивних теоретичних концепцій в практику позначилося деформуванням структури потенціалу підприємств. Нині більшість підприємств, розуміючи цінність власного персоналу, намагається за будь-яких умов зберегти кваліфікованих працівників. Великого поширення набуває практика укладання „довічних” трудових угод, особливо характерна для японських підприємств.

Іншою важливою особливістю потенціалу сучасних підприємств є його автоматизація, що тісно пов'язана із соціально-трудою складовою. Зв'язок реалізується через процеси нагромадження та обробки комерційної інформації персоналом підприємства в процесі ведення бізнесу. Таким чином, цінність персоналу підприємства визначається інформаційними потоками, які він генерує в процесі господарювання.

Прискорення темпів науково-технічного прогресу спричинило зростання частки основних фондів в елементній структурі потенціалу сучасних підприємств, хоч на вітчизняних підприємствах цю тенденцію зумовлено скороченням усіх інших елементів.

Згідно розрахунків, що проведені вченими Київського національного економічного університету, елементна структура потенціалу сучасних підприємств формується приблизно на 60 % за рахунок основних фондів, на 25% - персоналу, на 15 % - інформації, фондів обігу та оборотних фондів. Ці розрахунки базуються на статистичних даних, що дозволяє зробити висновок про асиметричність інформації через значну „тінізацію” економічних відносин. Але навіть такі дані уможливають констатацію ресурсної природи потенціалу сучасних підприємств, який формується на екстенсивній основі. Слід вказати на те, що з огляду на темпи науково-технічного прогресу та зростання нестабільності ринкових відносин у світовій практиці спостерігається збільшення частки наукомістких елементів.

Вартісна методика формування потенціалу підприємства може здійснюватися за таким алгоритмом:

1. Потенціал основних фондів – визначається за залежністю:

$$\Phi_n = \Phi \times E_n, \quad (2.1)$$

де Φ – основні фонди; E_n – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень

2. Потенціал оборотних фондів – визначається за залежністю:

$$O_n = M \times K_m, \quad (2.2)$$

де M – річний обсяг матеріалів і обігових коштів, що використовуються у виробництві; K_m – коефіцієнт витягу продукції із ресурсної маси, який визначається відношенням вартості матеріальних ресурсів, використаних на виробництво продукції, до загальної вартості матеріальних ресурсів, спожитих підприємством.

3. Потенціал нематеріальних активів – визначається за залежністю:

$$НП = \sum (He_i \times E_n) \quad (2.3)$$

де He_i – експертна оцінка вартості нематеріальних активів та вартість землі, яка вираховується згідно з методикою, прийнятою на державному рівні.

4. Матеріально-технічний потенціал виробничої системи – визначається за формулою:

$$МТП = \Phi_n + O_n + НП, \quad (2.4)$$

5. Трудовий потенціал підприємства – визначається за залежністю:

$$ПТП = A * Ч * Нм, \quad (2.5)$$

де $Ч$ – середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу; $Нм$ – коефіцієнт реалізації потенціалу технологічного персоналу, що приймається на рівні нормативу ефективності капітальних вкладень.

$$A = Пп * (\Delta\Phi_o / \DeltaПп), \quad (2.6)$$

де A – оцінка одиниці живої праці; $Пп$ – продуктивність праці 1 робітника у звітному періоді; $\Delta\Phi_o$ – підвищення фондоозброєності одного працівника; $\DeltaПп$ – підвищення продуктивності праці у звітному році порівняно з базовим роком.

6. Ресурсний потенціал підприємства:

$$РП = МТП + ТП \quad (2.7)$$

7. Інноваційний потенціал (ІП) – сума витрат, спрямована на розвиток підприємства.

8. Виробничий потенціал :

$$ВП = РП + ІП \quad (2.8)$$

9. Потенціал підприємства – визначається за формулою :

$$ПП = ВП + \Phi_{інП} + УП + МП + НТП + ПОСУ + P_{інф} + P_{інфр} \quad (2.9)$$

де $УП$ – управлінський потенціал, $\Phi_{інП}$ – фінансовий потенціал, $МП$ – маркетинговий потенціал, $НТП$ – науково-технічний потенціал, $ПОСУ$ – потенціал організаційної системи управління, $P_{інф}$ – інформаційний потенціал, $P_{інфр}$ – інфраструктурний потенціал.

Тема 2. Структура потенціалу підприємства та удосконалення управління потенціалом



Ключові питання:

1. Структура потенціалу підприємства.
2. Оцінка та оптимізація структури потенціалу.

Структура потенціалу підприємства — це відносно стійкий спосіб організації елементів потенціалу, що розкриває його будову, елементний склад, спосіб формування та розвитку. Відповідно до цього саме поняття “структура потенціалу” має характеризуватися такими основними рисами: стійкість, стабільність, гнучкість, пропорційність, збалансованість тощо. На рис.2.2. зображено структуру потенціалу підприємства з розмежуванням потенціалу підприємства на об’єктні та суб’єктні складові.

Об’єктні складові пов’язані з матеріально-речовинною та особовою формою потенціалу підприємства. Вони споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі у процесі функціонування. До них належать: інноваційний, виробничий, фінансовий потенціали і потенціал відтворення.

Інноваційний потенціал – сукупні можливості підприємства щодо генерації, сприйняття та впровадження нових (радикальних і модифікованих) ідей для його системного технічного, організаційного та управлінського оновлення.

Виробничий потенціал – наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення і використання факторів виробництва з метою максимізації обсягу продукції (послуг). Його треба також сприймати як сукупність ресурсів, що функціонують і здатні виробляти певний обсяг продукції. До його складу входять:

- потенціал землі та природно-кліматичні умови;
- потенціал основних фондів;
- потенціал оборотних фондів;
- потенціал нематеріальних активів;
- потенціал технологічного персоналу.

Потенціал землі та природно-кліматичні умови обумовлюють можливість підприємства використовувати сукупні природні багатства у господарській діяльності.

Потенціал основних фондів - наявні та скриті можливості основних фондів, які формують техніко-технологічний базис виробничої потужності підприємства.

Потенціал оборотних фондів - частина виробничого капіталу підприємства у вигляді певної сукупності предметів праці (сировини, палива, енергії, допоміжних матеріалів, конструкцій), які перебувають у виробничих запасах, незавершеному виробництві, напівфабрикатах власного виготовлення та витратах майбутніх періодів.

Потенціал нематеріальних активів - це можливості підприємства використовувати права на нові чи наявні продукти інтелектуальної праці в господарському процесі з метою реалізації корпоративних інтересів на засаді задоволення суспільних потреб.

Потенціал технологічного персоналу - здатність робітників виготовляти продукцію або надавати послуги чи виконувати роботи.

Фінансовий потенціал – обсяг власних, позичених, залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат. Основними складовими фінансового потенціалу є інвестиції, які необхідні для простого і розширеного відтворення.

Відтворення потенціалу підприємства - це процес безперервного відновлення всіх його складових. Просте відтворення здійснюється в незмінних обсягах для відновлення спожитих факторів виробництва і забезпечення безперервності його функціонування. Розширене відтворення потенціалу підприємства передбачає кількісний та якісний розвиток факторів виробництва та інших складових потенціалу, котрі забезпечують вищу результативність його діяльності. У межах розширеного відтворення відокремлюють 3 типи розвитку потенціалу підприємства:

- екстенсивний (традиційний);
- інтенсивний (інноваційний);
- екстенсивно-інтенсивний (змішаний).

За екстенсивного типу відтворення потенціалу збільшення масштабів виробництва досягається за рахунок додаткового залучення трудових, природних ресурсів і засобів виробництва і збереження сформованої техніко-технологічної основи.

За інтенсивного типу відтворення розвиток потенціалу досягається через якісне вдосконалення факторів виробництва: застосування прогресивних знарядь і предметів праці та видів енергетичних ресурсів, підвищення кваліфікації технологічного й управлінського персоналу, а також постійне поліпшення використання всіх наявних складових потенціалу підприємства.

Щодо змішаного типу розширеного відтворення потенціалу, то він характеризується збалансованістю або домінуванням одного з двох інших факторів розвитку. Тому розрізняють переважно екстенсивний, переважно інтенсивний чи змішаний характер економічного розвитку.

Відтворення окремих складових потенціалу підприємства має свої часові цикли та особливості, що зумовлюють використання різних джерел фінансового забезпечення, пов'язаного з формуванням і відтворенням виробничого капіталу.

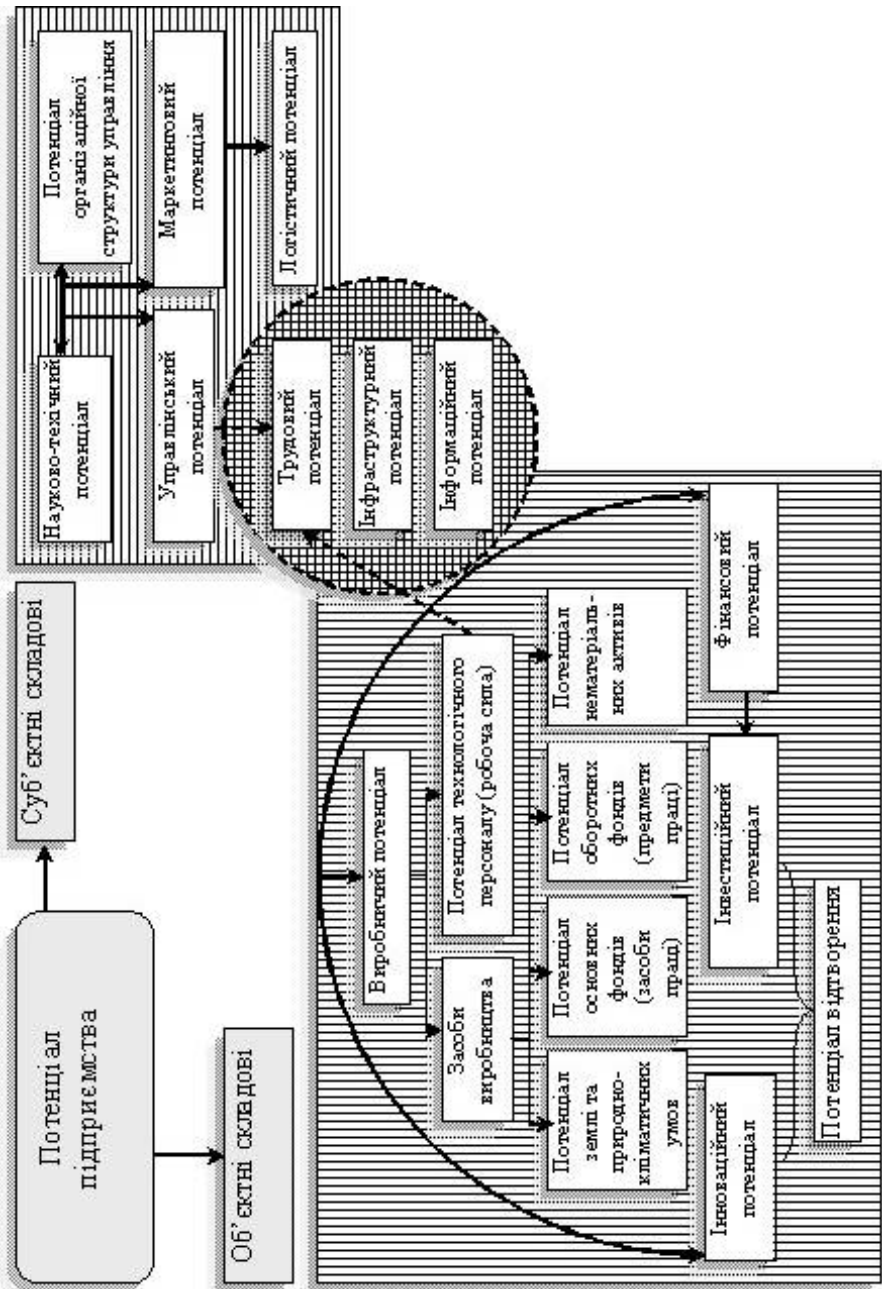


Рис. 2.2. Структура потенціалу підприємства [2]

Наприклад, за простого відтворення заміна спрацьованих і застарілих основних виробничих фондів відбувається за рахунок нагромадження амортизаційного фонду та інших внутрішніх джерел формування фінансових коштів. Розширене відтворення основних фондів, спрямоване на нарощування виробничих потужностей, докорінну перебудову техніко-технологічної бази виробництва, потребує використання таких джерел виробничих інвестицій, як довгострокові кредити, емісія цінних паперів, власний нагромаджений прибуток, державні субсидії, іноземні інвестиції.

Отже, під потенціалом відтворення слід розуміти сукупність матеріально-технічних, нематеріальних, фінансових та інших ресурсів капіталу, які перебувають у розпорядженні підприємства або можуть бути додатково залучені й використані для простого чи розширеного відтворення факторів виробництва та інших складових потенціалу підприємства.

Суб'єктні складові пов'язані із суспільною формою їх виявлення. Вони не споживаються, а становлять передумову, загальноекономічний, загальногосподарський соціальний чинник раціонального споживання об'єктних складових. Усе це свідчить, що суб'єктні складові потенціалу підприємства за їхнім впливом на розвиток основних чинників виробництва й ефективність функціонування економічних систем, у міру ускладнення останніх та їхнього «навколишнього середовища», набувають вирішальної ролі. Відомо, що навіть ті підприємства, які мають близькі за розміром потенціали, часто суттєво різняться за результатами діяльності. За цих умов (за браком зовнішніх «перешкод») різницю в результатах можна пояснити лише неоднаковим рівнем точності цільової орієнтації системи. Інакше кажучи, за інших однакових умов величина результату буде тим більшою, чим далішим буде організаційно-економічне забезпечення досягнення заданих цілей.

До суб'єктних складових потенціалу підприємства відносяться: науково-технічний потенціал, управлінський потенціал, потенціал організаційної структури управління, маркетинговий потенціал.

Науково-технічний потенціал – узагальнююча характеристика рівня наукового забезпечення виробництва (науки, техніки, технології, інженерної справи, виробничого досвіду, можливостей та ресурсів, у тому числі науково-технічних кадрів, які є в розпорядженні підприємства для розв'язання науково-технічних проблем.

Управлінський потенціал - це навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства. У найзагальнішому вигляді він є інтеграцією функціонально-структурних та нематеріальних елементів.

Потенціал організаційної структури управління - це загальнокорпоративний управлінський (формальний та неформальний) механізм функціонування підприємства, який втілює в собі рівень організації

функціональних елементів системи та характер взаємозв'язків між ними.

Маркетинговий потенціал - це здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту. У структурі маркетингового потенціалу окремо виділяють **логістичний потенціал**.

Широка інтерпретація поняття «логістика» як комплексної функції забезпечення підприємства вихідними факторами виробництва на всіх стадіях його діяльності дає змогу в складі цієї функції виокремити: по-перше, доставку необхідних засобів виробництва (послуг) на територію підприємства від зовнішніх контрагентів (логістика постачання); по-друге, доставку тих чи інших видів виробничих ресурсів безпосередньо на місця їх переробки чи використання в необхідних обсягах та в певний час (логістика виробництва); по-третє, забезпечення пунктів збуту готовими виробами і фірмовими послугами (логістика розподілу чи збуту).

З урахуванням функціональних особливостей та структурного зрізу логістичних процесів за предметними ознаками (логістика персоналу, логістика матеріалів і готових товарів, логістика енергетичних та інформаційних потоків) логістичний потенціал підприємства можна визначити як максимальну продуктивність (функціональну спроможність) системно інтегрованих підрозділів, які охоплюють усі види діяльності щодо пересування в просторі та руху в часі: персоналу - перевезення співробітників, розміщення їх у службових приміщеннях; пересуванню згідно з часовим графіком роботи матеріалів і готових виробів - транспортування, складування, збереження, сортування і перерозподіл; енергетичних та інформаційних потоків - передавання, обробка, збереження і трансформація.

На особливу увагу в структурі потенціалу підприємства заслуговують: трудовий, інфраструктурний та інформаційний потенціали. Усі вони не підлягають під зазначену класифікацію складових потенціалу підприємства, їх не можна однозначно віднести чи то до суб'єктних, чи то до об'єктних складових.

Термін «трудовий потенціал» увійшов у науковий обіг у період переходу від екстенсивного до інтенсивного способу розвитку виробництва. Це була своєрідна реакція науки на потребу практики забезпечити якісне вдосконалення формування і використання відповідних здатностей працівників як сукупного суб'єкта виробництва й управління.

Трудовий потенціал - це персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Це поняття дає змогу, по-перше, оцінити рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників у цілому, що є необхідним для активізації людського фактора, та, по-друге, забезпечити якісну (структурну) збалансованість у розвитку особистого й уречевленого факторів

виробництва.

Інфраструктурний потенціал - збалансовані з вимогами виробництва можливості цехів, господарств і служб забезпечити необхідні умови для діяльності основних підрозділів підприємства та задоволення соціальних потреб його персоналу. За гіпертрофованого розвитку інфраструктурні складові потенціалу підприємств можуть виконувати роботи чи надавати певні послуги стороннім організаціям та іншим суб'єктам ринку.

Інформаційний потенціал - це єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підготовку й прийняття управлінських рішень та впливають на характер (специфіку) виробництва через збирання, зберігання (нагромадження), обробку та поширення інформаційних ресурсів. У складі інформаційного потенціалу можна окремо виділити інформаційно-обчислювальний потенціал, до якого належить комплекс технічних, програмно-математичних, організаційно-економічних засобів і спеціальних кадрів, призначений для автоматизації процесу виконання завдань управління підприємством у різних галузях людської діяльності. Крім того, інформація і здобуті через неї знання реалізуються у нових засобах праці, технологіях, професійному досвіді робітників, рівні організації виробничих одиниць, що додатково свідчить про її тісний взаємозв'язок з іншими складовими потенціалу підприємства.

Тема 3. Управління потенціалом підприємства за вартісними критеріями



Ключові питання:

1. *Поняття вартості в управлінні потенціалом.*
2. *Методи визначення вартості потенціалу.*

Для оцінки потенціалу підприємства необхідна система показників, яка враховує фактичну динаміку і теоретичні передумови потенціалу підприємства. У широкому розумінні оцінка - це результат визначення основних якісних і кількісних характеристик об'єкта, а також процес управління ним.

На практиці оцінити конкретний потенціал підприємства складно через те, що необхідний детальний аналіз теперішнього стану підприємства і його майбутніх можливостей.

Оцінка потенціалу підприємства представляє собою цілеспрямований процес визначення у грошовому виразі вартості об'єкта з урахуванням потенційного доходу, який має місце в певний проміжок часу в умовах конкурентного ринку.

Оцінка вартості потенціалу підприємства застосовується у випадках:

- 1) Продаж певної частки нерухомості.
- 2) Отримання кредиту під заставу частини нерухомості.

- 3) Страхування майна.
- 4) Передачі майна в оренду.
- 5) Оформлення частини нерухомості в якості вкладу в статутний фонд підприємства, що створюється.
- 6) Оцінка нерухомого майна для прийняття управлінських рішень за критеріями вартості потенціалу підприємства в умовах реалізації.

Вартість – це грошовий еквівалент, який покупець готовий обміняти на певний предмет. Це міра того, скільки гіпотетичний покупець готовий заплатити за оцінену вартість.

Ціна – відображає витрати на покупку подібних об'єктів в минулих угодах, а також теперішніх.

Вартість поділяється на 2 категорії:

- 1) вартість в обміні;
- 2) вартість в користуванні.

Вартість в обміні – це ціна, яка переважає на вільному відкритому конкурентному ринку. Вона визначається на основі рівноваги між реальними економічними факторами, тому її називають об'єктивною вартістю.

Найбільш поширеною формою вартості в обміні є ліквідаційна, страхова, заставна, орендна вартість.

Вартість в користуванні – це міра цінності власності окремого користувача або групи користувачів, що є складовою діючого підприємства без урахування найбільш ефективного її використання і величини грошового еквіваленту від можливого продажу. Ця вартість є суб'єктивною, тому що задовольняє потреби окремого користувача. Її різновидами є інвестиційна, податкова, заміщення, відтворення, митна, залишкова тощо.

В основу принципів формування вартості потенціалу підприємства покладена наступна класифікація:

1. Принципи, які пов'язані з землею будинками і спорудами:

- залишкова продуктивність; віддача; збалансованість; оптимальний розмір; поділ і поєднання майнових прав.

2. Принципи, які базуються на уявленні користувача:

- корисність; заміщення; очікування.

3. Принципи, які пов'язані з ринковим середовищем:

- попит; пропонування; конкуренція; змінювання; залежність.

4. Принципи найкращого і найефективнішого використання – є синтезуючими і дають вихідну концептуальну модель для аналізу різних факторів, які впливають на вартість об'єкта оцінювання.

Зобразимо на рисунку **структурно-логічну схему формування вартості** потенціалу підприємства (рис. 2.3.)

Формуючи загальний показник вартості бізнесу, необхідно враховувати об'єктивну структуру елементів, що формують виробничо-комерційну систему (рис. 2.4.).

Кожен з поданих на моделі елементів знаходить своє вираження у конкретних вартісних показниках інтегративного характеру (рис. 2.5.):

1. Вартість машин і обладнання.
2. Вартість земельної ділянки, будівель та споруд на ній.
3. Вартість сировинно-матеріальних запасів.
4. Вартість трудового потенціалу.
5. Вартість нематеріальних складових потенціалу підприємства.
6. Вартісна оцінка якості бізнес-процесів підприємства.

Класифікацію методів оцінки вартості потенціалу можна поділити на методи минулої (постфактум), поточної або теперішньої та майбутньої (апріорі) оцінки.

Якщо оцінка проводиться з позиції ефективності здійснених витрат на створення об'єкта чи земельного масиву, то реалізуються методи оцінки постфактум.

Якщо врахувати тільки теперішню ситуацію на ринку або в певному регіоні, то методи дають поточну оцінку.

У випадку коли визначається майбутня корисність, тобто розмір чистого потоку капіталу, який отримує власник–інвестор від використання об'єкту, то в апріорі розраховуємо можливу вартість.

Відповідно до цих методів визначення вартості потенціалу відокремлюють три **традиційні підходи**:

1. Витратний (майновий).
2. Порівняльний (ринковий).
3. Результатний (доходний).

Витратні (майнові) методи передбачають визначення вартості об'єкта на основі витрат на його створення та використання.

Порівняльні (ринкові) - визначення вартості об'єкта на базі співставлення з аналогом, які можуть бути об'єктами ринкових угод.

Результатний (доходний) – оцінюється вартість досліджуваного об'єкта на основі величини чистого потоку позитивних результатів від його використання.

Слід зазначити, що кожен з вказаних підходів реалізується за допомогою спеціальних методик, які залежать від об'єкта оцінки. Загальну класифікацію методів вартісної оцінки окремих елементів потенціалу підприємства наведено на рис. 2.5. Для оцінки деяких елементів потенціалу можуть застосовуватися й інші специфічні методики. Детально вони вивчаються студентами у курсі „Потенціал підприємства: формування та оцінка”.

З точки зору управління потенціалом підприємства важливою є оцінка не лише вартості окремих елементів, а бізнесу в цілому.

Оцінка вартості бізнесу – це акт чи процес формування умовиводу оцінювача та підрахунку вартості бізнесу як цілісного майнового комплексу і пов'язаних з ними прав.

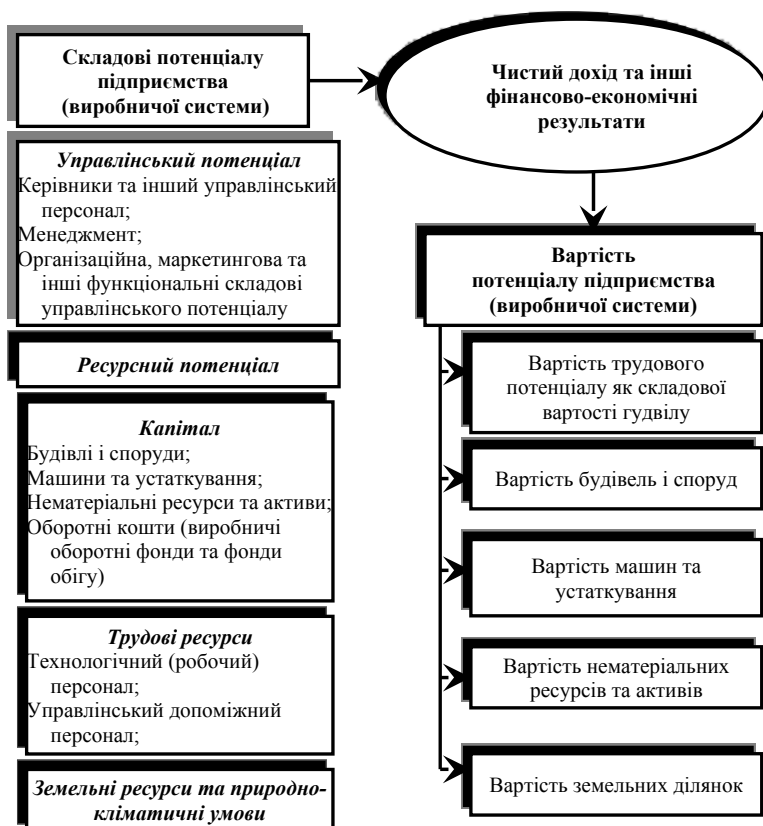


Рис. 2.3. Структурно-логічна схема формування вартості потенціалу підприємства [2]

Спектр застосування методів оцінки вартості бізнесу можна згрупувати відповідно до описаних вище підходів (табл. 2.2.). Кожен із указаних методів має багато модифікацій. Обраний підхід до оцінки вартості бізнесу і його конкретний метод повинні спиратися на достовірну інформаційну базу та бути обґрунтованим з огляду на специфіку об'єкта й умови його функціонування.

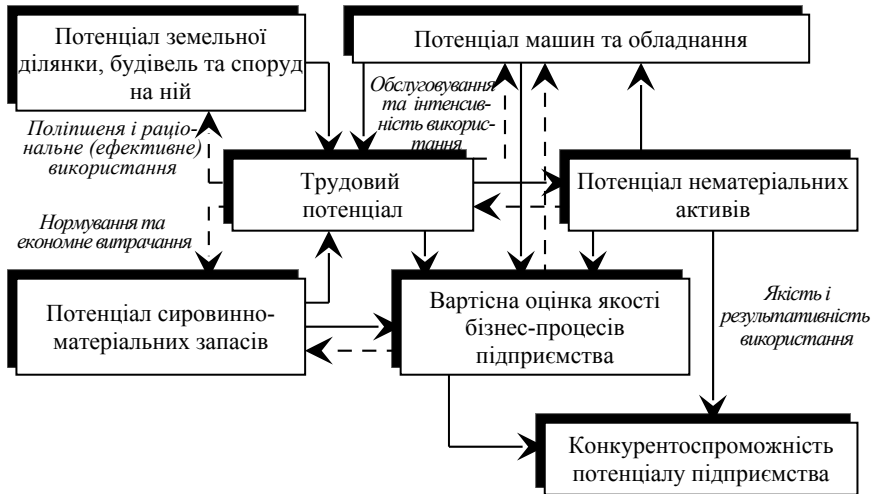


Рис. 2.4. Структурно-логічний граф показників вартості бізнесу [2]

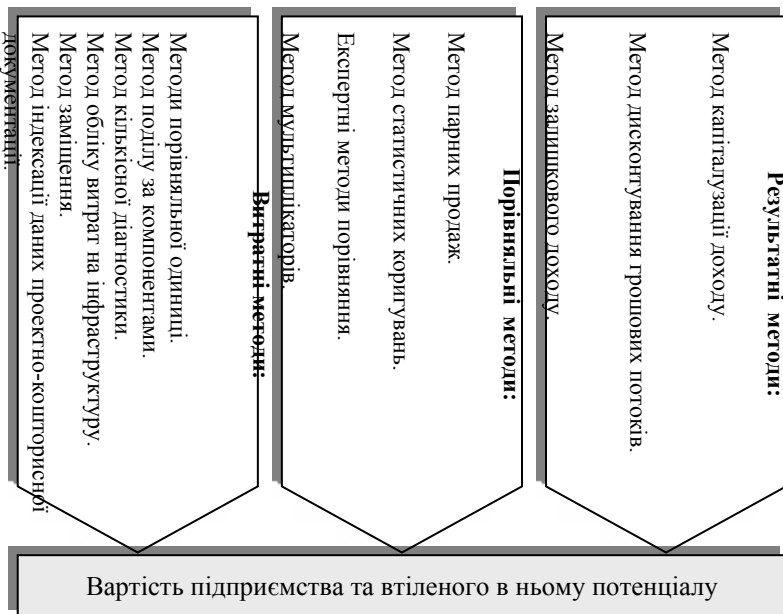


Рис 2.5. Методи оцінки вартості потенціалу [2]

Методи оцінки вартості бізнесу [2]

Підхід	Метод оцінки	Базовий постулат
1	2	3
Витратний	Простий балансовий метод	Вартість бізнесу визнається рівною різниці між активами та зобов'язаннями фірми
	Метод регулювання балансу	Вартість бізнесу визначається підсумовуванням реальної вартості усіх компонентів цілісного майнового комплексу підприємства з вирахуванням сум його зобов'язань (боргів)
	Метод ліквідаційної вартості	Вартість бізнесу дорівнює сумі коштів, яка може бути реально отримана при його ліквідації (продажу); або сумі ліквідаційних вартостей усіх видів майна підприємства. Визначається три види ліквідаційної вартості бізнесу: упорядкована, примусова і кінцева
	Метод вартості заміщення	Вартість бізнесу визначається за витратами на створення ідентичного цілісного майнового комплексу у поточних цінах, який має аналогічну корисність для власників, але сформований відповідно до сучасних стандартів та вимог
	Метод чистих активів	Вартість бізнесу визначається вирахуванням із скоригованої вартості активів підприємства скоригованої вартості пасивів. Коригування полягає у ціновому приведенні чи нормалізації бухгалтерської звітності.
	Метод нагромадження активів	Вартість бізнесу дорівнює різниці між ринковою вартістю всіх активів підприємства та ринковою вартістю усіх його зобов'язань у поелементному розрізі.
Результатний	Метод прямої капіталізації доходів	Вартість бізнесу дорівнює теперішній вартості майбутніх грошових потоків від його використання, що можуть бути капіталізовані учасниками (власниками).
	Метод дисконтування грошового потоку	Вартість бізнесу дорівнює теперішній вартості грошових потоків, генерованих кожним його компонентом, з урахуванням відмінностей у рівнях дисконтів.
	Метод економічного прибутку	Вартість бізнесу визначається множенням суми інвестованого капіталу на ставку економічної рентабельності, яка дорівнює різниці між рентабельністю інвестованого капіталу і середньозваженими витратами на його залучення і використання.
	Метод додаткових доходів	Вартість бізнесу визначається урегулюванням балансу підприємства та оцінюванням можливостей отримання доходів від його викорис-

Продовження табл. 2.2

		тання.
Порівняльний	Метод мультиплікаторів	Вартість бізнесу оцінюється на основі визначених коефіцієнтів, що відтворюють суттєві характеристики аналогічних об'єктів, представлених на ринку
	Метод галузевих співвідношень	Вартість бізнесу визначається на основі цінних показників та інших якісних (чи фінансових) співвідношень, характерних для даної сфери господарювання.
	Метод аналогових продаж чи ринку капіталу	Вартість бізнесу встановлюється на рівні ціни купівлі-продажу контрольних пакетів акцій аналогічних компаній.

Тема 4. Інформаційне забезпечення процесу управління потенціалом підприємства



Ключові питання:

1. Інформаційне забезпечення системи управління потенціалом.
2. Автоматизація управління потенціалом підприємства.

В умовах науково-технічного прогресу швидко зростає роль **інформації**, специфічного ресурсу епохи НТР. Знання, стають «самим коштовним життєвим продуктом». Зараз інформація є необхідною умовою й елементом будь-якої виробничої діяльності, що по своїй значимості усе більш прирівнюється до енергетичних і сировинних ресурсів і використовується для заміщення живої праці, сировини й енергії. Вплив інформації на ріст кінцевих результатів виробництва і їхню якість настільки очевидний і великий, що, наприклад, Л. І. Абалкін включає її до складу факторів економічного росту. На думку деяких закордонних учених, інформація, наукові знання є «новим джерелом додаткової вартості».

Інформація усе більше здобуває характер товару. Безупинно зростають витрати на інформацію, збільшується їхня питома вага в загальних витратах виробництва.

Інформація володіє низкою неперевершених специфічних властивостей — вона не витрачається в процесі використання, розширення її споживання практично не має обмежень. Ці важливі її особливості необхідно використовувати в теорії і практиці інтенсифікації суспільного виробництва для підвищення ефективності якісних факторів економічного росту, прискорення його динаміки. У цьому зв'язку деякі економісти думають, що розвиток і використання інформації повинні враховуватися в процесі планування і керування.

Таким чином, інформація фактично визнана елементом виробництва і є невід'ємною складовою частиною економічного потенціалу підприємства. Причому вона має не допоміжну роль, а виконує сполучну функцію у відношенні інших елементів економічного потенціалу, поєднуючи їх як єдине ціле. Інформація регулює функціонування процесу виробництва; сприяє підвищенню продуктивності живої праці і знарядь праці, ефективності використання предметів праці й енергетичних ресурсів; допомагає підняти рівень і ефективність технологій.

У промисловому виробництві інформація використовується насамперед у вигляді результатів наукових розробок по вдосконаленню основних фондів і предметів праці, знань і навичок виробничого персоналу. Разом з тим, із прискоренням науково-технічного прогресу всезростаючу роль у виробництві відіграють такі форми інформації, як результати наукових розробок в області організації виробництва, праці і керування, дані по вивченню ринку збуту, математичне забезпечення автоматизованих систем, програми керування для машин і устаткування і т.п. Інформацію в такому вигляді вже не можна віднести ні до однієї традиційної форми продуктивних сил і вона виступає в ролі специфічної продуктивної сили, що забезпечує зв'язок між іншими видами продуктивних сил. Таким чином, інформація має двоїсту природу.

У структурному відношенні вона насамперед містить у собі результати закінчених науково-дослідних, проектних і конструкторсько-технологічних робіт з підвищення характеристик елементів і факторів виробництва, поліпшення їхнього використання й удосконалення взаємодії між ними, тобто інформацію, пов'язану з раціоналізацією організації виробництва, праці і керування. Іншою складовою частиною інформації варто вважати досвід господарювання, що представляє собою знання виробничого персоналу.

Третью складовою частиною інформації в сучасних умовах є інформаційні ресурси, під якими варто розуміти такі види інформації, що на спеціальних носіях застосовуються для керування дією машин і устаткування, а також дані, що містяться в спеціальних банках і використовуються машиною чи людиною при рішенні різного роду задач.

Інформація повною мірою відповідає викладеним вище ознакам елементів економічного потенціалу. Так, у промисловості для багатьох сучасних автоматизованих технологічних систем інформація визначає не тільки економічну ефективність, але і саму можливість їхнього функціонування. Практика останніх років показала, що різке розширення арсеналу технічних засобів виробництва саме по собі не спричинило відповідного росту продуктивності праці. Він стає можливим тільки при відповідному рівні керування й організації виробництва.

У практичній діяльності вибір варіанта організації виробництва обумовлює насамперед параметри виробів (якість і кількість), а також обсяги, терміни і періодичність їхнього виготовлення. Тому інформація не може бути неадекватна продукції, що випускається, і іншим елементам

економічного потенціалу. Більш того, вона в значній мірі забезпечує відповідність між самими елементами потенціалу, між ними і продукцією, що випускається.

У виробничих процесах інформація виконує й іншу **найважливішу функцію** - регулювання споживання ресурсів і заміщення одних видів ресурсів іншими. У цьому, на наш погляд, полягає особливість взаємозамінності інформації з іншими елементами економічного потенціалу промислового підприємства. Різні форми інформації мають різну здатність до заміщення тих чи інших елементів потенціалу. Але найбільша їхня ефективність, як показує практика, виявляється у вивільненні промислово-виробничого персоналу. Великий ефект інформації, що замінюється, виявляється й у відношенні іншого елемента економічного потенціалу - основних фондів. Інформація сприяє економії й інших видів виробничих ресурсів.

Досить упевнено можна стверджувати, що інформація відтворюється усередині виробничої системи.

Доцільно визначати **інформаційну систему підприємства** насамперед як середовище, що автоматизує виконання заздалегідь запланованих дій, а також уможливорює своєчасне реагування на незаплановані зміни ринкової ситуації та внутрішнього середовища.

Автоматизація управління потенціалом підприємства передбачає:

а) автоматизацію ретроспективних і прогностичних розрахунків розміру потенціалу підприємств;

б) моделювання процесів управління потенціалом сучасних підприємств з використанням стандартних програмних рішень для оцінки ефективності управління потенціалом.

Нині надзвичайно поширені такі методи управління підприємством, які вже реалізовано в програмному вигляді (табл. 2.3):

Інформаційно-електронна система для забезпечення ефективного управління підприємницьким потенціалом має ґрунтуватися на таких **принципах**:

- ✓ побудова обчислювальних систем на базі персональних комп'ютерів;
- ✓ подання всієї інформації в цифровій формі;
- ✓ створення універсальної системи електронної пошти;
- ✓ наявність постійного зв'язку;
- ✓ стандартизація робочих інструментів кінцевих користувачів;
- ✓ інтегрованість програмних продуктів, специфічних для конкретного виду бізнесу.

Основні аналітичні методи, що використовуються в управлінні сучасними підприємствами [2]

№ з/п	Теоретичний напрямок	Методи управління
1	2	3
1	Функціонально-вартісний аналіз	ABC (Activity based costing) — метод визначення вартості та інших характеристик товарів на основі функцій та ресурсів, що задіяні в бізнес-процесі
		ABB (Activity based budgeting) - метод планування бюджету на основі функцій підприємства: використовується для планування бюджету компанії чи інвестиційного проекту та базується на принципах ABC-аналізу
		ARP (Activity resource planning) - метод планування ресурсів підприємства на основі дослідження бізнес-процесів (за методологією ABC-аналізу)
		ABM (Activity based management) — метод оперативного управління, що описує способи управління підприємством для вдосконалення бізнес-процесів та підвищення прибутковості на основі інформації ABC-аналізу
2	Структурно-функціональний аналіз	IDEF0 — метод функціонального моделювання. За допомогою наочної графічної мови IDEF0 досліджувана система постає перед розроблювачами й аналітиками у вигляді набору взаємозалежних функцій (функціональних блоків — у термінах IDEF0). Як правило, моделювання засобами IDEF0 є першим етапом вивчення будь-якої системи
		IDEF1 - метод моделювання інформаційних потоків усередині системи, що дає змогу відображати й аналізувати їхню структуру та взаємозв'язки
		IDEF1X (IDEF1 Extended) — метод побудови реляцій-них структур. IDEF1X належить до методологій типу «Сутність-взаємозв'язок» (ER — Entity-Relationship) і, як правило, використовується для моделювання реляційних баз даних, що мають відношення до підприємства
		IDEF3 — метод документування процесів системи, що використовується, наприклад, для дослідження технологічних процесів на підприємствах. За допомогою IDEF3 описують сценарій та послідовність операцій для кожного процесу. IDEF3 має прямий взаємозв'язок із методологією IDEF0 — кожна функція (функціональний блок) може бути подана засобами IDEF3 у вигляді окремого процесу
		IDEF4 — метод побудови об'єктно-орієнтованих систем. Засоби IDEF4 дають змогу наочно відображати структуру об'єктів і принципи їхньої взаємодії, тим самим забезпечуючи аналіз і оптимізацію складних систем

		IDEF5- метод онтологічного дослідження складних систем. IDEF5 забезпечує описування онтології системи за допомогою словника визначених термінів і правил, на підставі яких можуть бути сформовані достовірні твердження про стан системи, що аналізується, у кожний певний момент. На основі цих тверджень формуються висновки щодо дальшого розвитку системи і провадиться її оптимізація
3	Моделювання	ERD - метод ідентифікації інформації та взаємозв'язків між її складовими чи об'єктами, що уможливує деталізоване зберігання даних, ідентифікацію об'єктів аналізу, визначення властивостей цих об'єктів та опис зв'язків між ними
		IDEF2 - метод динамічного моделювання розвитку систем. У зв'язку зі складнощами аналізу динамічних систем від цього стандарту практично відмовилися, і його розвиток призупинився на початковому етапі. Проте нині вже наявні алгоритми та їхні програмні аналоги, що дають змогу перетворювати набір статичних діаграм IDEF0 у динамічні моделі (CPN - Color Petri Nets)
		STD - метод моделювання перспективного розвитку підприємства на основі минулого досвіду господарювання та поточної ситуації

Створюючи інформаційну систему, окреслюють певне коло завдань, розв'язання яких є першочерговим. **Перша група** — бізнес-завдання. **Друга група завдань**, не пов'язана з конкретною галуззю діяльності, окреслює загальні вимоги до інформаційної системи, наприклад: організація спільного використання файлів і принтерів; забезпечення доступу до корпоративної бази даних; можливість обміну повідомленнями; автономні програмні продукти для повсякденних операцій; підключення до системи Internet; забезпечення зв'язку з віддаленими філіями. Ураховуються також певні вимоги загального характеру: стабільність і надійність; захищеність; централізоване адміністрування; модульна побудова; зберігання інвестицій тощо.

У нашому посібнику варто (нехай у найзагальнішому вигляді) розглянути відомі нині системи управління підприємством:

1. SAP — система R/3 німецької компанії «SAP» об'єднує всі господарські процеси підприємства. Важливими характеристиками продукту є інтеграція додатків, модульні структури, загальне збереження даних, відкритість, міжнародний характер і придатність для будь-якої галузі. Систему R/3 призначено для роботи в середовищі «клієнт/сервер» і засновано на платформі Windows NT і BackOffice.

Основними модулями системи R/3 є:

- фінансова бухгалтерія;
- контролінг;
- керування матеріальними потоками;
- технічне обслуговування і ремонт устаткування;
- продаж, відвантаження, оформлення фактур;

- система проектів;
- керування, планування і контроль основних засобів;
- керування персоналом.

Нині понад 7 500 підприємств різноманітної потужності є клієнтами SAP. Понад 100 інсталяцій SAP здійснено в Росії і країнах СНД. З-поміж клієнтів SAP найвідоміші у світі фірми: «BMW», «Fiat», «Heineken», «Hewlett-Packard», «KPMG», «Mercedes-Benz», «SEGA», «Shell».

2. Platinum — програмні продукти лінії Platinum американської фірми «Platinum Software» призначені для автоматизації фінансового й управлінського обліку, бюджетного планування, торгівлі, маркетингу, ведення інформації про клієнтів. Вони забезпечують:

- ведення обліку відповідно до національних і міжнародних стандартів бухгалтерського обліку;
- консолідацію даних для холдингових компаній, трестів, концернів, створення консолідованих фінансових звітів;
- облік операцій у будь-якій валюті, автоматичний розрахунок різниці курсів.

Системи Platinum є інтегрованим рішенням на базі програмних продуктів комплексу Microsoft BackOffice. Систему Platinum for Windows орієнтовано на середні підприємства, Platinum SQL -на середні й великі підприємства. Пакет Platinum SQL має понад 1500 установок у всьому світі. 1997 року пакет було відзначено нагородою Microsoft «За найліпшу функціональність», а 1998 року — нагородою Microsoft «Найліпше бізнес-рішення».

3. SCALA — програмний продукт SCALA американської компанії «SCALA» — це модульне програмне забезпечення керування бізнесом і фінансами для компаній будь-якого масштабу. Використовується в різноманітних галузях: у виробництві, торгівлі, фармацевтиці, електроніці, телекомунікаціях, готельному бізнесі. Програма складається з набору цілком інтегрованих модулів, є багатомовною і працює в режимі використання різноманітних валют (понад 30 валют). Вона цілком відповідає українським і європейським стандартам звітності, підтримуючи архітектуру «клієнт/сервер» і працюючи на платформі Windows NT і Microsoft SQL Server.

Основні модулі системи SCALA 5:

- головна книга управління основними засобами;
- книга продажу, книга закупівель та управління запасами;
- матеріально-технічне забезпечення;
- управління виробництвом;
- управління проектами;
- база даних ринку;
- управління замовленнями на обслуговування.

Програмним продуктом SCALA користуються у 140 країнах світу.

Основними замовниками виступають такі відомі світові компанії як: «Zeneca», «S.C. Johnson & Son Ltd.», «Valliant Sp. Skanska OY», «American Express».

Тема 5. Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства

Ключові питання:



1. *Матеріальний потік та його суть.*
2. *Управління матеріальними потоками в рамках внутрішніх виробничих логістичних систем.*
3. *Сучасні логістичні концепції управління виробництвом*

Поняття матеріального потоку пов'язане з переходом до логістичного підходу управління підприємством. Логістичному підходу передував підхід, за яким здійснювалося управління рухом матеріальних ресурсів. При новому підході об'єктом управління стає потік (матеріальний та інформаційний).

Потік – це сукупність об'єктів, що сприймаються як єдине ціле. Він існує як процес на деякому часовому інтервалі і вимірюється в абсолютних одиницях за певний період часу. Іншими словами, це процес руху певної сукупності об'єктів.

Таким чином, переміщення і зберігання матеріалів, товарів, інформації від первинного джерела до кінцевого споживача представляє собою єдиний матеріальний та інформаційний потік підприємства.

Поняття матеріального потоку узагальнює безперервність зміни і переміщення продуктів праці в сфері обігу і виробництва.

Матеріальний потік являє собою рух та зберігання матеріалів і товарів, який починається з транспортування від постачальників сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів і закінчується післяпродажним сервісом для споживачів.

Матеріальний потік є інтеграцією функціональних сфер: постачання, виробництва, розподілу і збуту.

Сукупність ресурсів одного найменування, які рухаються від конкретного джерела виробництва до місця споживання, утворюють **елементарний матеріальний потік**. Множина елементарних потоків, що формуються на підприємстві, складає інтегральний (загальний) матеріальний потік, який забезпечує нормальне функціонування підприємства.

Матеріальні потоки характеризуються кількісними і якісними показниками. Основними з них є інтенсивність і потужність матеріального потоку. Між цими показниками, як правило, спостерігається обернена залежність.

Інтенсивність матеріального потоку – це час переміщення одиниці матеріальних ресурсів, напівфабрикатів і готової продукції (час/ од. обсягу).

Потужність матеріального потоку – це обсяги продукції, які переміщуються за одиницю часу. Тому потік має розмірність „обсяг/од. часу”, тобто є дробом, у чисельнику якого міститься величина вантажу (штуки, тонни тощо), а в знаменнику – час переміщення (доба, місяць, рік тощо).

У загальному вигляді **логістичний процес** можна уявити як ланцюг з трьома ланками „постачальники – підприємство – споживачі”, по яких рухаються три взаємопов’язаних потоки: матеріальний, що збільшує вартість, фінансовий та інформаційний (рис. 2.6.).

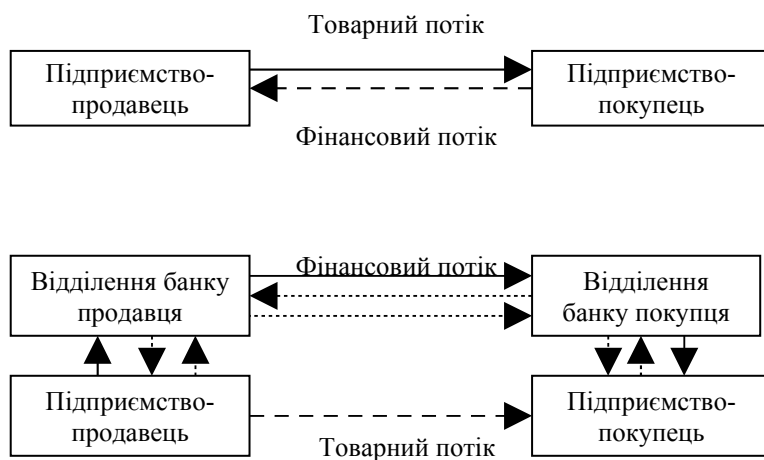


Рис. 2.6. Схема руху товарного і фінансового потоків при готівковій і безготівковій системі розрахунків

Логістичні операції – це самостійна частина логістичного процесу, яка виконується на одному робочому місці і/або за допомогою одного технічного пристрою. Це відокремлена сукупність дій, спрямованих на перетворення матеріального і/або інформаційного потоку.

Ключові логістичні операції класифікують на:

- підтримку стандартів обслуговування споживача;
- організацію і управління закупками (вибір постачальників матеріальних ресурсів, планування потреби в ресурсах, визначення раціональних строків і обсягів поставок, організація договірної роботи, вибір форм поставок, типів транспорту для доставки матеріальних ресурсів та ін.

- транспортування (сукупність процесів транспортування, розвантаження-навантаження, експедирування та ін.);
- управління запасами матеріальних ресурсів (процес створення, контролю і регулювання рівня запасів в постачанні, виробництві, збуті продукції, оптимізація рівня запасів);
- управління процедурами замовлень (порядок отримання і обробки замовлень, моменти часу отримання готової продукції чи надання послуги);
- управління виробничими процедурами чи операційний менеджмент (об'ємно-календарне планування, мінімізація рівня запасів матеріальних ресурсів і незавершеного виробництва, прогнозування потреб в матеріальних ресурсах, скорочення тривалості виробничого циклу);
- ціноутворення з урахуванням логістичних витрат;
- фізичний розподіл (всі логістичні операції, пов'язані з фізичним переміщенням, зберіганням готової продукції в товаропровідних структурах підприємства і логістичних посередників).
- підтримуючі логістичні операції – складування, вантажопереробка, захисна упаковка, забезпечення повернення товару, забезпечення запасними частинами і сервісне обслуговування, інформаційно-комп'ютерна підтримка.

Для визначення обсягу логістичних операцій враховуються фактори, які можуть бути згруповані так:

1. Галузеві фактори:

- номенклатура, габарити і маса споживаних матеріалів і комплектуючих,
- кількість постачальників матеріальних ресурсів,
- кількість отримувачів готової продукції,
- існуюча система організації зовнішніх перевезень,
- наявність проектно-технологічних організацій для розробки проектів удосконалення комплексу логістичних операцій,
- наявність посередницьких фірм, які займаються комплексною підготовкою матеріальних ресурсів.

2. Регіональні фактори:

- існуюча в регіоні система зв'язку з постачальниками матеріальних ресурсів і споживачами продукції фірми (безпосередня, через оптові бази, в регіоні чи поза ним),
- наявність спеціалізованих підприємств по забезпеченню перевезень всередині регіону, спеціалізованих підприємств по виготовленню і ремонту стандартних засобів механізації вантажно-розвантажувальних робіт, транспортно-складських робіт, тари,

3. Внутрізаводські фактори:

- габарити і маса виготовленої продукції,

- обсяг випуску,
- тип виробництва (одиничне, малосерійне, крупносерійне, масове),
- форма організації виробничого процесу (технологічна, предметна, подетальна спеціалізація),
- генеральний план підприємства (взаємне розташування виробничих підрозділів і складів, рельєф місцевості, наявність під'їзних шляхів),
- можливість компановки технологічного обладнання,
- будівельні характеристики складських і виробничих приміщень (кількість прольотів, висота, допустиме навантаження на підлогу, на перекриття),
- складність виробничої структури, система складування, організація міжцехових перевезень.

Отже, під матеріальним потоком слід розуміти продукцію у вигляді вантажів, деталей, товарно-матеріальних цінностей, яка розглядається в процесі прикладання до неї різних логістичних і технологічних операцій і віднесена до певного часового інтервалу. Матеріальний потік не на часовому інтервалі, а в даний момент часу, переходить в **матеріальний запас**.

Виробничі запаси – це засоби виробництва, які поступили на підприємство, але ще не залучені до виробничого процесу. Створення таких запасів дозволяє забезпечити робочі місця цехів відповідними матеріальними ресурсами відповідно до вимог технологічного процесу. Проте на створення запасів відволікаються значні фінансові ресурси.

Зменшення виробничих запасів скорочує витрати на їх утримання, зменшує витрати виробництва, прискорює оборотність оборотних засобів, що у кінцевому підсумку призводить до підвищення ефективності виробництва на підприємстві. Тому дуже важливо оптимізувати величину запасів, що безпосередньо пов'язане з управлінням запасами.

Управління виробничими запасами на підприємстві передбачає виконання таких функцій:

- розробку норм запасів з усієї номенклатури необхідних ресурсів;
- правильне розміщення запасів на складах підприємства;
- організацію оперативного контролю за рівнем запасів та прийняття необхідних заходів для підтримання нормального їх стану;
- забезпечення кількісного та якісного збереження запасів матеріальних ресурсів.

Системи управління запасами представлені такими модифікаціями:

1. Система управління запасами з фіксованим розміром замовлення - представляє собою періодичне замовлення постійного обсягу ресурсів за умови, що фактичний їх запас є меншим від норми.

2. Система управління запасами з фіксованими інтервалами часу між замовленнями - полягає в тому, що через рівні проміжки часу замовляється постійна кількість одиниць товару.

3. Система із заданою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня. У даній системі, вхідним параметром є період часу між замовленнями, ця система орієнтована на роботу при значних коливаннях споживання. Щоб запобігти завищенню обсягів запасів, які містяться на складі, або їх дефіциту, замовлення виконуються не тільки у встановленні моменти часу, а й при досягненні запасом граничного рівня.

4. Система „мінімум-максимум”. орієнтована на ситуацію, коли затрати на облік запасів і затрати на оформлення замовлення настільки значні, що стають порівнюваними з втратами від дефіциту запасів. Тому в цій системі замовлення використовуються не через кожен заданий інтервал часу, а тільки за умови, що запаси на складі в цей момент виявилися рівними або меншими встановленого мінімального рівня. У випадку видачі замовлення його розмір розраховується так, щоб постачання поповнило запаси до максимального бажаного рівня. Отже, дана система працює лише з двома рівнями запасів – максимальним і мінімальним. Це єдина система, яка допускає дефіцит за економічними розуміннями.

Перші дві системи застосовуються, коли відсутні відхилення від запланованих показників і запаси розподіляються рівномірно в часі. Інші дві - при наявності систематичних збоїв у поставці і споживанні.

При виборі політики управління запасами необхідно враховувати такі види ризиків:

- несприятливі коливання цін на матеріальні ресурси, енергоносії і транспортні послуги по їх доставці;
- фізичне і моральне старіння;
- неадекватна поведінка постачальників, які часто вимагають передоплату за поставлені товари та послуги.

Для прийняття рішень у сфері управління запасами слід мати таку оперативну інформацію:

- поточна потреба в окремих видах сировини і матеріалів;
- обсяг їх запасів на складі;
- обсяг незавершеного виробництва;
- рівень завантаження виробничих потужностей;
- терміни виконання поточних замовлень;
- вимоги до форм сплати за поставки сировини і матеріалів та ін.

Одним з найбільш поширених підходів до раціонального управління запасами є розрахунок в натуральних одиницях розміру оптимальної партії замовлення на основі моделі *EOQ*. Дана модель має вигляд:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times F \times S}{C}}, \quad (2.10)$$

де F – постійні витрати на розміщення і виконання одного замовлення; S – річна потреба в запасах; C – річні витрати на зберігання одиниці запасів.

Ця модель ґрунтується на таких припущеннях:

- річна потреба запасів може бути точно прогнозована;
- обсяг продаж рівномірно розподілений протягом року;
- відсутні затримки отримання замовлень.

На підприємстві планування, контроль, управління матеріальними запасами здійснюють служби матеріально-технічного забезпечення, основним завданням яких є:

- зниження собівартості продукції в частині раціонального використання матеріалу;
- зменшення норм їх витрат;
- забезпечення надійного зберігання;
- правильне відображення господарських операцій щодо руху матеріальних цінностей і витрат.

Управління матеріальними потоками в рамках внутрішніх виробничих моністичних систем здійснюється двома принципово різними способами:

1. Штовхаючі система. Це така система організації виробництва, у якій предмети праці, що надходять на виробничу ділянку безпосередньо цієї ділянкою у попередній технологічній ланці не замовляються. Тобто, матеріальний потік «виштовхується» одержувачу по команді, яка надходить на передавальну ланку центральної системи управління виробництвом.

Штовхаючі моделі характерні для традиційних методів організації виробництва. Перші їх розробки відносяться до 60-х рр. Вони дозволяють оперативно корегувати плани всіх підрозділів підприємства (постачання, виробничих, збутових) з урахуванням реальних змін в масштабі і часі.

2. Тягнуча система. Ця система є такою формою організації виробництва у якій деталі і напівфабрикати подаються на наступну технологічну операцію з попередньої в міру необхідності. В даному випадку центральна система управління не втручається в обмін матеріальними потоками між різними ділянками підприємства і не встановлює для них поточних виробничих завдань. Виробнича програма окремої технологічної ланки визначається розміром замовлення наступної ланки. Таким чином матеріальний потік «витагується» кожною наступною ланкою.

Розглянемо **сучасні логістичні концепції**, які базуються на принципах організації штовхаючі і тягнучих систем.

Найпоширеніша у світі логістика концепція „**точно в строк**” (*just-in-time, JIT*). Поява цієї концепції відбулася у 1950-х роках, коли японська компанія Toyota Motor, а потім й інші автомобілебудівні фірми Японії, почала впроваджувати макрологістичну концепцію **KANBAN**. Назву цієї концепції пізніше дали американці, які теж спробували використати її у автомобілебудуванні. Спочатку лозунгом концепції „точно в строк” було

потенційне виключення запасів матеріалів, компонентів, напівфабрикатів у виробничому процесі складання автомобілів. Якщо виробничий розклад задано, то можна так організувати рух матеріальних потоків, що всі матеріали, напівфабрикати будуть надходити в необхідній кількості в необхідне місце і точно до призначеного терміну виробництва чи складання готової продукції. У цьому випадку зайвими стають страхові запаси. Така синхронізація є координацією двох базових логістичних функцій: постачання і виробничого менеджменту. В подальшому така концепція була використана у дистрибуції, а сьогодні – і в макрологістичних системах.

Сьогодні логістична концепція „точно в строк” характеризується такими основними рисами:

- мінімальними (нульовими) запасами матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, готової продукції;
- короткими виробничими (логістичними) циклами;
- невеликим обсягом виробництва готової продукції і поповнення запасів (поставок);
- взаємовідносинами по закупках матеріальних ресурсів з невеликою кількістю надійних постачальників і перевізників;
- ефективною інформаційною підтримкою;
- високою якістю готової продукції і логістичного сервісу;
- відсутністю страхових запасів.

Логістичні системи, які використовують принципи концепції „точно в строк”, є „тягнучими системами” (*pull systems*), тобто такими системами організації виробництва, в яких деталі і напівфабрикати подаються на наступну технологічну операцію з попередньої у міру необхідності, а тому жорсткий графік відсутній.

Для ефективно організації цієї технології обов’язковим є використання надійних телекомунікаційних систем та інформаційно-комп’ютерна підтримка. Фірмі необхідно вибрати невелику кількість надійних постачальників. Про значення надійності поставок свідчить той факт, що американські фірми змогли впровадити цю систему лише через 10-15 років після японців через низьку надійність поставок.

Сучасні логістичні технології стають більш інтегрованими і комбінованими. В результаті цього з’явилася нова концепція „**Точно в строк**” II. Ця модифікована система є інтеграцією таких систем: мінімізація запасів в логістичних каналах; швидкого переключення (метод швидкого реагування), вирівнювання рівня запасів; всезагального статистичного контролю; управління циклами якості продукції та ін. Її головною метою є максимальна інтеграція всіх логістичних функцій з метою мінімізація рівня запасів, забезпечення надійності та якості готової продукції з метою задоволення попиту споживачів.

Першою спробою впровадити концепцію „точно в строк” була розроблена корпорацією Toyota Motor мікрологістична система **KANBAN** (у перекладі з

японської „картка”). На впровадження цієї системи було витрачено 10 років. Для цього необхідна була наявність таких елементів логістичного оточення:

- раціональна організація і збалансоване виробництво;
- всезагальний контроль якості на всіх стадіях виробництва і якості вихідних матеріалів у постачальників;
- партнерство тільки з надійними постачальниками і перевізниками;
- підвищена професійна відповідальність і висока трудова дисципліна всього персоналу.

Засобом передачі інформації в системі є спеціальні картки в пластиковому конверті: відбору (1) і виробничого замовлення (2) (рис. 2.7):

1

Склад Стелаж № 5E215		Шифр виробу A2-15		Попередня дільниця	
Номер виробу: 12458653				Ковка B-2	
Назва виробу:		Ведуче зубчате колесо		Наступна дільниця	
Модель автомобіля S x 50 BC					
Місткість тари		Тип тари		Механічна обробка T-6	
20		B			
		Номер випуску			
		4/8			

2

Склад Стелаж № 5o222		Шифр виробу A2-15		Дільниця механічної обробки TB-8	
Номер виробу: 8657459					
Назва виробу:		Колінчатий вал			
Модель автомобіля S x 50 BC					

Рис. 2.7. Картки відбору і замовлення у системі KANBAN

В картці відбору вказується кількість деталей (компонентів, напівфабрикатів), які потрібно взяти на попередній дільниці, а в картці виробничого замовлення – кількість деталей, які повинні бути виготовлені на попередній виробничій дільниці. Ці картки циркулюють в середині підприємства, між постачальниками, філіями.

Приклад функціонування цієї системи, який наведено у праці Я. Мондена, представлено на рис. 2.8.

Для виготовлення виробів *A*, *B*, *C* на складальній лінії використовуються деталі *a* і *b*, які виготовляються на потоковій лінії. Деталі складають вздовж конвеєра у коробках з прикріпленими до них картками відбору.

Робітник із складальної лінії, який виготовляє продукцію, на автовантажувачі чи з технологічним візком прибуває з карткою замовлення на місце складування деталей *a*, щоб взяти певну кількість коробок з деталями з прикріпленими до них картками відбору.

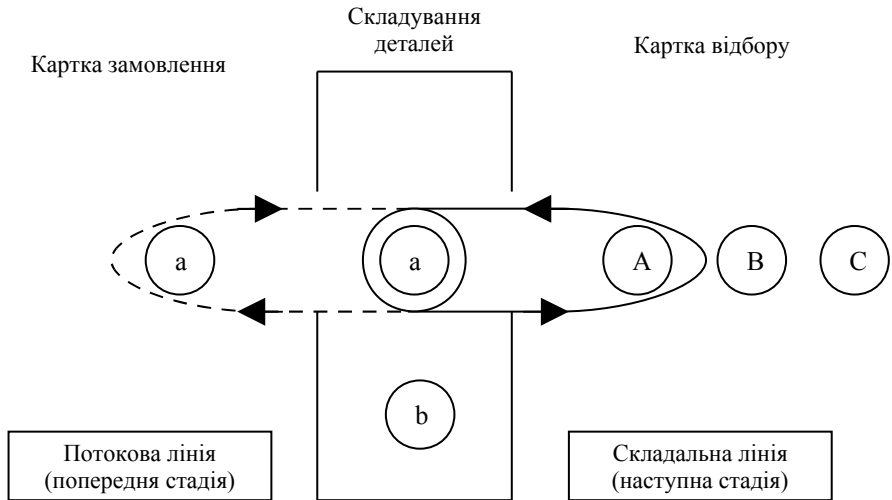


Рис. 2.8. Схема функціонування мікрологістичної системи KANBAN

На місці складування робітник завантажує візок необхідною кількістю деталей у відповідності до картки замовлення, знімаючи при цьому з коробок раніше прикріплені картки відбору. Потім робітник доставляє деталі на складальну лінію з картками відбору. В той же час картки виробничого замовлення залишаються на місці складування деталей біля потокової лінії, показуючи кількість взятих деталей. Вони формують замовлення на виготовлення нових деталей, кількість яких буде строго відповідати кількості, вказаній на картці замовлення. Кожен робітник дізнається про обсяг роботи тільки після того, як картка його продукції відкріплена від контейнера на складі, а продукція пішла в наступну переробку. План виробництва формують щоденно з урахуванням ринкової кон'юнктури, але потік інформації в паперовому вигляді зведений до мінімуму – до карток.

Аналіз світового досвіду використання такої системи показує, що вона дає можливість зменшити виробничі запаси на 50%, товарні на 8% при значному

прискоренні оборотності оборотних засобів і підвищення якості готової продукції.

Логістична система **MRP** (планування потреб/ресурсів) – одна з найпопулярніших у світі. Її протиставляють концепції „точно в строк”, тому що на ній базуються „штотвхаючі” логістичні системи. Це такі системи організації виробництва, в якій деталі, компоненти, напівфабрикати подаються з попередньої технологічної операції на наступні у відповідності із наперед сформованим жорстким графіком. Загальним недоліком цих систем є недостатнє відслідковування попиту і обов’язкове створення страхового запасу. Однак, вона більш стійка порівняно із системою „точно в строк” при різких коливаннях попиту і ненадійності постачальників ресурсів. На цій концепції базуються такі мікрологістичні системи як „планування потреб у матеріалах/виробниче планування потреб в ресурсах” (**MRP I**), а в дистрибуції – система „планування розподілу продукції/ресурсів” (**DRP**).

Система **MRP** була розроблена у США в середині 1950-х років, але широко почала використовуватися як у США, так і у Європі, тільки у 1970-ті роки. В той же час самостійно такі системи були розроблені у СРСР і використовувалися у військово-промисловому комплексі. Практика використання цих систем пов’язана з плануванням і контролем процедур замовлення і постачання (закупок) матеріальних ресурсів. Проблеми, які виникають при її впровадженні, пов’язані із розробкою інформаційного, програмно-математичного забезпечення.

Основними цілями системи **MRP** є:

- підвищення ефективності і якості планування потреб у ресурсах;
- планування виробничого процесу, графіка доставок, закупок;
- зниження рівня запасів матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва і готової продукції;
- удосконалення контролю за рівнем запасів;
- зменшення логістичних затрат;
- задоволення потреби в матеріалах, компонентах та продукції.

Інформаційне забезпечення системи включає такі дані:

- план виробництва по специфікованій номенклатурі на певну дату;
- дані про матеріали, специфікаційні назви деталей, сировини, комплектуючих з урахуванням їх кількості в розрахунку на одиницю виробу;
- дані про запаси матеріальних ресурсів, необхідних для виробництва, дані про терміни виконання замовлень.

Після завершення обчислень, отримується ряд вихідних документів:

- вимоги на матеріальні ресурси, які замовляються у постачальників, по номенклатурі, обсягах, термінах поставок;
- зміни, які необхідно внести у виробничий розклад;
- схеми доставки матеріальних ресурсів, обсяги поставок;
- анульовані вимоги на готову продукцію, матеріальні ресурси;

- стан логістичної системи.

Недоліками системи є необхідність значних затрат і точності при підготовці первинних даних, збільшення логістичного циклу за рахунок необхідності здійснювати великий обсяг обчислень, зростання логістичних витрат на обробку замовлень при випуску продукції у малих обсягах з великою частотою, невідчутність до короткострокових змін попиту. Тому такі системи найчастіше використовуються тоді, коли попит на вихідні матеріали дуже залежить від попиту споживачів на кінцеву продукцію, або для фірм з великим виробничим циклом в умовах невизначеного попиту. У США і Західній Європі у 1980-х роках було розроблено модифіковану версію **MRP II**, яка дає можливість додатково вирішувати завдання контролю і регулювання рівня запасів, здійснювати прогнози розрахунки, вибирати оптимальну стратегію забезпечення матеріальними ресурсами на основі ретроспективного аналізу. А у 1990-х роках з'явилася мікрологістична система **MRP III**, яка є поєднанням MRP II та KANBAN.

В зарубіжній практиці в останні роки поширеною є концепція „реагування на попит” (*demand-driven techniques, DDT*). Вона розроблена як варіант MRP для покращення реакції на зміну споживчого попиту. Для цього було базову концепцію доповнено кількома модулями: методи визначення точки замовлення, метод швидкого реагування, концепція неперервного поповнення, концепція автоматичного поповнення запасів.

В 90-х роках на багатьох західних фірмах при організації виробництва поширилася концепція „**Lean production**” („хуже, тонке виробництво”). Вона поєднує у собі переваги „штотвахуючих” та „тягнутих” систем. Ключовими елементами її реалізації є:

- зменшення підготовчо-заключного періодів руху матеріального потоку;
- невеликий розмір партій виготовленої продукції;
- мала тривалість виробничого періоду;
- контроль якості всіх процесів;
- загальне інформаційне забезпечення, підтримка;
- партнерство з надійними постачальниками;
- еластичні потокові процеси,
- „тягнуча” інформаційна система.

Процес виготовлення продукції у відповідності з цією концепцією включає отримання матеріальних ресурсів, доставку на складання, складання продукції, контроль якості складання, упаковку продукції, доставку на склад.

До „некорисних” операцій згідно з концепцією „тонкого виробництва” належать складування матеріальних ресурсів, очікування і затримка у виробничому циклі (випробовування, очікування складання і упаковки), вхідний контроль, транспортування на склад сировини і матеріалів. У рис. 2.9. показано як уникнення цих операцій дозволяє знизити логістичні витрати і скоротити тривалість виробничого періоду.

При впровадженні описаних логістичних концепцій на вітчизняних підприємствах слід урахувати, що необхідними умовами їх ефективного функціонування є усестороннє управління якістю, автоматизований контроль відсутності браку продукції за допомогою спеціальних технічних пристроїв на робочих місцях, комплексна система по забезпеченню продуктивної роботи обладнання, досконала трудова дисципліна, надійні партнери по постачанню та збуту продукції.

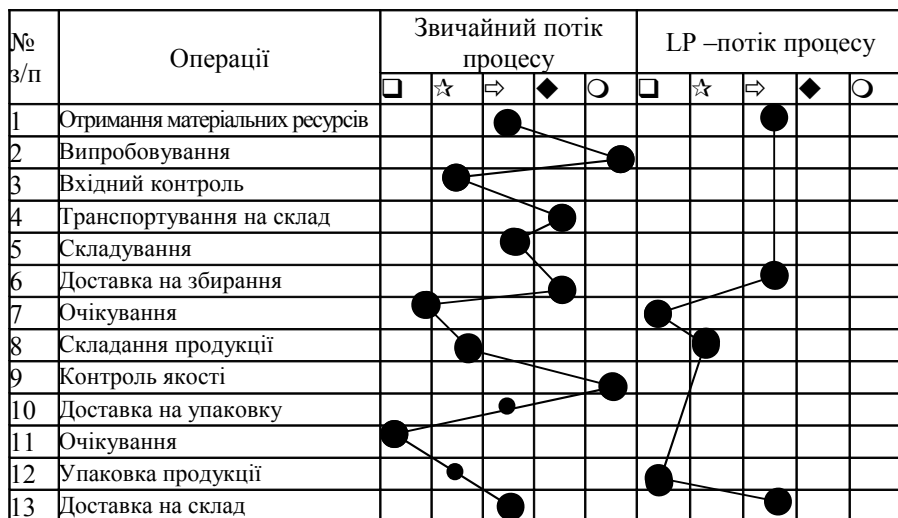


Рис. 2.9. Рух матеріального потоку за традиційною концепцією та концепцією „Lean production”

Тема 6. Управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства



Ключові питання:

1. Основні принципи організації трудового потенціалу підприємства.
2. Управління трудовим потенціалом підприємства.

Трудовий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персонального підприємства.

Процес перетворення трудових ресурсів підприємства в робочу силу проходить певні стадії:

1. Трудові ресурси існують як потенційна робоча сила, тобто це певна кількість працездатних працівників, які володіють сукупністю фізичних і розумових здібностей, тобто існують поза трудовим процесом.

2. Трудові ресурси займають робочі місця і перетворюються в робочу силу, відбувається процес споживання фізичних і розумових здібностей.

3. Робоча сила, реалізуючись в трудовому процесі, створює споживчі цінності. У загальній структурі трудовий потенціал підприємства залежить від критеріїв аналізу. Можна виділити такі його **видові прояви**:

I. За рівнем агрегованості оцінки:

1.1. Трудовий потенціал працівника (індивідуальні, інтелектуальні, психологічні, фізіологічні та освітньо-кваліфікаційні можливості конкретної особистості).

1.2. Трудовий або бригадний трудовий потенціал – це додаткові можливості колективної діяльності на основі сумісності психофізіологічних та кваліфікаційно-професійних особливостей людини.

1.3. Трудовий потенціал підприємства – це сукупність можливостей працівника підприємства активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі.

II. За характером участі у виробничо-господарському процесі:

2.1. Потенціал технологічного персоналу, тобто сукупні можливості працівників промислового підприємства, задіяних у профільному та суміжних виробничо-господарських процесах, а також працівників, що виконують технічні функції апарату управління.

2.2. Управлінський потенціал – це можливості окремих категорій персоналу підприємства щодо ефективної організації та управління виробничо-комерційними процесами.

III. За місцем у соціально-економічній системі підприємства:

3.1. Підприємницький трудовий потенціал – це наявні та розвинуті підприємницькі здібності працівників, які спрямовані на формування інноваційної моделі діяльності.

3.2. Продуктивний трудовий потенціал визначається можливостями працівників підприємства генерувати економічні та неекономічні результати, виходячи з існуючих умов діяльності в рамках певної організації.

3.3. Структурно-формуючий трудовий потенціал визначається можливістю частини працівників підприємства щодо побудови гнучкої і простої структури організації.

Традиційно використовують **4 типи** одиниць виміру трудового потенціалу: часові, натуральні, вартісні, умовні.

Часова оцінка може свідчити, скільки часу потрібно працівнику на виконання звичайних професійних функцій та екстраординарних завдань.

Натуральна оцінка (кількість, обсяг виконаних робіт) дозволяє оцінити фактичні трудові затрати працівника і може бути використана при розподілі колективного заробітку між членами бригади.

Вартісні показники дозволяють оцінити всі фінансові витрати та результати діяльності підприємства, а також динаміку трудомісткості та продуктивності праці.

Умовні одиниці виміру по своїй суті відображають суб'єктивне судження щодо трудового потенціалу. Це різноманітні коефіцієнти, рейтинги і бали оцінки.

Трудовий потенціал підприємства містить в собі такі **структурні складові**:

1. Психофізіологічний потенціал – це здатності та схильності людини, стан її здоров'я, тип нервової системи.

2. Кваліфікаційний потенціал – це обсяг, глибина та різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь, що обумовлюють здатність працівника до праці певної складності.

3. Соціальний потенціал – це рівень громадської свідомості та соціальної зрілості, потреби і запити працівників у сфері праці, його інтереси.

В цілому суть оцінки використання потенціалу і управління ним зводиться до вирішення трьох взаємопов'язаних завдань:

- до формувань таких продуктивних здібностей людини, які б найкраще відповідали вимогам, які пред'являються до якості робочої сили на конкретному робочому місці;

- створення таких соціально-економічних і виробничо-технічних умов, які сприяли б максимальному використанню здібностей працівника;

- ці процеси не повинні шкодити інтересам особистості.

Таким чином, **трудовий потенціал підприємства** – це складне структурне соціально-економічне явище, яке містить в собі наступні компоненти:

- кадровий;
- професійний;
- кваліфікаційний;
- організаційно-потенціальний.

Проте таке відокремлення має не абсолютний, а умовний характер, тому що середовище потенціалу підприємства визначається не інертністю, а мобільністю, гнучкістю і здатністю до швидкої перебудови.

Оцінка трудового потенціалу повинна будуватися на основі економічної оцінки здібностей людини створювати певну споживчу вартість (дохід). Чим вище продуктивність праці робітника і триваліший період його діяльності, тим більший дохід він приносить і представляє цінність для підприємства. З огляду учасників певних категорій персоналу у господарській діяльності

доцільно відокремити оцінку трудового потенціалу технічного персоналу, оцінку трудового потенціалу менеджерів компанії.

Перша група бере безпосередню участь в процесі діяльності компанії. Праця менеджера наближена до нематеріальних активів підприємства. Її виникнення зумовлене процесами вертикального розподілу (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

Характеристики персоналу

Організаційно-управлінські характеристики	Індивідуально-особистісні характеристики
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вміння організувати колектив. 2. Об'єктивна оцінка підлеглих. 3. Уміння ефективно контролювати роботу. 4. Уміння делегувати повноваження. 5. Уміння правильно підбирати та розставляти персональні завдання. 6. Уміння створювати потрібний соціально-психологічний клімат. 7. Уміння матеріально і морально стимулювати підлеглих. 8. Інформаційне забезпечення і інноваційна точність. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вимогливість. 2. Пунктуальність. 3. Організованість. 4. Критичність. 5. Тактичність. 6. Самостійність. 7. Рішучість. 8. Енергійність. 9. Професійна підготовка. 10. Турбота про підлеглих. 11. Психологічна стійкість.

Розрізняють **три підходи** до оцінки трудового потенціалу:

1. Витратний підхід
2. Порівняльний підхід
3. Результатний підхід

Витратний підхід. Витратні методики оцінки трудового потенціалу підприємства чи окремого працівника прирівнюють розмір трудового потенціалу до суми минулих витрат на його підготовку, поточне утримання та майбутній розвиток.

Найбільш типовою методикою можна вважати роботи Н.В. Авдеєнка та А.В.Котлова. В цих роботах трудовий потенціал ототожнюється із сумою витрат на його утримання. Тому вважається, що найкращим показником ефективності використання трудового потенціалу є продуктивність праці.

Для оцінки продуктивності праці доцільно використати такі показники:

- Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу

$$ПП = (ЧВ-МВ-ВЕ-АМ) / ЧПс, \quad (2.11)$$

де $ЧВ$ — чиста виручка від реалізації, тис. грн.; $МВ$ — матеріальні витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією певного обсягу продукції, тис. грн.; $ВЕ$ — вартість енергоносіїв, спожитих у процесі виробництва та реалізації продукції, тис. грн.; $АМ$ — сума амортизаційних відрахувань на повне відновлення основних фондів підприємства, тис. грн.; $ЧПс$ — середньоспівкова чисельність промислово-виробничого персоналу, чол.

- коефіцієнт змінності робочої сили. Визначається як співвідношення кількості робочих днів фактично відпрацьованих працівником у всіх змінах (чи за планом) до кількості людино-днів, відпрацьованих у найбільш завантажену зміну.

$$K_{зм} = \frac{ФРЧ_{дійсн}}{ФРЧ_{нав}} \quad (2.12)$$

- коефіцієнт віддачі повної заробітної плати. Обчислюється як відношення чистої виручки від реалізації продукції до суми зарплати технологічного персоналу та фонду матеріального стимулювання персоналу підприємства.

$$K_{взп} = \frac{Ч_{вир}}{ФОП_{осн} + \text{Фонд мат.зних}} \quad (2.13)$$

- коефіцієнт творчої активності працівника. Обчислюється як співвідношення чистого прибутку (економії витрат), який отриманий від використання виробів і раціональної організації до витрат, які пов'язані з розробкою, апробацією і впровадженням цих виробів.

$$K_{та} = \frac{Пр(Ес)}{В_{ат}} \quad (2.14)$$

Порівняльний підхід. До основних методів оцінки трудового потенціалу окремих працівників за порівняльним підходом відносять наступні:

Таблиця 2.7.

Основні методи оцінки трудового потенціалу [2]

Назва методу	Коротка характеристика
1. Метод анкетування	Трудовий потенціал працівника оцінюється на основі заповнених ним самим анкет, розроблених оцінювачем, в яких фіксуються всі істотні позитивні та негативні характеристики
2. Описовий метод	Оцінювач самостійно визначає та описує позитивні та негативні характеристики працівника, які обумовлюють розмір його трудового потенціалу
3. Метод класифікації	Трудовий потенціал окремого працівника визначається на основі ранжування всіх працюючих на підприємстві за визначеним

	критерієм, а також вибору трудової характеристики найкращого з них у якості еталонного значення
4. Метод порівняння параметрів	Трудовий потенціал окремого працівника визначається шляхом багатоступінчастого співставлення продуктивності, освітньо-культурних та інших його характеристик з аналогічними параметрами інших працівників компанії, які виконують схожі роботи
5. Рейтинговий метод	Трудовий потенціал працівника визначається на основі оцінювання його істотних трудових якостей за оціночними шкалами, які розробляються оцінювачем за певними критеріями (залежно від мети аналізу)

Продовження табл. 2.7

6. Метод визначеного розподілу	Трудовий потенціал працівника встановлюється експертом-оцінювачем у рамках допустимих інтервалів, які у сукупності формують фіксований розподіл усіх оцінок
7. Метод оцінки за вирішальною ситуацією	Трудовий потенціал працівника визначається на основі його поведінки чи вирішення основних виробничо-господарських ситуацій, змодельованих чи ініційованих оцінювачем у рамках конкретної організації. Можливе також встановлення бажаних критеріїв, які формують еталонне значення трудового потенціалу
8. Метод шкали спостереження за поведінкою	У цілому метод базується на постулатах попереднього, але фіксуються не бажані характеристики, а відсутність негативних (деструктивних) дій, специфічної поведінки, стресових навантажень тощо. Оцінка трудового потенціалу працівника проводиться «від негативного»
9. Метод інтерв'ю	Трудовий потенціал працівника визначається на основі його усних відповідей на запитання компетентних експертів-оцінювачів, які виносять суб'єктивні судження щодо коректності чи некоректності відповідей на вузькоспеціалізовані запитання
10. Метод «360 градусів»	Трудовий потенціал працівника оцінюється на основі суджень його професійно-трудового оточення (співробітників, які з ним працювали)
11. Тестування	Трудовий потенціал працівника визначається за результатами вирішення психологічних, фізіологічних та кваліфікаційно-освітніх завдань (тестів)
12. Метод ділових ігор	Трудовий потенціал працівника визначається на основі спостережень та результатів його участі в імітаційних (ситуаційних) іграх, змодельованих під конкретну організацію
13. Метод	Трудовий потенціал працівника визначається за допомогою

оцінки на базі моделей компетентності	формалізованих (математичних) моделей компетентності, які являють собою системну оцінку інтелектуальних, професійних та інших характеристик, суттєвих у рамках конкретної організації
---------------------------------------	---

Результатний підхід. На відміну від витратних методик, алгоритми результатної оцінки трудового потенціалу базуються на постулаті щодо корисності праці персоналу підприємства. Як правило, в якості ефекту роботи працівників підприємства приймають кількість чи вартість виготовленої продукції. Але при цьому виникають значні труднощі у визначенні конкретних результатів окремих категорій персоналу.

На наш погляд, надзвичайну практичну цінність мають більш об'єктивізовані підходи до оцінки - на основі моделі корисності. Перевагами даних методів є точність, простота та наочність оцінки. У закордонному менеджменті загальноприйнятим є використання коефіцієнтного методу на базі тестових оцінок (тести на загальний рівень інтелекту, професійну придатність тощо).

Зважаючи на недосконалість методів оцінки трудового потенціалу підприємства чи окремих його працівників, мова може вестись тільки про формування методологічних основ управління його розвитком. Модель управління трудовим потенціалом представлено на рис. 2.10.

З метою вирішення проблеми оцінки та **управління трудовим потенціалом** підприємства можна рекомендувати такий алгоритм:

1. Розподіл працівників підприємства на однорідні групи за професійними, кваліфікаційними, статево-віковими та іншими критеріями. Сегментація персоналу підприємства повинна проводитися виходячи з мети аналізу та схожості реакції представників груп на типові управлінські рішення. Кінцевим результатом даного кроку є створення мінімальних трудових сегментів підприємства, що дозволить уникнути зайвих витрат на дослідження трудового потенціалу кожного окремого працівника та спростити процедуру визначення інтегрального показника.

2. Створення системи факторів, що зумовлюють інтенсивність праці та її результативність у розрізі окремих трудових сегментів підприємства. Тут визначаються внутрішні фактори кожної групи (групова динаміка та лідерство), а також загального характеру — корпоративні чинники впливу (організаційний клімат, корпоративна культура тощо). Формування кількісних і якісних механізмів ідентифікації та обліку структури факторів. Кінцевим результатом цього кроку є визначення істотних факторів впливу на розмір трудового потенціалу окремих сегментів підприємства.

3. Комплексний опис та оцінка результатів діяльності підприємства, у розрізі різних систем структуризації (сегментних систем), з проведенням факторного аналізу їх розміру.

4. Оцінка трудового потенціалу певних сегментних груп працівників підприємства.

5. Аналіз розміру та факторних залежностей трудового потенціалу груп працівників, а також розробка по кожному з виявлених істотних чинників системи заходів щодо управління ними. З метою полегшення даного кроку можна запропонувати використання сукупності наведених раніше показників, а також достатньо розроблену методологію логічних таблиць.

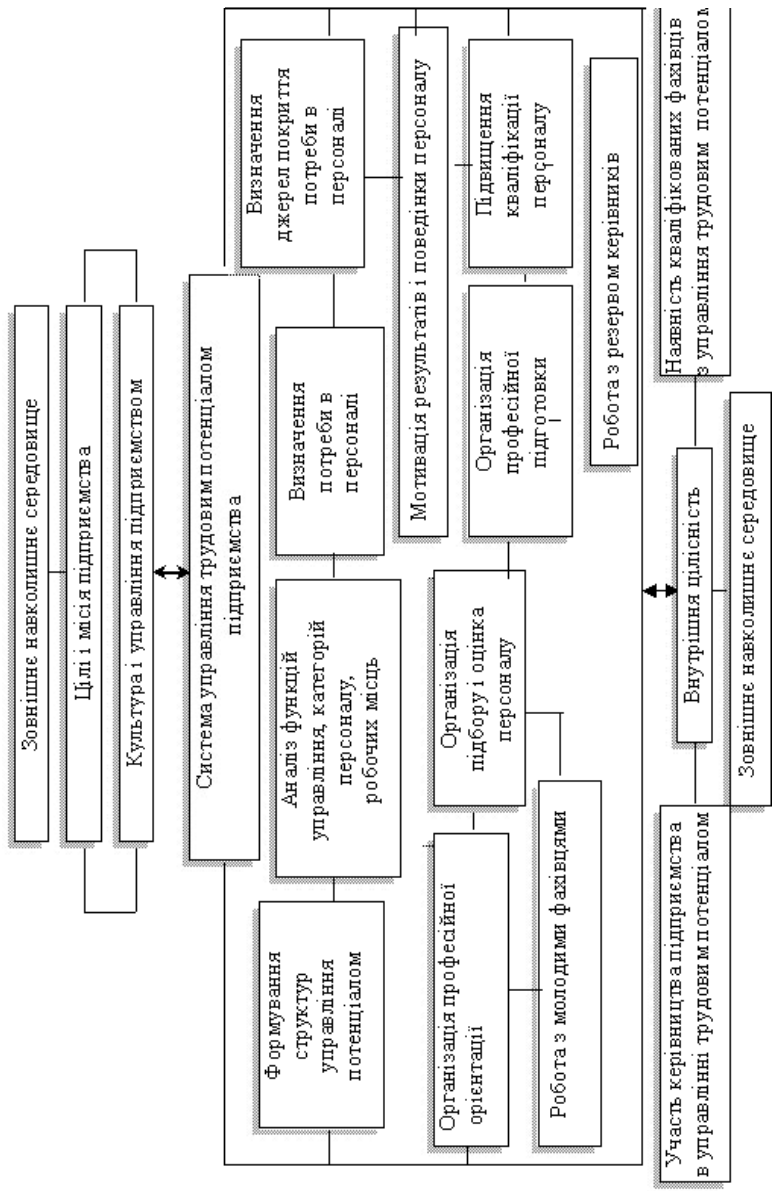


Рис. 2.10. Концепція ефективної системи управління трудовим потенціалом (за Шилець О.С.).

7. Потенціал управлінського персоналу підприємства

1. Управління як професія, роль управлінського персоналу.
2. Класифікація управлінського персоналу.
3. Модель сучасного керівника.

1. Управління як професія, роль управлінського персоналу.

Успішна діяльність у будь-якій сфері залежить у вирішальній мірі від кадрів. Не втратило свого значення гасло: „Кадри вирішують все.” Увійшло в традицію успіхи чи невдачі підприємств пов'язувати з ім'ям їхніх керівників. Навіть у межах підприємства результати діяльності окремих підрозділів чи відділів залежить від того, хто очолює ці ланки.

Як показує досвід, залучення до роботи на підприємстві досвідченого, талановитого, творчого керівника нерідко є значно важливішим, ніж додаткові фінансові внески чи збільшення потужностей.

На підприємствах професійних управлінців називають керівниками. Зараз популярним терміном є запозичене слово „менеджер”. Як правило менеджер - це керівник (директор, начальник, адміністратор), який має спеціальну освіту і відповідає за розробку прийняття і здійснення управлінських рішень в межах організаційних повноважень.

Менеджер і керівник наділений виконавською владою і несе повну відповідальність за очолювану ним ділянку.

Крім терміну „менеджер” з розвитком ринкової економіки почали широко використовуватись терміни „бізнесмен” і „підприсмець”. Між ними існує суттєва різниця. Менеджер чи керівник обіймають конкретну посаду і в їх підпорядкуванні знаходяться підлегли.

Бізнесмен не обіймає посади і не має підлеглих. Це ділова людина, яка має власну справу, особисто чи спільно з іншими займається підприємницькою діяльністю з метою отримання прибутку, бере на себе ризик і несе відповідальність власним капіталом.

Бізнесмен - це власник капіталу, який бере участь в обороті і приносить прибуток. Підприємцем в повному розумінні можна назвати людину, яка організовує якусь нову справу. Бізнесмен може брати участь в управлінні підприємством, або може делегувати власні повноваження щодо управління іншим людям - менеджерам чи керівникам. Саме вони здійснюють функції управління, тобто планують, організовують, координують, регулюють, мотивують та контролюють.

Керівникам та менеджерам належить вирішальна роль у прийнятті рішень щодо використання ресурсів, забезпечення життєдіяльності підприємства і досягнення поставлених цілей.

Керівники і менеджери виконують широке коло робіт і здійснюють безліч різноманітних функцій і ролей. Основними є 10 управлінських ролей, які можна згрупувати наступним чином.

I Міжособові ролі:

1) номінальний керівник, який через юридично закріплену владу наділяється правом виступати від імені організації, підписувати документи, приймати відвідувачів;

2) лідер формальний, тобто юридично закріплений за посадою керівника, і неформальний, тобто, визнаний колективом;

3) посередник в горизонтальному та вертикальному обміні інформацією.

II Інформаційні ролі:

1) нервовий центр, який збирає і зосереджує усі види інформації;

2) розповсюджувач інформації серед підлеглих;

3) представник інформації по вертикалі і горизонталі у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

III Заключні (підсумкові) ролі:

1) підприємець, новатор, запроваджувач змін всередині організації;

2) ліквідатор порушень і коректор заходів;

3) розпорядник ресурсів;

4) укладач угод та учасник переговорів з метою захисту інтересів організації.

В країнах з розвинутою економікою професійних управлінців готують сотні учбових закладів. Наприклад, в США керівники і менеджери отримують освіту на спеціальних курсах або у школах бізнесу. Широко практикується залучення кваліфікованих управлінців з інших галузей чи сфер діяльності, або навіть з інших країн. А в Японії і в європейських країнах прагнуть готувати керівників із числа працівників фірми.

У переважній більшості країн кваліфікований управлінець проходить наступні ступені підготовки:

1) навчання за вузівською програмою і отримання звання бакалавра;

2) підготовка в процесі практичної роботи на підприємстві;

3) спеціальна підготовка з присвоєнням ступеня «магістр».

2. Класифікація управлінського персоналу.

Працівників, які зайняті у сфері управління класифікують за різними ознаками:

За видами діяльності:

- працівники розумової праці - «білі комірці». Це керівники, інженери, економісти;
- працівники фізичної праці - «сині комірці». Це бригадири, майстри.

За рівнем системи управління:

працівники вищої, середньої і низької ланки управління. Директор, начальник цеху, бригадир.

За посадою: директор, заступник директора, начальник цеху, завідувач відділом, економіст, бухгалтер, інженер-технолог, маркетолог, кур'єр, секретар та інші.

За категоріями управлінського персоналу:

- керівники;
- спеціалісти;
- службовці;
- молодший обслуговуючий персонал.

Наведемо характеристику категорій управлінського персоналу.

Керівники підприємств, служб і підрозділів здійснюють підбір і розстановку кадрів, координують роботу окремих виконавців та різних ланок або виробничих підрозділів, контролюють та регулюють процес виробництва, виконують адміністративно-розпорядчі функції, мобілізують та мотивують працівників до виконання доведених завдань, відповідають за результати діяльності очолюваної ланки.

Спеціалісти виконують інженерно-технічні та економічні функції. Це інженери-технологи, інженери з організації виробництва, організації праці, техніки безпеки, контролю якості. До економічних спеціальностей належать: економіст, бухгалтер, маркетолог, менеджер зовнішньо-економічних зв'язків.

Економісти можуть виконувати різні види робіт і працювати на підприємстві в різних відділах. На підприємстві може бути плановий відділ, економісти якого виконують роботу по оформленню програми заходів на майбутнє щодо випуску і реалізації продукції та розробляють кількісні та якісні показники діяльності.

Економісти з відділу праці і заробітної плати визначають потребу в персоналі та його структуру за професіями та спеціальностями, проводять пошук ефективних форм оплати праці та преміювання, розраховують фонд оплати праці, ведуть облік робочого часу.

Економісти з відділу цін визначають ціни на продукцію, ведуть пошук ефективних методів ціноутворення.

Працівники фінансового відділу здійснюють облік грошових ресурсів, відслідковують та коректують розрахунки підприємства з постачальниками і споживачами, розподіляють грошові ресурси, співпрацюють з банківськими установами.

Бухгалтерія здійснює облік і звітність. Співробітники відділу економіки проводять аналіз показників виробничої і господарської діяльності.

Найменування конкретних посад керівників залежить від об'єкту керівництва, а спеціалістів - від характеру функції або сфери діяльності.

Наприклад, найменування „директор” прийнято для керівників заводів, фабрик, шахт, комбінатів, ресторанів. „Начальник”- для керівників будівельних, шляхових управлінь, залізничних доріг, автотранспорту, телефонних станцій, поштових відділень, а в межах підприємств – для цехів, відділів, дільниць.

На відміну від виробничої сфери, керівники ательє, баз, перукарень, магазинів, клубів, підприємств побутового обслуговування іменуються „завідувачами.”

При потребі від базових посад утворюються похідні посади: заступники, помічники, головні, старші, ведучі спеціалісти.

До службовців належать працівники, які займають адміністративно-господарські посади, завгоспи, діловоди, секретарі, методисти, комірники.

Молодший обслуговуючий персонал – це прибиральниці, кур’єри, водії службових автомобілів та автобусів.

За кордоном, в США і у більшості країн виділяють чотири групи управлінських працівників в залежності від того рівня, який вони займають в ієрархії управління.

Вищий рівень – це управлінська еліта, до якої входять президенти, віце-президенти, голови рад директорів великих корпорацій. Вони визначають цілі, формують політику і визначають напрямки розвитку підприємства. Їхнім завданням є формування і формулювання стратегії підприємства, забезпечення стабільного розвитку підприємства, розширення ринку збуту.

Управлінці високого і середнього рівня - це керівники відділень, філій, окремих служб центрального апарату управління. Їх називають по різному: керуючі, директори, голови, начальники та інше. Вони відповідають за розвиток і реалізацію поточних планів, приймають рішення на рівні власної компетенції в межах очолюваних ланок забезпечують реалізацію тих рішень, які приймаються вищим керівництвом.

Низовий рівень – це керівники, які зайняті оперативним управлінням -майстри, бригадири. Їх завдання – це реалізація планових завдань, організація праці підлеглих робітників, розподіл завдань між ними, контроль за виконанням, вирішення оперативних, повсякденних питань діяльності на нижчому рівні ієрархії.

3. Модель сучасного керівника.

Матеріали наукових досліджень і багаторічна практика показують, що ефективність господарювання лише на третину обумовлюється вкладеннями у матеріально-речові елементи виробництва. Решта залежить від людського фактора, а саме інтелектуального потенціалу, кваліфікаційного рівня і здібностей керівників і спеціалістів.

Вітчизняними науковцями розроблена модель сучасного керівника, яка визначає вимоги до його особистих і ділових якостей, знань, вмінь і навичок.

Серед морально-психологічних якостей найбільш важливим є чесність, справедливість, об’єктивність, розвинуте почуття обов’язку і відповідальності, інтелігентність і толерантність.

Важливою рисою для керівника є тактовність у взаємовідносинах з вищими керівниками, колегами і, особисто, з підлеглими. Керівник повинен

постійно демонструвати емоційну стриманість, ввічливість і безмежну терпеливість.

У керівника повинна бути розвинена комунікативна здібність, яка виявляється через налагодження сприятливих стосунків у межах колективу.

Оскільки службова діяльність керівника має виховну спрямованість, йому повинні бути властиві певні педагогічні якості: вміння навчати підлеглих, розвивати у них певні професійні навички, чітко і логічно формулювати розпорядження, аргументувати свої погляди.

Успішно працюючим керівником, як правило притаманні здоровий глузд і певна мудрість. Американський вчений Акофф так характеризує мудрість. Це, його думку, здібність передбачати окремі наслідки здійснюваних операцій, готовність пожертвувати негайною вигодою заради великої вигоди в майбутньому.

Обов'язковою рисою сучасного керівника є його гуманізм, а саме розвинуте почуття людяності, пошани до людей та їх гідності, турбота про добробут працівників, здійснення заходів, які спрямовані на мотивацію та підвищення задоволеності працею усіх підлеглих.

Цікавим є твердження американського психоаналітика Макубі. Він говорить про виникнення нового сучасного типу керівника, якому притаманна вміло контрольована агресивність, гнучкість, холонокровність при великому напруженні, а головне – здатність оцінювати все в світлі конкуренції і завжди прагнути бути переможцем. У практиці закордонних фірм вважається нормальним наявність у керівників таких якостей, як підвищене честолюбство, прагнення до кар'єри.

Для аналізу і оцінки особистих якостей існує велика кількість тестів, які можна знайти у спеціальній літературі. Як свідчать дослідження, точність діагностики за ними може сягати 80%.

Сучасному управлінцеві мусить бути притаманна широка гамма ділових якостей: висока ерудиція і професійна компетенція, схильність до лідерства, підприємливість, здатність до ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, ініціативність, енергійність, вимогливість і дисциплінованість, висока працездатність і воля, цілеспрямованість та інші.

Діловитість насамперед проявляється у здатності знаходити оптимальний підхід до ситуації й найкращим шляхом досягати мети.

У керівника обов'язково мусять бути розвинені організаторські здібності, вміння згуртувати колектив, мобілізувати його на виконання завдань.

Керівник повинен бути самостійним і надавати достатню автономність підлеглим. Із самостійністю тісно пов'язана ініціативність в роботі, адже самостійність тільки тоді правомірна, коли керівник розв'язує питання без вказівок і порад згори, тобто шукає власні засоби розв'язання проблем.

До управлінців ставляться і дуже високі вимоги щодо рівня теоретичних знань.

Так для здійснення загального керівництва підприємством необхідно володіти знаннями ринкової економіки, макро і мікроекономіки, сучасної теорії менеджменту. Необхідно знати принципи раціональної побудови організації, типи оргструктур управління, правові і етичні аспекти управління, зарубіжний досвід управління.

Для управління матеріально-технічними та фінансовими ресурсами необхідно володіти основами матеріально-технічної підготовки виробництва і раціонального поєднання матеріальних і трудових ресурсів. Необхідно знати податкову систему, основи самофінансування і страхування, порядок розподілу прибутку, способи розрахунку з постачальниками, споживачами і фінансовими органами, способи організації власних оборотних коштів, розподіл фінансових потоків.

Для управління трудовими ресурсами необхідно мати теоретичну підготовку із соціології, психології та педагогіки. Необхідно знати потреби і цінності орієнтації людей, володіти науковими методами добору і використання кадрів, знати трудове законодавство, правила і норми охорони праці та техніки безпеки.

Для здійснення підприємницької діяльності необхідно знати форми організації бізнесу, володіти правовими знаннями, розуміти основи діяльності бірж, здійснення лізингових операцій, знати закони та етику міжнародного бізнесу.

Управління маркетингом передбачає знання ринкової інфраструктури, принципів і функцій маркетингу, понять і видів конкуренції, методів і засобів реклами.

Для управління нововведеннями необхідно знати основи теорії інновацій, новинки в науці і техніці, володіти методами економічного стимулювання нововведень.

Сучасний керівник повинен також знати екологічні аспекти виробництва та основи раціонального природокористування.

Для управління зовнішньо-економічною діяльністю необхідно знати види співробітництва з іноземними партнерами, основні типи угод щодо експорту та імпорту, митну політику та процедури, валютний ринок та операції з іноземною валютою, торгові режими та пільги, ціноутворення у зовнішньо-економічній діяльності, основи дипломатичного протоколу, психологічні та етичні аспекти ведення переговорів, іноземну мову, правові основи зовнішньо-економічної діяльності.

Л. М. Толстой писав, що мудрість не в тому, щоб знати якомога більше, а в тому, щоб знати, які знання найпотрібніші, а які взагалі непотрібні. Тобто, управлінець повинен володіти системою знань стосовно тих функцій, які він повинен виконувати.

Окрім особистих морально-психологічних та ділових якостей і теоретичних знань людина яка здійснює управлінську діяльність, повинна оволодіти управлінськими вміннями.

Ефективний управлінець повинен вміти:

- 1) мислити масштабно, перспективно, вміти вирішувати стратегічні проблеми;
- 2) діагностувати організаційну систему та ситуації і робити правильні висновки;
- 3) оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення;
- 4) об'єктивно підбирати, оцінювати і розставляти кадри;
- 5) справцюватися з людьми, забезпечувати сприятливий психологічний мікроклімат;
- 6) раціонально організувати власну працю і працю підлеглих;
- 7) орієнтуватися в людях, розуміти їх характери, здібності і психологічний стан;
- 8) володіти собою у будь-якій ситуації;
- 9) встановлювати ділові стосунки з іншими керівниками;
- 10) вміти виступати, вести розмову, переговори.

Уміння доведені до автоматизму, називаються навичками. Навички забезпечують ефективність типових, часто повторюваних дій. Досвідчений керівник відрізняється від початківця саме наявністю та ступенем розвитку навичок.

На практиці ефективність управлінської діяльності залежить з одного боку, від досвіду і якостей керівника, а з іншого від його здібностей. Психологи стверджують, що лише в процесі реалізації якихось здібностей набуваються знання, вміння і навички. Отже розвинуті здібності є обов'язковою рисою сучасного управлінця, і саме здібності являють собою потенціал персоналу управління.

Здібності людини розвиватися, залишатися на попередньому рівні, а за певних умов і втрачатися. Високий рівень розвитку здібностей передається поняттями таланту і геніальності.

Існує декілька методик кількісного виміру здібностей, але найбільш поширеною формою є тести. Нині за кордоном спеціалістами оціночних центрів розроблено до 100 вимог до професійних керівників. Але можна безпомилково стверджувати, що жоден керівник не володіє усіма якостями. І в той же час, сотні і тисячі керівників працюють успішно. Це можна пояснити тим, що люди здатні за певних обставин частково компенсувати відсутність або нерозвинутість одних якостей іншими.

Наприклад, недостатня здібність до точних наук може бути компенсована старанністю в навчанні. Або інший випадок: керівник є не досить тактовним у стосунках з підлеглими, але є енергійним, дбає про інтереси підприємства, має успіхи в роботі. За таких умов підлегли часто миряться з певними недоліками

Тема 8. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства



Ключові питання:

1. *Особливості конкурентоспроможності потенціалу підприємства*
2. *Обґрунтування методології визначення та оцінки конкурентоспроможності потенціалу.*

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – комплексна порівняльна характеристика, що відображає рівень переваги показників і можливостей підприємства, які визначають його успіх на певному ринку у порівнянні з підприємствами – конкурентами. В цілому термін “конкурентоспроможність” відображає властивість об’єкту, яка характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об’єктами, які функціонують на певному ринку.

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексне багатопрофільне поняття, яке передбачає врахування дії (взаємодії) всіх складових (виробництва, персоналу, маркетингу, менеджменту, фінансів).

Конкурентоспроможність продукції - це ступінь привабливості продукту для споживача, що здійснює реальну покупку.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства має **особливості**:

- конкурентоспроможність не є внутрішньою чи природною якістю підприємства, вона проявляється і може бути оцінена при наявності реальних чи потенційних конкурентів,
- конкурентоспроможність підприємства – це відносне поняття, має різний рівень стосовно різних конкурентів,
- конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається продуктивністю залучених до процесу виробництва ресурсів,
- рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових, передусім конкурентоспроможності продукції і від загальної конкурентоспроможності галузі,
- на сучасному етапі дослідження конкурентоспроможності підприємства розглядається дуалістичний підхід до визначення її рівня.

Розрізняють 4 рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства:

а) підприємства I-го рівня розглядають організацію апарату управління як внутрішньо нейтральний елемент потенціалу, а роль керівника обмежують налагодженням випуску без огляду на конкурентів.

б) підприємства II – го рівня намагаються зробити виробничий потенціал “зовнішньо нейтральним” - потенціал підприємства повинен повністю відповідати стандартам, які встановлені його конкурентами;

в) якщо керівники підприємства розуміють конкурентні переваги на ринку дещо інакше, ніж їх суперники, не обмежуються загальними стандартами виробництва, які чинні в галузі, то потенціал наближається до III – го рівня конкурентоспроможності, виробнича складова зазначає сильного впливу з боку складової управління;

г) коли успіх у конкурентній боротьбі не є функцією тільки виробництва, а також функцією управління, починає залежати від якості управління і організації виробництва, тоді підприємства належать до IV – го рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Нині потенціал більшості підприємств України можна віднести до I – го рівня.

Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства – сукупність заходів по систематичному вдосконаленню виробів, пошуку нових каналів збуту і поліпшення післяпродажного сервісу. На підприємстві має бути розроблена певна стратегія конкурентоспроможності і передбачені заходи щодо всього виробничо-господарського комплексу. Варіанти стратегії можуть різнитися цілями, часовими параметрами, завданнями. Їх головна мета – забезпечення переваг над товарами конкурентів.

Різноманітними можуть бути фактори, що впливають на пошук переваг у конкуренції. На можливості утримання конкурентних переваг впливають споживчі властивості товару, досвід та кваліфікація персоналу, успіх на ринку, тобто всі чинники, що впливають на прибутковість бізнесу або за визначенням А. А. Томпсона і Дж. Стрікланда, ключові чинники успіху у галузі. Класифікацію ключових чинників успіху у галузі наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

Класифікація ключових чинників успіху у галузі

Елементи потенціалу	Ключові чинники успіху
1	2
Технології	<ul style="list-style-type: none"> • Використання інновацій у виробничому процесі • Висока якість наукових досліджень • Наявність прогресивних технологій • Розробка нових товарів та послуг
Кадри	<ul style="list-style-type: none"> • Наявність висококваліфікованих кадрів. • Досвід персоналу в певній галузі • Здатність до розробки та реалізації інновацій • Наявність системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів відповідно зі стратегічними цілями діяльності

1	2
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> • Надійність матеріалів та комплектуючих виробів • Низька собівартість продукції • Висока якість продукції • Високий рівень фондовіддачі • Наявність розвинутої транспортної інфраструктури в місці розташування підприємства • Висока продуктивність праці • Можливість виконання індивідуальних замовлень на виробництво • Наявність високоякісної паливної арматури, дешевих джерел енергії
Маркетинг і збут	<ul style="list-style-type: none"> • Високий рівень обслуговування • Низький рівень повернень замовлень покупців • Широкий асортимент продукції • Висока кваліфікація персоналу служби маркетингу • Висока якість реклами • Привабливий дизайн • Гарантійне обслуговування покупців • Широка мережа дилерів • Наявність власних одиниць роздрібно торгівлі • Низькі витрати реалізації • Висока швидкість доставки
Організаційні можливості	<ul style="list-style-type: none"> • Досконалі інформаційні системи • Висока швидкість виведення нових товарів на ринок • Висока швидкість проходження управлінських рішень • Використання Інтернет та здійснення електронної комерції • Високий рівень кваліфікації менеджерів
Інші елементи	<ul style="list-style-type: none"> • Наявність позитивного іміджу • Загальний низький рівень витрат • Привабливе місце розташування • Доступність позикових ресурсів

Одним з важливих етапів управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства є його оцінка. Оцінка конкурентоспроможності потенціалу потрібна для:

1. Розробки заходів по покращенню конкурентоспроможності.
2. Вибору підприємством партнера для організації спільного випуску продукції.
3. Залучення коштів інвестора в перспективне виробництво.
4. Складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту.

Розрізняють такі **методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства:**

- конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим вища конкурентоспроможність продукції (товару);
- заснований на теорії ефективної конкуренції – найбільш конкурентоспроможним є підприємство, на якому найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів.

Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ресурсів. До уваги слід взяти такі критерії:

- ефективність управління виробничим процесом, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології, рівень організації виробничого процесу (аналіз витрат виробництва на одиницю продукції, фондівіддача, рентабельність, продуктивність праці);
- ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність розплачуватись по боргам (коефіцієнт автономії, платоспроможності, ліквідності, оборотності оборотних засобів);
- ефективність управління збутом і просуванням товарів засобами реклами і стимулювання (рентабельність продажу, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, завантаженість виробничих потужностей, ефективності реклами і функціонування збуту);
- конкурентоспроможність товару, якість і ціну.

Для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства в зарубіжному бізнесі використовують різні **методи**.

За напрямком формування інформаційної бази можна виділити **критеріальні та експертні методи**.

Критеріальні за інформаційну базу беруть абсолютне значення ключових показників: натуральні і базові. За належного забезпечення вони найточніші: теорія конкурентних переваг Портера, SPACE – аналіз, LOTS – аналіз, модель аналізу Мак-Кінсі.

Експертні прості у використанні, не потребують збирання повної інформації, базуються на думці фахівців, їх недолік – суб'єктивізм експертів (SWOT – аналіз, STEP – аналіз, метод Американської асоціації управління, метод порівнянь).

За способом забезпечення і відображення кінцевих результатів розрізняють **математичні, графічні, логічні методи**.

Графічні методи забезпечують найкращий рівень сприйняття у формі графіків, рисунків.

Математичні базуються на факторних моделях оцінки, що полягають у розрахунку одного чи декількох інтегральних показників. Сюди належать: аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; методика Ансоффа щодо рівня конкурентоспроможності підприємства, метод рангів, порівнянь. Вони є найбільш точнішими, але важкі у використанні на практиці.

Логічні методи базуються на логічних припущення Серед них SPACE – аналіз, STEP – аналіз, LOTS – аналіз.

За глибиною і можливістю розробки управлінських рішень є **одномоментні і стратегічні методи оцінки**. Одномоментні оцінюють стан справ, не забезпечують можливість розробки рішень на перспективу (методика Ансоффа). Стратегічні методи дають можливість не тільки оцінити

конкурентоспроможність на певну дату, а й розробити стратегічні заходи (SWOT, SPACE – аналіз тощо).

За способом оцінки виділяють **індикаторні та матричні методи**.

Матричні методи – в основі ідея розвитку процесів конкуренції в їх взаємозалежності і взаємодії. Ними переважно користуються американські підприємства для розробки стратегії поведінки на ринку. До матричних методів відносять аналіз конкурентоспроможності підприємства Ламбена, теорія переваг Портера, SWOT, Мак-Кінсі, 7S.

Індикатор – сукупність характеристик, які мають можливість у формалізованому вигляді описати стан параметрів об'єкта, що досліджується, розробити заходи з підвищення результативності функціонування.

Міжнародна організація Європейський Форум з проблем управління щорічно визначає рівень конкурентоспроможності розвинутих країн, користуючись системою індикаторів, що має 340 показників.

Індикаторний метод дає можливість оцінити конкурентоспроможність потенціалу підприємства за економічними та соціальними стандартами.

Стандарти конкурентоспроможності поділяють на дві групи: економічні та соціальні. Оцінка конкурентоспроможності підприємства за економічними стандартами проводиться за 5 критеріями і більше: за ефективністю використання інформації, ресурсів, економічного простору, часу, технологій і за рівнем доходу.

Виходячи з цих індикаторів обчислюють показники:

Індикатор використання ресурсів (КР) – визначається як співвідношення між коефіцієнтом доходів підприємства – Кдп (відношення чистого прибутку підприємства (ЧП) до відрахувань до бюджету та соціальних фондів) та коефіцієнтом ресурсів підприємства – Крп (відношення ресурсів авансованих підприємством до ресурсів, застосовуваних підприємством).

$$I_{\text{в.р.}} = \frac{K_{\text{д.п.}}}{K_{\text{р.п.}}} \Rightarrow \max . \quad (2.15)$$

Авансовані ресурси – всі наявні ресурси у грошовому виразі, включаючи понад нормовані запаси сировини і матеріалів, невстановлене обладнання, страхові фонди, фонди ризику.

Ресурси застосовані підприємством – авансовані ресурси за мінусом ресурсів, що не використовуються (резервні робочі місця, понаднормові виробничі запаси, невстановлене обладнання, страхові фонди).

Індикатор використання праці – це співвідношення чистого прибутку (ЧП) підприємства і вартості робочих місць підприємства.

$$I_{\text{в.п.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВРМ}} \Rightarrow \max . \quad (2.16)$$

Вартість робочих місць підприємства визначається шляхом порівняння середньорічної вартості основних фондів із середньорічною кількістю робочих місць.

Індикатор ємності ринку – це співвідношення балансового прибутку (БП) підприємства і прибуткової ємності ринку даного виду товару (ПСР_т):

$$I_{м.р.} = \frac{БП}{ПСР_t} \Rightarrow \max . \quad (2.17)$$

Прибуткова ємність товару визначається сукупним грошовим попитом споживачів на товар за мінусом тієї частини попиту, що спрямована на відшкодування витрат на виробництво і реалізацію продукції.

Індикатор доходності – співвідношення валового доходу підприємства у розрахунку на одного робітника (включаючи власника) і аналогічного доходу, що отримується в комерційній діяльності, в комерційних сферах, економіці країни.

$$I_{\partial} = \frac{ВД_1}{ВД_{ком.}} \Rightarrow \max . \quad (2.18)$$

Індикатор використання часового ресурсу – співвідношення між часом, за який обчислюється отриманий валовий дохід підприємства і часом, який необхідний для збільшення цього показника у 2 рази.

$$I_{в.ч.} = \frac{t_{ВД}}{t_{2-ВД}} \Rightarrow \max . \quad (2.19)$$

Ці економічні стандарти порівнюють з аналогічними нормативними чи фактичними показниками конкурентів, будується матриця конкурентоспроможності підприємства, де відображається відносні величини вибраних стандартів і їх відсотково-бальне збільшення.

У розвинутих країнах велику роль в оцінці конкурентоспроможності підприємства відіграють соціальні стандарти, тобто нормативи, що характеризують соціальну конкурентоспроможність чи якість підприємства.

Ця оцінка базується на результатах чотирьох рейтингів:

1. Рейтинг споживачів (P_с);
2. Діловий рейтинг (P_д);
3. Рейтинг престижу (P_п);
4. Міжнародний рейтинг (P_м).

Порівнюючи сумарні бали оцінки власного рейтингу і рейтингу конкурентів, отримуємо показник, що відображає рівень конкурентоспроможності за соціальними стандартами:

$$PKCC = \frac{P_c + P_d + P_m + P_n}{P_{ск} + P_{ок} + P_{пк} + P_{мк}} . \quad (2.20)$$

Якщо рівень $K_{\text{соц}} \geq PKCC$ у потенційних і реальних конкурентів, то підприємство є конкурентоспроможним у соціальному плані.

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства використовують показники, які поділяються на 3 групи:

1. Показники, що характеризують ефективність виробничо-збутової діяльності:

- відношення чистого прибутку до чистих продажів;
- відношення чистого прибутку до чистої вартості матеріальних активів (залишкової вартості);
- відношення чистого прибутку до чистого оборотного капіталу (за рахунок власних коштів).

2. Показники, що характеризують ефективність використання оборотного капіталу:

- відношення чистих продажів до чистої вартості матеріальних активів;
- відношення чистих продажів до чистого оборотного капіталу;
- відношення чистих продажів до матеріально-виробничих запасів;

3. Показники, що характеризують ефективність використання матеріальних активів і ліквідність підприємства:

- співвідношення оборотного капіталу і поточного боргу;
- співвідношення поточного боргу і матеріальних активів;
- співвідношення загального боргу і матеріальних активів;
- співвідношення поточного боргу і матеріально-виробничих запасів (характеризує ділову активність).

Важливе значення має аналіз витрат обігу, який здійснюється шляхом співвідношення збутових витрат і розмірів прибутку.

Кожен з цих показників має різний ступінь важливості, експертним шляхом були розроблені критерії. На їх основі обчислюються індикатори конкурентоспроможності.

Формування багаторівневої системи управління конкурентоспроможністю потенціалом вітчизняних підприємств передбачає **розробку і реалізацію відповідних заходів** як на рівні держави, так і на рівні окремих підприємств.

На державному рівні з позицій забезпечення умов для розвитку сприятливого конкурентного середовища необхідно:

- вдосконалення (а в окремих сферах - створення) нормативної бази управління конкурентоспроможністю, забезпечення стабільності вимог нормативних документів на усіх рівнях управління;
- формування ефективної конкурентної політики та її постійна адаптація до світових господарських процесів;

- формування сприятливого інвестиційного клімату та створення умов для ефективного залучення інвестицій, в першу чергу вітчизняних, що дасть можливість розпочати ліквідацію інвестиційної кризи;
- розвиток приватизаційних процесів, у тому числі з виходом на міжнародні ринки капіталу, вирішення проблеми приватизації стратегічних галузей за гроші, а також продажу об'єктів приватизації разом із земельними ділянками, сприяння процесам реструктуризації та диверсифікації виробництва;
- зменшення вхідних бар'єрів, пов'язаних із започаткуванням і функціонуванням суб'єктів підприємництва;
- вирішення проблеми амністії певної частини тіньового сектора, а також боротьба з корупцією, організованою злочинністю та несумлінною конкуренцією;
- стимулювання інноваційної діяльності у напрямку розробки продукції, орієнтованої не лише на споживача (маркетинговий підхід), а й на цінність соціального, економічного та природного середовищ;
- сприяння формуванню системи моніторингу зовнішнього середовища підприємств, а також інформаційних банків з метою розвитку і реалізації ідей стратегічного менеджменту.

На рівні підприємства основним напрямком формування і **вдосконалення системи управління** конкурентоспроможністю його потенціалом повинен стати акцент на стратегічних пріоритетах системи менеджменту, оскільки саме тут забезпечується розробка і реалізація конкурентних переваг. Втрата переважною більшістю підприємств України своєї конкурентоспроможності свідчить про відсутність у них досвіду формування конкурентних стратегій. Тому конкурентоспроможність потенціалу підприємства слід розглядати як важливе стратегічне завдання. Стратегічне управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства можна уявити як складну конструкцію його елементів, які характеризуються принципами, етапами, методами оцінки та прогнозування, видами стратегії.

Змістовий модуль 2

Тема 9. Антикризове управління потенціалом підприємства



Ключові питання:

1. *Передумови виникнення криз, типологія криз.*
2. *Моделі оцінки ймовірності настання банкрутства.*

Кризи відбивають не тільки протиріччя функціонування і розвитку, але можуть виникати й у самих процесах функціонування. Це можуть бути,

наприклад, протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу, між технологіями й умовами її використання (приміщення, кліматичне середовище, технологічна культура й ін.).

Криза - це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі.

Причини криз, що виникають на підприємствах, можуть бути різними. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, і суб'єктивні, що відбивають помилки і волюнтаризм в управлінні. Причини криз можуть носити також природний характер, що відбивають явища клімату, землетрусу, повені й інші катаклізми природної властивості. А можуть носити і техногенний відбиток, пов'язаний з діяльністю людини.

Причини кризи можуть бути зовнішніми і внутрішніми. Перші пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Другі — з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою.

Якщо кризу розуміти саме таким чином, то можна констатувати ту обставину, що небезпека кризи існує завжди і її необхідно передбачати і прогнозувати.

У розумінні кризи велике значення мають не тільки її причини, але й різноманітні **наслідки**: можливе відновлення організації чи її руйнування, оздоровлення чи виникнення нової кризи. Вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи може бути навіть ще більш глибокої і тривалої. Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий час. Це може пояснюватися певними політичними причинами.

Наслідки кризи можуть привести до різких змін чи м'якого тривалого і послідовного виходу. І післякризові зміни в розвитку організації бувають довгостроковими і короткостроковими, якісними і кількісними, оборотними і необоротними. Причому вони можуть носити як позитивний, так і негативний характер як для самої організації, так і для навколишніх (соціум, екологію і т.д.). Тому керівництву необхідно вкрай відповідально підходити до прийняття рішень антикризового характеру.

Різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, але й антикризовим управлінням, що може чи пом'якшувати кризу, чи загострювати її. Можливості управління в цьому відношенні залежать від мети, професіоналізму, мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння причин і наслідків, відповідальності.

Практика показує, що кризи неоднакові не тільки зі своїх причин і наслідків, але і за самою своєю суттю. Необхідність у розгалуженій класифікації криз пов'язана з диференціацією засобів і способів управління ними. Якщо є типологія і розуміння характеру кризи, з'являються можливості зниження її гостроти, скорочення часу і забезпечення безболісності протікання.

Існують загальні і локальні кризи. **Загальні кризи** охоплюють соціально-економічну систему, **локальні** - тільки частину її. Це поділ криз за масштабами прояву. Звичайно, він носить умовний характер. У конкретному аналізі кризових ситуацій необхідно враховувати межі соціально-економічної системи, її структуру і середовище функціонування.

За проблематикою можна виділити макро- і мікрокризи. **Макрокризі** властиві досить великі обсяги і масштаби проблематики. **Мікрокриза** захоплює тільки окрему проблему чи групу проблем.

Особливістю кризи є те, що вона, будучи навіть локальною чи мікрокризою, як ланцюгова реакція, може поширюватися на всю систему чи всю проблематику розвитку, тому що в системі існує органічна взаємодія всіх елементів, і проблеми не зважаються окремо. Але це виникає тоді, коли немає управління кризовими ситуаціями, немає заходів локалізації кризи і зниження її гостроти чи навпаки, коли здійснюється обмірювана мотивація розвитку кризи, можливо і таке.

За структурою відносин у соціально-економічній системі і диференціації проблематики її розвитку можна виділити окремі групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних криз.

Економічні кризи відбивають гострі протиріччя в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми. Це кризи виробництва і реалізації товару, взаємин економічних агентів, кризи неплатежів, втрати конкурентних переваг, банкрутства й ін.

У групі економічних криз окремо можна виділити **фінансові кризи**. Вони характеризують протиріччя в стані фінансової системи чи фінансових можливостях фірми. Це кризи грошового вираження економічних процесів.

Соціальні кризи виникають при загостренні протиріччя чи зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень працівників і роботодавців, профспілок і підприємців працівників різних професій, персоналу і менеджерів та ін. Часто соціальні кризи є ніби продовженням і доповненням криз економічних, хоча можуть виникати і самі по собі, наприклад, з приводу стилю управління, невдоволення умовами праці, відносини до екологічних проблем, з патріотичних почуттів.

Особливе становище в групі соціальних криз займає **політична криза**. Це - криза в політичному устрої суспільства, криза влади, криза реалізації інтересів різних соціальних груп, класів, в управлінні суспільством. Політичні кризи, як правило, торкаються всіх сторін розвитку суспільства і переходять у кризи економічні.

Організаційні кризи виявляються як кризи поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, як відділення адміністративних одиниць, філій чи дочірніх підприємств.

Психологічні кризи також нерідкі в сучасних умовах соціально-економічного розвитку. Це кризи психологічного стану людини. Вони виявляються у вигляді стресу, що набуває масовий характер, у виникненні почуття непевності, паніки, страху за, майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю і соціальним станом. Це кризи в соціально-психологічному кліматі суспільства, колективу чи окремої групи.

Технологічна криза виникає як криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях.

З безпосередніх причин виникнення кризи поділяють на **природні, суспільні, екологічні**.

Кризи також можуть бути **передбачуваними** (закономірними) і **несподіваними** (випадковими). Передбачувані кризи настають як етап розвитку, вони можуть прогнозуватися і викликаються об'єктивними причинами нагромадження факторів. Несподівані кризи часто бувають чи результатом грубих помилок в управлінні, чи яких-небудь природних явищ, чи економічної залежності, що сприяє розширенню і поширенню локальних криз.

Різновидом передбачуваних криз є **циклічна криза** (звичайно, у тому випадку, якщо відома і вивчена природа кризи і її характер).

Існують також кризи **явні і латентні** (сховані). Перші протікають помітно і легко виявляються. Другі є схованими, протікають відносно непомітно і тому найбільш небезпечні.

Кризи бувають **глибокими і легкими**. Глибокі, гострі кризи часто ведуть до руйнування різних структур соціально-економічної системи. Вони протікають складно і нерівномірно. Легкі, м'які кризи протікають більш послідовно і безболісно, їх можна передбачати, ними легше управляти.

З широкою гами методів, які використовуються для визначення характеристик різних явищ та процесів, встановлення особливостей розвитку, дослідження динаміки змін на підприємствах в умовах генезису кризи, можна виділити такі основні:

- експертний (експертних оцінок);
- дослідно-статистичний;
- аналітичний;
- метод аналогів.

Прикладом використання експертного методу може служити метод розрахунку показника “А-рахунку” Аргенті.

На практиці для аналітичної оцінки кризових проявів на підприємствах, як правило використовуються такі **підходи**:

- аналіз чутливості моделі;

- аналіз розміру відносних кризових проявів;
- математично-статистичний аналіз;
- економіко-математичне моделювання.

Вся сукупність методик діагностики стану підприємства ґрунтується на трьох основних **підходах**, які передбачають використання:

1. Системи показників та неформалізованих індикаторів (критеріїв та ознак).
2. Граничної кількості показників по різних напрямках діяльності підприємства.
3. Виокремленої сукупності інтегральних показників.

Найбільше поширення у практиці аналізу та оцінки стану підприємства має підхід, що передбачає використання системи показників та неформальних індикаторів.

Для оцінки можливості банкрутства можуть використовуватись інтегральні показники, розраховані за методом мультиплікативного аналізу.

В економічній практиці відомо декілька багатofакторних моделей визначення імовірності банкрутства підприємства:

- двох- та п'ятифакторна модель Альтмана;
- чотирьохфакторні -Тафлера, Тішоу, Ліса
- інші.

Найбільш поширена у практиці оцінки стану підприємства модель професора Нью-Йоркського університету **Едварда Альтмана**, розроблена ним у 1968 році. Е.Альтман спроектував методику розрахунку індексу кредитоспроможності, який одержав назву “Z-рахунку Альтмана” (або “Індекс Альтмана”). **Індекс Альтмана** розраховується за формулою:

$$Z = 1,2 * K_1 + 1,4 * K_2 + 3,3 * K_3 + 0,6 * K_4 + 0,99 * K_5, \quad (2.21)$$

де K_1 - результат від ділення суми оборотного (робочого) капіталу на загальну суму активів; K_2 - частка від ділення розміру нерозподіленого прибутку на загальну суму активів підприємства; K_3 - результат від ділення суми виробничого прибутку на загальну суму активів; K_4 - частка від ділення ринкової вартості простих і привілейованих акцій на загальну суму зобов'язань; K_5 - результат від ділення суми продаж на загальну суму активів підприємства.

Нормальне значення **індексу Z** дорівнює 2,675.

Ступінь можливості банкрутства на основі індексу Z може бути визначена залежно від його рівня: якщо значення індексу 1,8 та нижче, можливість банкрутства дуже висока; від 1,81 до 2,6 - висока; від 2,61 до 2,9 - низька; від 2,91 до 3,0 і вище - дуже низька. Розподіл підприємств за імовірністю банкрутства може бути й іншим в залежності від специфіки галузей та підгалузей.

У зв'язку з тим, що дана модель "Z-рахунку" не могла бути використана для діагностики більшості підприємств у 1983 році Альтман модифікував свою модель для підприємств, акції яких не котируються на фондовій біржі:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5, \quad (2.22)$$

де X_4 - балансова вартість власного капіталу / позиковий капітал. Граничне значення Z у цій моделі дорівнює 1,23.

У процесі дослідження динаміки фінансових показників підприємств-боржників у 1972 році англієць Ліс розробив нову модель прогнозування банкрутства, яка певним чином відрізняється від "Z-рахунку" Альтмана і має вигляд:

$$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4, \quad (2.23)$$

де X_1 - оборотний капітал / сума активів; X_2 - прибуток від реалізації / сума активів; X_3 - нерозподілений прибуток / сума активів; X_4 - власний капітал / позиковий капітал.

Оптимальне значення Z у даній моделі дорівнює 0,037.

Останнім досягненням зарубіжних науковців у сфері прогнозування банкрутства стала модель **Таффлера**. Результати своїх досліджень він опублікував у 1997 році, де і запропонував наступну модель:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (2.24)$$

де X_1 - прибуток від реалізації / короткострокові зобов'язання; X_2 - оборотні активи / сума зобов'язань; X_3 - короткострокові зобов'язання / сума активів; X_4 - обсяг продажів (виручка) / сума активів;

Якщо величина Z-рахунку більша за 0,3, це свідчить про те, що підприємство має непогані довгострокові перспективи, якщо менше 0,2 - то банкрутство є більш ніж ймовірним.

Однак необхідно відмітити, що використання вищенаведених моделей вимагає великої обережності. Тестування підприємств за цими моделями показало, що вони не зовсім підходять для оцінки ризику банкрутства вітчизняних суб'єктів господарювання. Це відбувається тому, що дані моделі не враховують специфіку структури капіталу та господарської діяльності підприємств різних галузей.

Можливий підхід до структурування методик визначення ймовірності банкрутства:

- кількісний аналіз прогнозу кризи - сюди відносять всі вище згадані коефіцієнти;
- якісний аналіз прогнозу кризи - методики на базі неформалізованих критеріїв, які не завжди можна оцінити кількісно.

Тема 10. Методологічні засади, механізми та практичний інструментарій протидії кризовим процесам



Ключові питання:

1. *Організаційно-економічний механізм антикризового управління.*
2. *Проектування механізму виходу підприємства з кризи.*

Економічні результати діяльності будь-якого підприємства зазнають коливань і залежать від багатьох факторів. Це призводить до того, що більшість підприємств проходять стадії підйому і спаду, а багато з них опиняються в кризовій ситуації і наближаються до банкрутства або стають банкрутами.

Кризова ситуація – це раптове (незаплановане) настання обмеженої чи припинення результативної (ефективної) діяльності підприємства з важко прогнозованими наслідками його подальшого функціонування і розвитку.

Криза підприємства обумовлюється нестачею власного капіталу, борговими зобов'язаннями, що зростають; некомпетентністю керівництва підприємства, яке не здатне своєчасно розпізнати і усунути причини кризи; зовнішніми причинами – нестійкістю фінансового ринку.

Важливість **антикризового управління** зумовлюється наступними чинниками:

- його головною метою є забезпечення тривалого положення на ринку і стабільно стійких фінансів підприємства при будь-якій економічній і політичній ситуації в країні;
- у його межах застосовуються, в основному, ті управлінські інструменти, які в умовах України найбільш ефективні для усунення тимчасових фінансових ускладнень і вирішення інших поточних проблем фірми; головне в антикризовому управлінні – прискорена реакція на суттєві зміни зовнішнього середовища;
- в основу антикризового управління покладено процес постійних і послідовних інновацій у всі галузі діяльності підприємства;
- антикризове управління спрямоване на те, щоб навіть у складній ситуації, в якій опинилося підприємство, можна було ввести в дію такі управлінські і фінансові механізми, які б дозволили подолати труднощі із найменшими для підприємства втратами.

Метою антикризового управління є реалізація заходів щодо виходу підприємства із кризового стану. Заходи антикризового управління можна поділити на тактичні і стратегічні.

Тактичні (оперативні) заходи щодо виходу підприємства із кризи полягають в:

- усуненні поточних збитків;
- виявленні внутрішніх резервів;

- залученні спеціалістів;
- кадрових змінах;
- отриманні кредитів;
- отриманні відстрочки платежів;
- зміцнення дисципліни.

Стратегічні заходи полягають у:

- аналізі й оцінці виробничого потенціалу, виробничих програм, політики доходів та інвестицій;
- розробці концепції фінансового оздоровлення підприємства: фінансової, маркетингової, технічної, управлінської, інвестиційної;
- розробці плану заходів.

У сучасних умовах економічної і соціально-політичної нестабільності в Україні ймовірність банкрутств різко підвищується. Проте для подолання кризової ситуації підприємство може використовувати ряд способів (методів, шляхів виходу із банкрутства і фінансового оздоровлення), що апробовані на практиці.

Ці способи і методи відображаються в антикризовій програмі підприємства, яку розробляють висококваліфіковані спеціалісти (експерти).

Антикризова стратегія визначає напрямки, масштаби, моделі та алгоритми дій підприємства, які забезпечують вихід із кризової ситуації та відновлення його стабільного та ефективного функціонування. Пропонується здійснювати розробку антикризової стратегії у п'ять етапів (рис. 2.11).

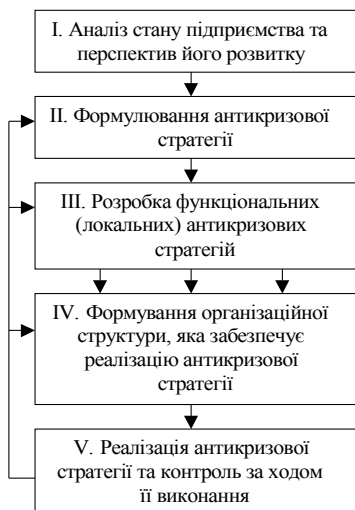


Рис. 2.11. Процес розробки антикризової стратегії підприємства

Антикризове управління має предмет впливу - проблеми і передбачувані та реальні фактори кризи, тобто всі прояви непомірного сукупного загострення протиріч, що викликають небезпеку крайнього прояву цього загострення, настання кризи.

Суть антикризового управління виражається в наступних положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна і необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
 - кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
 - управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки.

У механізмі антикризового управління пріоритети повинні віддаватися:

- мотивуванню, орієнтованому на антикризові заходи;
- економії ресурсів;
- запобіганню помилок;
- обережності;
- установкам на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності;
- інтеграції з цінностей професіоналізму;
- ініціативності у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку;
- корпоративності, взаємоприйнятності, пошуку і підтримці інновацій.
- глибокому аналізу ситуацій;
- професіоналізму тощо.

Функції антикризового управління - це види діяльності, що відтворюють предмет управління і визначають його результат. Вони відповідають на просте запитання: що треба робити, щоб управляти успішно напередодні, в процесі і наслідках кризи. У цьому відношенні можна виділити шість функцій: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація хитких ситуацій (забезпечення керованості), мінімізація втрат і упущених можливостей, своєчасне прийняття рішень. Кожний з цих видів діяльності (функцій управління) має свої особливості, але у своїй сукупності вони характеризують антикризове управління.

Основні фактори, що визначають ефективність антикризового управління. Їхнє розуміння і диференціація допомагають його аналізувати й успішно здійснювати.

1. Професіоналізм антикризового управління і спеціальна підготовка.

У даному випадку мається на увазі не тільки загальний професіоналізм

управління, що, безумовно, необхідний, але й ті професійні знання і навички, що відображають особливості антикризового управління. Такий професіоналізм народжується в процесах спеціального навчання, цілеспрямованого акумулювання досвіду і розвитку мистецтва управління в критичних ситуаціях.

Але й при підготовці звичайних менеджерів необхідно велику увагу приділяти розвитку здібностей до управління в критичних ситуаціях. Антикризове управління повинно стати необхідним елементом будь-якого управління: стратегічного, креативного, виробничого, екологічного, фінансового й ін.

2. Мистецтво управління, дане природою і придбане в процесі спеціальної підготовки, варто виділити особливо в переліку факторів ефективності антикризового управління. У багатьох кризових ситуаціях індивідуальне мистецтво управління є вирішальним чинником виходу з кризи чи його пом'якшення. Тому для антикризового управління особливо важливо проводити психологічне тестування менеджерів, відбирати такі особистості, що здатні чуйно реагувати на наближення кризи й управляти в екстремальних ситуаціях.

3. Методологія розробки ризикованих рішень. Така методологія повинна бути створена й освоєна, тому що вона значною мірою визначає такі якості управлінських рішень, як своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність, організаційна значимість. Ці властивості мають особливе значення в антикризовому управлінні.

4. Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій. Ці фактори не можуть не впливати на ефективність антикризового управління. Бачення майбутнього і не суб'єктивне, а засноване на точному, науково обгрунтованому аналізі дозволяє постійно тримати в полі зору всі прояви кризи, що наближається чи проходить.

5. Важливим фактором ефективності антикризового управління є також корпоративність, що в організації чи фірмі може виявлятися в різному ступені. Корпоративність - це розуміння і прийняття всіма працівниками цілей організації, готовність самовіддано працювати для їхнього досягнення, це особливий вид інтеграції всіх ділових, соціально-психологічних і організаційних відносин, це внутрішній патріотизм і ентузіазм.

Корпоративність є надійною опорою антикризового управління. Але вона не виникає сама по собі, а є результатом управління й елементом його мети, а також засобом у механізмі управління.

6. Лідерство також входить у сукупність факторів ефективного антикризового управління. Але не всяке лідерство. Існує безліч його відтінків і модифікацій. Лідерство визначається не тільки особистістю менеджера, але й сформованим стилем роботи, структурою персоналу управління тощо. Опора на лідерство може зіграти вирішальну роль у подоланні кризи чи її пом'якшенні.

7. Особливу роль в ефективності антикризового управління відіграють **оперативність і гнучкість управління**. У кризових ситуаціях часто виникає потреба у швидких і рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління за ситуаціями, що складаються, адаптації до умов кризи. Інерційність у цьому випадку може відігравати негативну роль.

8. **Стратегія і якість антикризових програм**. У багатьох ситуаціях можлива потреба в зміні стратегії управління й у розробці спеціальних програм антикризового розвитку. Якість програм і стратегічних установок можуть бути різними. Від цього не може не залежати антикризове управління.

9. Окремим пунктом варто виділити **людський фактор**. В певній мірі він відображає фактори корпоративності і лідерства, мистецтва управління. Але для антикризового управління необхідно мати на увазі, що існує поняття антикризової команди - найближчих помічників антикризового менеджера, що можуть користуватися його особливою довірою і здатні узгоджено і цілеспрямовано здійснювати програму антикризового управління.

10. Значним фактором ефективності антикризового управління є **система моніторингу** кризових ситуацій. Вона являє собою спеціально організовані дії з визначення ймовірності і реальності настання кризи і необхідні для її своєчасного виявлення і розпізнавання.

Проектування механізму виходу підприємства з кризи передбачає розробку технології антикризового управління.

Технологія антикризового управління - це комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Вона допускає як велику дослідницько-аналітичну роботу, так і соціально-організаційну діяльність. Не можна технологію антикризового управління зводити тільки до пошуку варіантів поведінки. Це технологія активної управлінської діяльності в повному комплексі всіх її функцій, ролей і повноважень.

Технологічна схема антикризового управління складається з **восьми етапів**. Вони характеризують зворотно-поступальну послідовність різних операцій і їхніх груп при розробці і здійсненні управлінського рішення і, таким чином, - оптимальний варіант виходу організації (підприємства) із кризової ситуації (передбачуваної чи такої, що вибухнула).

На першому етапі антикризового управління створюється спеціалізована робоча група (команда). Вона може складатися як із власних кадрів організації, так і з фахівців, запрошених з боку лише на час можливої чи реальної кризової ситуації. Фахівці повинні володіти такими знаннями, як теорія криз, прогнозування, конфліктологія, розробка управлінських рішень, дослідження систем управління, макроекономіка, мікроекономіка...

На другому етапі передбачається перевірка доцільності і своєчасності проведення заходів щодо антикризового управління. При недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації — пошуку нових цілей,

планування за ними спеціальних заходів. Якщо є обґрунтування доцільності і своєчасності "включення" антикризового управління, відбувається перехід до наступного кроку.

На третьому етапі проводиться розробка управлінських рішень антикризового характеру, що здійснюється в свою чергу в кілька етапів. Основними з них є збір вихідної інформації про ситуацію в організації, структурно-морфологічний аналіз ситуації, визначення шляхів виходу організації з кризової ситуації, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей.

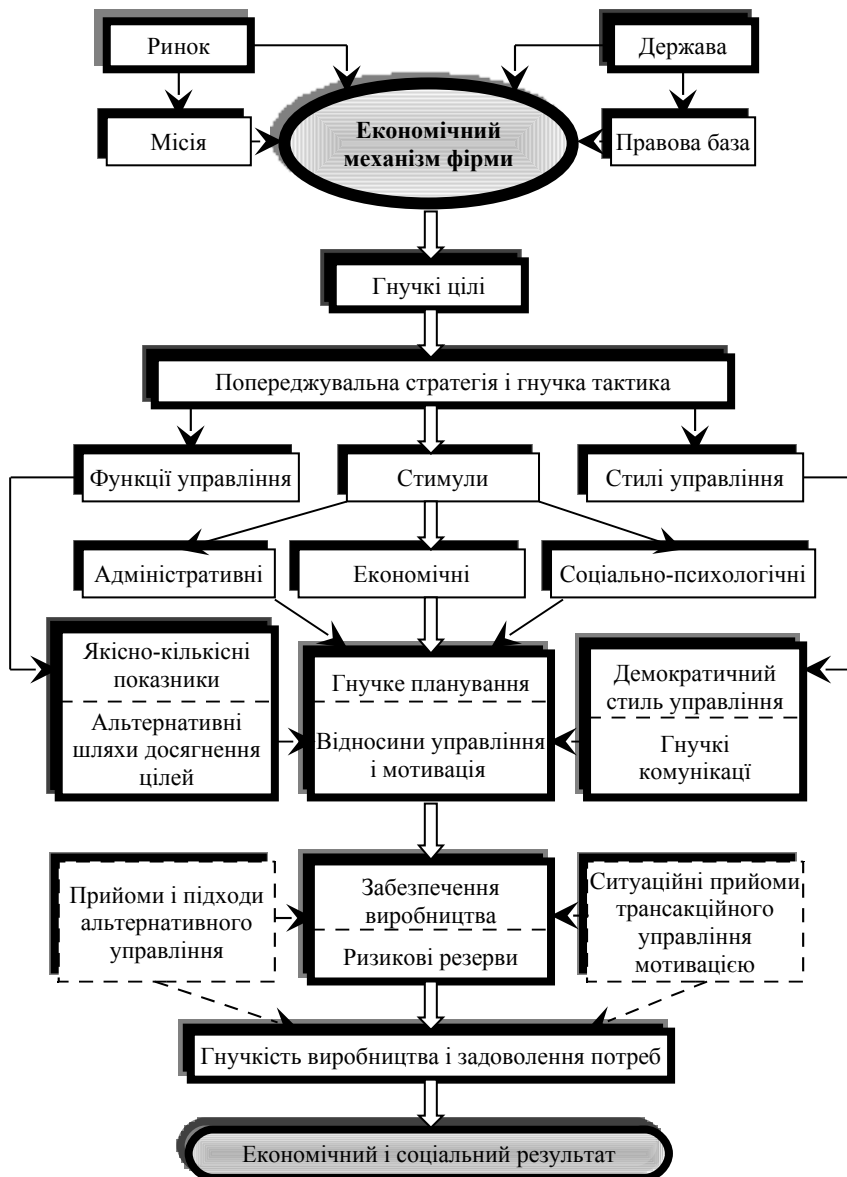


Рис. 2.12. Організаційно-економічний механізм управління стійким антикризовим розвитком підприємства [6]

На чотирьому етапі

рішень з виходу організації з кризової ситуації. При цьому групою фахівців, що підготувала ці рішення, визначаються їхні конкретні виконавці. Виконавець повинен мати у своєму розпорядженні необхідні і достатні ресурси для виконання антикризового управлінського рішення, а також за своєю кваліфікацією він повинен відповідати рівню і складності поставлених перед ним завдань.

На п'ятому етапі антикризового управління здійснюється організація виконання управлінських рішень. Це конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дозволить досягти цілей, поставлених в антикризовому управлінні.

На наступному (**шостому**) етапі необхідні оцінка й аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності організації.

У випадку, коли виконання рішення не привело до яких-небудь змін (позитивних чи негативних), розглядають причини, з яких не виконані рішення чи отримані результати, відмінні від запланованих показників. Після визначення причин незадовільного виконання управлінського рішення підготовляють нове рішення з урахуванням отриманих результатів від уже проведених заходів антикризового управління.

Якщо виконання управлінського рішення дало свої позитивні результати, тобто, у роботі підприємства намітилися тенденції до поліпшення показників господарської діяльності, але не в тім обсязі, що необхідний, то вносяться зміни в систему реалізації управлінських рішень.

На шостому етапі перевіряється доцільність проведення подальших робіт з виходу організації з кризової ситуації, що складається у визначенні того, на якій стадії виконання знаходиться антикризова програма.

Якщо фахівцями дається висновок про виконання антикризової програми, а ситуація кризового стану організації на ринку не змінилася, необхідно провести розробку заходів щодо зміни статусу організації, зокрема можливе визнання її банкрутом і проведення заходів, пов'язаних з реалізацією процедур визнання банкрутства.

У випадку ж, коли антикризова програма виконана, а зовнішня ситуація становища організації змінилася, систему антикризового управління адаптують до умов, що змінилися на ринку. Для виходу організації з кризової ситуації проводиться підготовка додаткових управлінських рішень антикризового характеру.

На заключному, **восьмому етапі**, для даної технологічної схеми антикризового управління розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій. Прогнозування є невід'ємною частиною технології антикризового управління. Воно дозволяє, якщо не уникнути кризової ситуації, то підготуватися до неї і мінімізувати її наслідки.

Тема 11. Управління результативністю використання потенціалу підприємства

Ключові питання:



1. *Економічна суть і загальна характеристика видів ефективності.*
2. *Система показників вимірювання ефективності виробництва.*
3. *Методи управління результативністю використання потенціалу підприємства.*
4. *Мотиваційні механізми як складова програм кращого використання потенціалу підприємства.*

Процес виробництва на будь-якому підприємстві здійснюється при певній взаємодії трьох визначальних його чинників: персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал продукує суспільно корисну продукцію або робить виробничі і побутові послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце витрати живої і уречевленої праці, а з другого, - результати виробництва. Останні залежать від масштабів застосовуваних засобів виробництва, кадрового потенціалу та рівня їх використання.

Ефективність виробництва - це комплексне відображення кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу (у зарубіжних країнах з розвинутою ринковою економікою для окреслення результативності господарювання використовують інший термін - продуктивність системи виробництва і обслуговування, під якою розуміють ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) при виробництві різноманітних товарів та послуг. Отже, ефективність виробництва і продуктивність системи - це по суті терміни-синоніми, які характеризують одні й ті ж результативні процеси. При цьому слід усвідомлювати, що загальна продуктивність системи є поняттям набагато ширшим, ніж продуктивність праці і прибутковість виробництва.

Ефективність виробництва має поліморфність визначення і застосування для аналітичних оцінок і управлінських рішень. З огляду на це важливим є вирішення за окремими ознаками відповідних видів ефективності, кожний з яких має певне практичне значення.

Відповідні види ефективності виробництва виокремлюються переважно за різноманітністю одержуваних результатів (ефектів) господарської діяльності підприємства. Перш за все результат (ефект) виробництва буває економічним або соціальним.

Економічний ефект відображає різні вартісні показники, що характеризують проміжні і кінцеві результати виробництва на підприємстві

(в об'єднанні підприємств). До таких показників відносяться обсяг товарної, чистої або реалізованої продукції, величина одержаного прибутку, економія тих чи інших видів виробничих ресурсів або загальна економія від зниження собівартості продукції тощо. **Соціальний ефект** зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, збільшення нових робочих місць і рівня зайнятості людей, поліпшення умов праці та побуту, стану оточуючого середовища, загальної безпеки життя тощо. Соціальні наслідки виробництва можуть бути не лише позитивними, але й негативними (наприклад, поява безробіття, посилення інфляції, погіршення екологічних показників). Вони мають ту особливість, що далеко не всі з них піддаються кількісному вимірюванню. У зв'язку з цим на підприємствах визначають, оцінюють і регулюють (у межах своїх можливостей) як економічну, так і соціальну ефективність виробництва.

Критерій - це головна відмінна ознака і визначальна міра вірогідності пізнання суті ефективності виробництва, у відповідності з якими здійснюють кількісну оцінку її рівня. Правильно сформульований критерій повинен найбільш повно характеризувати суть ефективності як економічної категорії і бути спільним для усіх ланок суспільного виробництва - від підприємства до народного господарства в цілому. Суть проблеми підвищення ефективності виробництва виробничо-економічної системи полягає у тому, що на кожну одиницю витрат - трудових, матеріальних, фінансових - досягати максимально можливого збільшення обсягу виробництва або доходу. Виходячи з цього, єдиним народногосподарським економічним критерієм ефективності виробництва можна вважати зростання продуктивності суспільної (живої і уречевленої) праці. У загальному вигляді критерій ефективності виробництва відображає постійно здійснюваний процес максимізації обсягу чистої продукції (національного доходу) по відношенню до витрат живої і уречевленої праці (персоналу і виробничих фондів підприємства або народного господарства в цілому). На рівні господарсько-підприємства модифікованою формою єдиного критерію ефективності його діяльності може слугувати максимізація прибутку за умови економічно обґрунтованої побудови систем цін на вироблювану продукцію та оплату праці залежно від кінцевих результатів виробництва. Між народногосподарським і господарсько-підприємствим (комерційним) критеріями принципової розбіжності не існує, оскільки при правильно побудованих цінах на засоби виробництва і кінцеву продукцію збільшення обсягу чистої продукції підприємства справляє адекватний вплив і на величину одержуваного ним прибутку. Кількісна визначеність і зміст критерію знаходить найбільш повне відображення в конкретних показниках управління ефективністю потенціалу підприємства.

Узагальнюючий показник ефективності ресурсів підприємства, що застосовуються, можна визначити, користуючись формулою:

$$E_{zp} = \frac{P}{Ч + (\Phi_{oc} + \Phi_{об}) \times K_{нет}}, \quad (2.25)$$

де E_{zp} – ефективність ресурсів, що застосовуються; P – чиста продукція за зіставними цінами (обсяг реалізації у звітному році продукції за вирахуванням матеріальних витрат, плати за ресурси, відсотків за кредит); $Ч$ – чисельність працівників підприємства; Φ_{oc} – середньорічний обсяг основних виробничих фондів за відновною вартістю; $\Phi_{об}$ – вартість оборотних фондів підприємства; $K_{нет}$ – коефіцієнт повних витрат праці.

Узагальнюючим показником ефективності ресурсів, що споживаються, може бути показник витрат на одиницю товарної продукції, що характеризує рівень поточних витрат на виробництво (собівартість виготовлення певних виробів). Як відомо, до собівартості продукції ресурси, що споживаються, включаються у формі оплати праці (персонал), амортизаційних відрахувань (основні фонди) і вартості матеріальних ресурсів (оборотні фонди).

До найважливіших узагальнюючих показників ефективності підприємства відноситься частка приросту обсягу продукції, що виробляється, за рахунок інтенсивних чинників. Це зумовлюється тим, що в сучасних умовах господарювання економічно і соціально вигідним є не екстенсивний (шляхом збільшення обсягу ресурсів, що застосовуються), а інтенсивний (за рахунок кращого використання наявних ресурсів) розвиток підприємства.

Частку приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва підприємства можна визначити за формулою:

$$\Delta O_{в_{int}} = 100 (1 - \Delta P / \Delta O_{в}) \quad (2.26)$$

де $\Delta O_{в_{int}}$ – частка приросту обсягу продукції, що зумовлена інтенсифікацією виробництва підприємства, %; ΔP – приріст ресурсів, що використовуються, за певний період, %; $\Delta O_{в}$ – приріст обсягу виробництва продукції за певний період, %.

Сферою визначення і постійного контролю повинен бути охоплений також показник загальної рентабельності підприємства, що визначається шляхом розрахунку відношення отриманого прибутку до обсягу виробничих фондів, що застосовуються.

Щодо решти систем показників, то вони використовуються відповідно до наперед визначених метою вимірювання ефективності і напрямів застосування цих результатів. Існує дві загальні і постійно існуючі мети:

- виявлення, оцінка та узагальнення відносної ефективності виробничих підрозділів і діяльності функціональних ланок з наступним пошуком пріоритетних напрямів мотивації та реальних механізмів впливу на її позитивну динаміку у майбутньому;

- порівняння ступеня ефективності, досягнутого даним підприємством і його конкурентами на ринку, для недопущення зниження престижу і конкурентоспроможності у сфері бізнесу.

Здійснюючи оцінку соціальної ефективності, перш за все, необхідно відзначити, що постійне зростання соціальної ефективності має бути кінцевою метою сукупної виробничо-господарської і комерційної діяльності підприємства. З огляду на це, економічну ефективність щодо соціальної слід вважати проміжною. Саме рівень економічної результативності функціонування підприємства є матеріальною і фінансовою базою розв'язання будь-яких соціальних проблем. З урахуванням цієї важливої обставини і потрібно оцінювати соціальну ефективність.

Проте об'єктивна оцінка соціальної ефективності зараз наражається на суттєві труднощі, пов'язані з відсутністю науково обгрунтованої і загальновизнаної методики визначення її рівня. Таке явище зумовлене не лише браком уваги відповідних галузей науки до розв'язання цієї актуальної проблеми, але й надзвичайною складністю самих соціальних процесів. Тому за цих умов можна спиратися на дещо інтуїтивне та емпіричне уявлення про принципові підходи до оцінки соціальної ефективності.

По-перше, соціальна ефективність повинна визначатись на двох рівнях: локальному (ступінь задоволення певної сукупності соціальних потреб працівників) та муніципальному і загальнодержавному (ступінь соціального захисту людей і рівня забезпечення соціальних потреб різних верств населення з боку місцевих органів та держави в цілому).

По-друге, важливим є визначення абсолютних масштабів і відносного рівня задоволення різноманітних соціальних потреб працівників підприємства за рахунок власних матеріальних і фінансових коштів, нових форм господарювання.

По-третє, при загальній оцінці соціальної ефективності треба враховувати також ряд соціально важливих доходів, що постійно здійснюються за рахунок муніципальних (місцевих) і загальнодержавних бюджетів, що формуються під впливом існуючої системи оподаткування виробничих та інших прибуткових підприємств і фірм, а також їх спонсорської та благодійної діяльності.

По-четверте, конкретне визначення рівня соціальної ефективності повинно оцінювати ефект та витрати за усією сукупністю заходів, зміст і характер яких дозволяє це зробити, а також якісну характеристику і вияв впливу на ефективність тих груп заходів, за якими кількісне вимірювання прямого ефекту є неможливим.

Кількісне вимірювання **соціальної ефективності** зводиться до розрахунку непрямого економічного ефекту і витрат на його досягнення з наступним їх порівнянням.

Якісна характеристика ефективності соціальних заходів повинна передбачати більш-менш детальний словесний опис їх реального впливу на результативність виробництва і життєдіяльність населення.

При формуванні системи показників ефективності, виробничо-господарської і комерційної діяльності підприємства бажано дотримуватись певних принципів. До них можна віднести:

- забезпечення взаємозв'язку критерію і системи конкретних показників ефективності;
- відображення ефективності використання усіх видів застосовуваних у виробництві ресурсів;
- важливість застосування показників ефективності в управлінні різними ланками виробництва на підприємстві;
- виконання найбільш важливими показниками стимулюючої функції у процесі використання наявних резервів зростання ефективності виробництва, того чи іншого виду діяльності підприємств.

Системи показників ефективності, що побудована з урахуванням визначених принципів, має включати декілька груп: 1) узагальнюючі показники ефективності виробництва (діяльності підприємств); 2) показники ефективності використання праці (персоналу); 3) показники ефективності використання виробничих основних і оборотних фондів; 4) показники ефективності використання фінансових коштів (оборотних коштів і капітальних вкладень). Кожна з перелічених груп охоплює певну кількість конкретних абсолютних чи відносних показників, що характеризують загальну ефективність виробництва (діяльності підприємства) або ефективність використання окремих видів ресурсів.

Для діагностики і управління результативністю (ефективністю) використання потенціалу підприємства найбільш вдалим є наступні комбіновані методи аналізу:

- методи потенціалу і помилок;
- метод виявлення сильних і слабких сторін підприємства;
- матричний метод.

1. Методи потенціалу і помилок - передбачають порівняння розвитку підприємства в минулому з цільовим проектом, тобто з бажаним розвитком підприємства. Цільовий проект – це гранична мета розвитку підприємства.

2. Метод виявлення сильних і слабких сторін підприємства - порівнює ресурси базового підприємства з ресурсами його найважливіших конкурентів. Цей метод визначає, які слабкі сторони повинні коригуватися, щоб в майбутньому це зменшило ризик втрат. Проте існує суб'єктивність характеру відбору факторів, що складають сильні і слабкі сторони підприємства, а також швидко змінюються, середовище потребує до себе значної уваги та існує значна ймовірність ризиків.

3. Матричний метод - базується на формуванні матриці спостереження об'єкта, що досліджується, але застосування цього методу має той недолік, що різні властивості об'єкта, які вписуються в матрицю утрудняють виконання арифметичних процедур. В умовах ринку технологічних методів аналізу прогнозування, оптимізації і обґрунтування економічних рішень визначає менеджер або інструктор, тому не існує обов'язкових для всіх стандартів або методів управління. Чим більше обґрунтований і якісніше управління результативністю, тим менший комерційний ризик має інвестор.

Жодна система управління не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації, тому що мотивація спонукає конкретного індивіда й колектив у цілому до досягнення особистих і колективних цілей.

Еволюція застосування різних **моделей мотивації** показала як позитивні, так і негативні аспекти їхнього застосування, і це природний процес, тому що в теорії й практиці управління немає ідеальної моделі стимулювання, яка відповідала б різноманітним вимогам. Існуючі моделі мотивації досить різні за своєю спрямованістю й ефективністю.

Результати вивчення моделей мотивації не дають змоги з психологічної точки зору чітко визначити, що ж спонукає людину до праці. Вивчення людини та її поведінки в процесі праці дає тільки деякі загальні пояснення мотивації, але навіть вони дозволяють розробляти прагматичні моделі мотивації працівника на конкретному робочому місці. З усієї гами розроблених мотиваційних механізмів можна виділити, на наш погляд, найбільш життєві, які виправдали себе на практиці. Еволюція їхнього зародження й функціонування досить різноманітна.

Наведена класифікація широко використовується фірмами ряду країн:

- багата й пряника;
- первинної й вторинної потреби;
- факторна модель стимулювання;
- справедливості;
- очікування;
- соціальної справедливості та ін.

У світовій практиці відома мотиваційна модель ієрархії потреб Маслоу:

1. Самореалізація - прагнення до самоздійснення у своїй професії; відкриття й дослідження своїх власних можливостей тощо.
2. Самоповага, значення, визнання - довіра до себе, авторитет у колег і керівництва, визнання особистих заслуг тощо.
3. Соціальний контакт - любов, дружба, групова належність, задовільна атмосфера праці.
4. Безпека – зайнятість, доход, забезпечення при хворобі й старості тощо.
5. Основні фізіологічні потреби - харчування, одяг, сон, продовження роду...

Загальні тенденції застосування мотиваційних моделей на підприємствах розвинутих країн свідчать про те, що жодна з мотиваційних моделей не здатна повністю усунути протиріччя в стимулюванні праці найманих робітників, у тому числі інженерно-управлінських. Через таке положення не можна домогтися повного розвитку особистості та її самореалізації.



Рис 2.12. Мотиваційний механізм Блейка Моутона [1]

Реалізація систем мотивації в будь-якому колективі потребує, як правило, більших витрат по фонду заробітної плати й преміальних систем. Витрати ці повинні становити до 30% обсягу продаж, а не 10 - 15%, як робиться це на вітчизняних підприємствах. Виходячи із пропонованої концепції мотивації з урахуванням результатів дослідження на підприємствах України й накопиченого досвіду організації стимулювання, пропонується модель мотивації, яка включає в себе:

- матеріальне стимулювання (оплата праці, преміальні системи);
- моральне заохочення, в якому проявляється об'єктивний характер особистих моральних інтересів окремого індивіда, визнання його значимості;
- соціально-натуральне заохочення;
- заохочення соціально-посадової кар'єри;
- додаткове заохочення за досягнення в праці;
- соціальне заохочення.

Конкретні види ефективності можуть розрізнятися не лише за видами результатів (ефектів) діяльності підприємства, що отримуються, але й залежно від того, які ресурси (що застосовуються чи споживаються) беруться для розрахунків. Ресурси, що застосовуються – це сукупність живої та уречевленої праці, а ті, що споживаються, є поточними витратами на виробництво продукції. У зв'язку з цим у практиці господарювання варто виділяти також ефективність ресурсів, що застосовуються і споживаються, як специфічні форми прояву загальної ефективності підприємства.

ДОВІДНИК ФОРМУЛ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ ЗАДАЧ

Часова оцінка грошових потоків:

1. Визначення майбутньої вартості грошей - **компаундирування**:

$$FV = PV (1 + r)^n,$$

де FV (future value) – майбутня вартість грошей або суми грошей на рахунку через n часових періодів; PV – present value, поточна вартість грошей або початкова сума грошей на рахунку; r – ставка процента; n – кількість часових періодів.

Вираз $(1 + r)^n$ називається **коефіцієнтом (фактором) майбутньої вартості**.

В умовах, коли нарахування процентів відбувається частіше, ніж раз на рік (m раз), формула може бути представлено у вигляді:

$$FV = PV \left(1 + \frac{r}{m}\right)^{mn}.$$

2. Визначення поточної (теперішньої) вартості майбутніх грошей є зворотнім до компаундирування, і носить назву **дисконтування**:

$$PV = \frac{FV}{(1 + r)^n}.$$

Вираз $\frac{1}{(1 + r)^n}$ називається **коефіцієнтом (фактором) дисконтування**

або коефіцієнтом поточної вартості.

3. **Ануїтет або рента** – це серія або один із серії, рівних за величиною платежів, які здійснюються через рівні проміжки часу. Розрізняють **звичайну**, або відстрочену ренту, платежі за якою здійснюються в кінці кожного часового періоду (постнумерандо) і **вексельну** або авансову ренту, платежі за якою здійснюються на початку кожного часового періоду (пренумерандо).

Майбутня вартість звичайної ренти обчислюється за рівнянням:

$$FVA_n = A_n \frac{(1 + r)^n - 1}{r},$$

де A_n – один із серії платежів, вираз $\frac{(1 + r)^n - 1}{r}$ – фактор майбутньої вартості ануїтетів.

Майбутня вартість вексельної ренти може бути представлена виразом виду:

$$AFV_d = A_e \frac{(1 + r)^{n+1} - 1 - r}{r},$$

де A_d – один із серії рентних платежів.

4. Під забезпеченням фонду або **фондозабезпеченням** розуміють процес визначення платежів за рентою, які здійснюються для накопичення певної суми грошей за встановлену кількість часових періодів, включаючи накопичення процентів за певною ставкою.

Платежі за звичайною рентою визначаються рівнянням:

$$A_n = \frac{FVA_n \times r}{(1+r)^n - 1}.$$

Платежі за вексельною рентою визначаються за формулою:

$$A_d = \frac{FVA_d \times r}{(1+r)^{n+1} - 1 - r}.$$

5. Під **поточною вартістю ренти** розуміють процес визначення поточної вартості ренти, яку очікується отримувати (сплачувати) в майбутньому протягом встановленої кількості часових періодів.

Поточна вартість звичайної ренти визначається за формулою:

$$PVA_n = A_n \left(\frac{1}{r} - \frac{1}{r \times (1+r)^n} \right).$$

Поточна вартість вексельної ренти може бути представлена виразом виду:

$$PVA_d = A_d (1+r) \times \left(\frac{1}{r} - \frac{1}{r \times (1+r)^n} \right).$$

Вирази $\left(\frac{1}{r} - \frac{1}{r \times (1+r)^n} \right)$ та $(1+r) \times \left(\frac{1}{r} - \frac{1}{r \times (1+r)^n} \right)$ носять назву

коефіцієнта (фактора) вартості ренти, теперішньої вартості анuitета..

6. Під **погашенням або амортизацією позики** розуміють процес визначення величини платежів за рентою, через яку буде оплачено проценти і забезпечено повне повернення встановленої суми протягом певної кількості часових періодів. Величина платежу за звичайною рентою складає:

$$A_n = \frac{PVA_n}{\left(\frac{1}{r} - \frac{1}{r \times (1+r)^n} \right)}.$$

Величина платежу за вексельною рентою обчислюється на основі рівняння:

$$A_d = \frac{PVA_d}{(1+r) \times \left(\frac{1}{r} - \frac{1}{r \times (1+r)^n} \right)}.$$

Оцінка привабливості інвестиційних проектів:

1. Чиста теперішня вартість інвестиційних проектів обчислюється за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t},$$

де CF_t – чистий потік доходів (видатків) t -тому році; r – норма (ставка) дисконту з урахуванням ризику та інфляції; T – кількість розрахункових років.

2. Внутрішня ставка (норма) доходу – це така норма %-го доходу, за якої теперішня вартість інвестиційного проекту, що розглядається, дорівнює нулю. Тобто, внутрішня норма доходу є така норма дисконту, яка зрівнює дисконтований потік доходів з величиною інвестиційних витрат, за якої виконується така умова:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0,$$

де IRR – внутрішня норма доходу.

Визначити IRR можна методом підбору або за формулою. У процесі аналізу відбираються два значення ставки дисконту $r_1 < r_2$ таким чином, щоб в інтервалі (r_1, r_2) NPV змінювала своє значення з “+” на “-“ або навпаки. Тоді використовують таку формулу:

$$IRR = r_1 + \left\{ \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} \right\} \times (r_2 - r_1).$$

3. Індекс прибутковості – це показник ефективності інвестиційних проектів, що розглядаються як співвідношення теперішньої вартості потоку доходів нетто, до теперішньої вартості затрат, що необхідні для реалізації цього проекту.

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{CiF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{CoF_t}{(1+r)^t}},$$

де CiF_t – потік грошових доходів нетто, що можуть бути отримані у випадку реалізації проекту; CoF_t – затрати, необхідні для реалізації інвестиційного проекту.

4. Термін окупності являє собою час, за який капітальні витрати будуть відшкодовані чистими вигодами, які надходять від експлуатації проекту, тобто час, що є необхідним для повернення вкладеного в проект капіталу.

За умов, що чисті вигоди за проектом не змінюються в часі, термін окупності обчислюється за рівнянням:

$$\text{Термін окупності} = \frac{\text{капітальні витрати}}{\text{чисті вигоди за часовий період}}$$

Якщо чисті вигоди змінюються в часі, тоді термін окупності має обчислюватися за наступним рівнянням:

$$\text{Термін окупності} = T_n + \frac{\Delta KB}{ЧВ_n},$$

де T_n – кількість часових періодів, що передає часовому періоду, в якому матиме місце повне відшкодування капітальних витрат; ΔKB – капітальні витрати, що залишаються невідшкодованими на початок часового періоду, в якому матиме місце їх повне відшкодування; $ЧВ_n$ – чисті вигоди у часовому періоду, в якому матиме місце повне відшкодування капітальних витрат.

Приведений термін окупності – це час, за який приведені (дискontовані) капітальні витрати за проектом будуть відшкодовані приведеними (дискontованими) чистими вигодами, які надходять від його експлуатації.

Методи визначення ставок дисконту:

1. Середньозважена вартість капіталу (WACC) обчислюється за формулою

$$WACC = \sum r_i d_i,$$

де r_i – необхідна доходність (норма прибутку) по капіталу, одержаному з i -того джерела; d_i – частка капіталу (інвестиційних ресурсів), одержаному з i -того джерела.

2. Метод кумулятивної побудови:

$$r = r_{\text{баз}} + \sum_{i=1}^n k_i,$$

де $r_{\text{баз}}$ – базова безризикова ставка дисконту; k_i – компенсація за i -й ризик; n – кількість врахованих ризиків.

3. Метод зіставного продажу:

$$r = \left[\sum_{i=1}^n \frac{NCF_i}{MV_i} \right] \div n,$$

де NCF_i – чистий операційний потік капіталу за i -м об'єктом; MV_i – ринкова вартість i -го об'єкта-аналога; n – кількість ринкових аналогів, доступних на ринку.

4. Метод капітальних активів:

$$r = r_{\text{баз}} + \beta \cdot (p_{\text{рин}} - r_{\text{баз}}),$$

де $r_{\text{баз}}$ – базова безризикова ставка дисконту; β – коефіцієнт бета (коефіцієнт системного ризику); $p_{\text{рин}}$ – середня доходність ринку.

5. Метод пов'язаних інвестицій:

$$r = q \cdot p_k + (1 - q) \cdot p_a,$$

де q — частка позикових джерел фінансування в загальній сумі капіталу підприємства; p_k — середня доходність позикового капіталу; p_a — нормальна доходність власного капіталу.

6. Метод ставки LIBOR:

$$r = \text{LIBOR} + \beta_k (1 \dots 2 \%),$$

де LIBOR — вартість продажу грошей на європейських валютних ринках; β_k — рівень ризику країни.

Визначення коефіцієнтів капіталізації:**1. Метод прямолінійного відшкодування (метод Рінга):**

$$k = r + \frac{1}{n},$$

де k — коефіцієнт капіталізації, r — ставка дисконту, n — період повернення (відшкодування) капіталу.

2. Метод повернення за фактором фонду відшкодування (метод Інвуда):

$$k = r + \frac{r}{(1+r)^n - 1},$$

де k — коефіцієнт капіталізації, r — ставка дисконту, n — період повернення (відшкодування) капіталу.

3. Метод повернення за фактором фонду відшкодування за базовою ставкою дисконту (метод Хоскольда):

$$k = r \pm R \frac{r}{(1+r)^n - 1},$$

де R — прогнозований розмір зростання вартості (знецінення) об'єкта, k — коефіцієнт капіталізації, r — ставка дисконту, n — період повернення (відшкодування) капіталу.

4. Метод Елвуда:

$$k = p_{вк} - q_n \cdot K_E,$$

де k — ставка капіталізації; $p_{вк}$ — доходність використання власного капіталу; q_n — частка позикових коштів у загальному обсязі фінансування об'єкта; K_E — іпотечний коефіцієнт Елвуда.

5. Метод вирахування:

$$k = r - t,$$

де k — коефіцієнт капіталізації, r — ставка дисконту, t — очікувані середньорічні темпи зростання прибутку або грошового потоку.

Методи оцінки вартості земельних ділянок:**1. Пряма капіталізація:**

$$B_3 = \frac{D}{k}$$

де B_3 — вартість земельної ділянки; D - чистий операційний або рентний дохід; k - коефіцієнт капіталізації.

2. Непряма капіталізація:

$$B_3 = \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1 + k_{кан})^n} + P$$

де D_i - очікуваний чистий операційний або рентний дохід за i -ий рік; P - поточна вартість реверсії (продажу в післяпрогнозованому періоді); n - період (у роках), який враховується при непрямій капіталізації чистого операційного або рентного доходу.

3. Метод зіставлення цін продажу подібних земельних ділянок:

$$Ц_{зн_{скор}} = Ц_{зн_{факт}} + \sum_{j=1}^m \Delta Ц_{зн_j}$$

де $Ц_{зн_{скор}}$ - скоректована ціна продажу подібної земельної ділянки; $Ц_{зн_{факт}}$ - фактична ціна продажу подібної земельної ділянки; m - кількість факторів порівняння; де $Ц_{зн_j}$ - різниця (поправка) в ціні (+, -) продажу подібної земельної ділянки стосовно ділянки, що оцінюється, за j -м фактором порівняння.

4. Метод врахування витрат на земельні поліпшення:

$$B_3 = D_0 - B_n,$$

де D_0 - очікуваний дохід від продажу поліпшеної земельної ділянки або капіталізований чистий операційний або рентний дохід від її використання; B_n - витрати на земельні поліпшення.

5. Метод техніки залишку для землі:

$$ЧОД_{буд} = B_{буд} * K_{канбуд}$$

де $B_{буд}$ - поточна вартість будівель і споруд; $ЧОД_{буд}$ - чистий операційний дохід, що приходить на будівлі і споруди; $K_{канбуд}$ - коефіцієнт капіталізації для будівель і споруд.

$$ЧОД_3 = ЧОД - ЧОД_{буд},$$

де $ЧОД_3$ - чистий операційний дохід, що приходить на земельну ділянку; $ЧОД$ - загальний чистий операційний дохід.

$$B_3 = \frac{ЧОД_3}{K_3},$$

де B_3 - вартість земельної ділянки; K_3 - коефіцієнт капіталізації для земельної ділянки.

6. Метод капіталізації земельної ренти:

$$B_z = \frac{O_c \cdot P_n}{K_n} \cdot K_\phi \cdot K_m \cdot S_{зем},$$

де B_z - вартість земельної ділянки; O_c - витрати на освоєння та благоустрій території (грн/км²); P_n - нормативна рентабельність (як правило, становить не більше 6%); K_n - нормативний коефіцієнт капіталізації (як правило, не перевищує 3%); K_ϕ - коефіцієнт функціонального використання земельної ділянки; K_m - коефіцієнт місцезосташування земельної ділянки; $S_{зем}$ - площа земельної ділянки, км².

Методи оцінки вартості будівель і споруд:

1. Метод капіталізації доходів

$$ПВД = S \times C_o + D_{in},$$

де $ПВД$ - потенційний валовий дохід; S - площа, що надається в оренду, м²; C - орендна ставка за 1 м²; D_{in} - інші доходи від володіння об'єктом оцінки.

Розрахунок дійсного валового доходу ($ДВД$):

$$ДВД = ПВД - B,$$

де B - величина можливих втрат

Розрахунок чистого операційного доходу ($ЧОД$):

$$ЧОД = ДВД - OB,$$

де OB - операційні витрати (за винятком амортизаційних відрахувань).

Оцінка вартості об'єкта нерухомості ($B_{он}$):

$$B_{он} = \frac{ЧОД}{k},$$

де k - коефіцієнт капіталізації.

2. Метод дисконтованих грошових потоків:

$$B_{он} = \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+r)^i} + P,$$

де $B_{он}$ - вартість об'єкта нерухомості; D_i - очікуваний дохід від володіння об'єктом за i -й рік, P - поточна вартість реверсії; n - період (у роках), для якого прогнозується отримання доходів від володіння об'єктом.

Вартість реверсії може визначатися:

а) шляхом прямої капіталізації грошового потоку останнього прогнозного року. Величина коефіцієнта капіталізації в такому випадку залежить від конкретних умов ринку аналогічних об'єктів;

б) з використанням моделі Гордона (якщо прогнозується отримання стабільних доходів в постпрогнозованому періоді):

$$P = \frac{D_{i+1}}{r - q},$$

де D_{i+1} - очікуваний дохід від володіння об'єктом за 1-й рік постпрогнозного періоду; q - довгострокові темпи зростання очікуваних доходів.

3. Метод порівняння продажів:

$$P_p = \frac{B_1}{S_1} - \frac{B_2}{S_2}$$

де P_p - поправка (наприклад, на проведений ремонт) в розрахунку на 1 м² площі); B_1 - вартість об'єкта 1 з парних продаж, грн.; B_2 - вартість об'єкта 2 з парних продаж, грн.; S_1 - площа об'єкта 1, м²; S_2 - площа об'єкта 2, м².

$$V_{он} = \left(\frac{V_{анал}}{S_{анал}} - P_p \right) \times S_0$$

де $V_{анал}$ - вартість продажу аналога, грн.; $S_{анал}$ - площа аналога, м²; S - площа оцінюваного об'єкта, м².

4. Метод валового рентного мультиплікатора:

$$BPM = \frac{Ц_{анал}}{ПВД}$$

де BPM - валовий рентний мультиплікатор; $Ц_{анал}$ - ціна продажу аналога, $ПВД$ - потенційний валовий дохід аналога.

$$V_{он} = ПВД_{он} \times BPM,$$

де $ПВД_{он}$ - потенційний валовий дохід об'єкта нерухомості, що оцінюється.

Методи оцінки вартості машин і обладнання:

1. Метод розрахунку за ціною однорідного об'єкта

$$Cn_{од} = \frac{(1 - ПДВ)(1 - ПП - K_{рент})Ц_{од}}{(1 - ПП)},$$

де $Cn_{од}$ - повна собівартість виробництва однорідного об'єкта; $ПДВ$ - ставка податку на додану вартість; $ПП$ - ставка податку на прибуток; $K_{рент}$ - показник рентабельності продукції; $Ц_{од}$ - ціна однорідного об'єкта.

$$Cn = Cn_{од} \times \frac{K_{оц}}{K_{од}}$$

де C_n - повна відбудовна вартість об'єкта оцінки; $K_{оц}$, $K_{од}$ - конструкторський параметр об'єкта оцінки й однорідного об'єкта відповідно.

Розрахунок повної відновлюваної вартості об'єкта оцінки (без ПДВ):

$$V_{оц} = \frac{(1 - ПП) \times C_n}{1 - ПП - K_{рент}}$$

де $V_{оц}$ - повна відбудовна вартість об'єкта оцінки.

2. Метод ринкових порівнянь:

Внесення поправок до цін аналогів і одержання під сумкової ринкової вартості об'єкта оцінки за формулою:

$$B_o = B_{an} \times K_1 \times K_2 \dots \times K_n \times I,$$

де B_o - вартість об'єкта оцінки; B_{an} - вартість аналога; $K_1 K_2 \dots K_n$ - поправочні коефіцієнти; I - індекс цін за період між датою оцінки і датою продажу аналога.

Розрахунок поправочних коефіцієнтів (K) на технічні параметри, якщо j -а характеристика збільшує величину оціночної вартості об'єкта, здійснюється за формулою

$$K_j = \frac{\Pi(o)_j}{\Pi(a)_j},$$

якщо j -а характеристика зменшує величину оціночної вартості об'єкта - за формулою

$$K_j = \frac{\Pi(a)_j}{\Pi(o)_j},$$

де $\Pi(o)$ - j -а характеристика об'єкта оцінки; $\Pi(a)$ - j -а характеристика аналога.

Методи оцінки вартості нематеріальних активів:

1. Метод надлишкового прибутку

$$B_{не} = \frac{\Pi - \bar{P} \times A}{k},$$

де $B_{не}$ - вартість нематеріальних активів; Π - скоригований фактичний чистий прибуток підприємства; \bar{P} - середньоринкова доходність на активи або власний капітал; A - ринкова вартість активів (власного капіталу).

2. Метод виграшу у собівартості:

Вартість нематеріального активу розраховується за формулою:

$$\Delta \Pi p = \Pi p_2 - \Pi p_1$$

де Πp_1 , — прибуток, отриманий без використання нематеріального активу, який оцінюється; Πp_2 — прибуток, отриманий з використанням нематеріального активу.

Πp_1 і Πp_2 обчислюються за формулою:

$$\Pi p_j = \sum_{i=1}^T \frac{\Pi p_{ji}}{(1+r)^i} = \sum_{i=1}^T (C_i - C_{ij}) \frac{V_{ji}}{(1+r)^i}$$

де Πp_{ji} -прибуток, що отримується від продажу j -го товару в i -му році; C_i — ціна одиниці товару в i -му році; C_{ij} — собівартість j -го товару при його виробництві з використанням (або без використання) нематеріального активу в i -му

році; V_j — обсяг виробництва j -того товару в i -му році; T — строк виробництва і продажу товару; r — ставка дисконту.

3. Метод вартості створення:

$$B_{не} = Z_c \times K_{mc} \times K_m \times K_u,$$

де $B_{не}$ — вартість нематеріального активу; Z_c — сума всіх затрат; K_{mc} — коефіцієнт морального старіння; K_m — коефіцієнт техніко-економічної значимості (визначається для винаходів і корисних моделей); K_u — коефіцієнт, що відображає динаміку цін в i -тому році.

$$K_{mc} = 1 - T_o / T_n,$$

де T_n — номінальний термін дії охоронного документу; T_o — термін дії охоронного документу на рік оцінки.

4. Метод „звільнення від роялті”:

$$P_E = \sum_{i=1}^{i=T} V_i * R_i * Z_i * K_d,$$

де V_i — обсяг випуску продукції за ліцензією в i -му році (шт., кг, м³); R_j — ставка роялті в i -му році, %; Z_i — продажна ціна продукції за ліцензією в j -му році, грн.; T — термін дії ліцензійної угоди, років; i — порядковий номер року дії ліцензійної угоди; K_d — коефіцієнт дисконтування.

Методи оцінки вартості бізнесу:

1. Метод дисконтованих грошових потоків:

$$ВП = ДГП_{прогн} + ДГП_{постпрогн},$$

або

$$ВП = \sum_{i=1}^n \frac{ГП_i}{(1+r)^i} + B_{прод},$$

де $ВП$ — вартість підприємства (бізнесу); $ДГП_{прогн}$ — вартість дисконтованих грошових потоків у прогностичний період; $ДГП_{постпрогн}$ — вартість дисконтованих грошових потоків по завершенні прогностичного періоду (у постпрогностичному періоді) або «продовжена вартість»; $ГП_i$ — грошовий потік i -го прогностичного року; n — кількість років прогностичного періоду.

$$B_{прод} = \frac{ГП_{i+1}}{r - q},$$

де $ГП_{i+1}$ — грошовий потік у перший рік після завершення прогностичного періоду; q — очікувані темпи зростання грошового потоку в безстроковій перспективі.

Або

$$B_{\text{прод}} = \frac{ЧП_{i+1}(1 - q/P_{\text{інв}})}{r - q},$$

де $ЧП_{i+1}$ - чистий прибуток від основної діяльності в перший рік після завершення прогностного періоду; P - очікувана рентабельність нових інвестицій.

Грошовий потік, який генерується всім інвестованим капіталом: визначається за формулою:

$$ГП_K = П(1 - ПП) + А - ДІ - ДВОК + \Delta Z_0,$$

де $ГП_K$ - грошовий потік для всього інвестованого капіталу підприємства; $П$ - прибуток до виплати процентів по зобов'язаннях і до виплати податків; $ПП$ - ставка податку на прибуток; I - інвестиції; A - амортизація; $ДВОК$ - зміна величини власного оборотного капіталу; ΔZ_0 - зміна довгострокових зобов'язань.

Грошовий потік, що генерується власним капіталом:

$$ГП_{BK} = (П - П_3)(1 - ПП) + А - ДІ - ДВОК + \Delta Z_0,$$

де $ГП_{BK}$ - грошовий потік для власного капіталу підприємства; $П_3$ - виплати процентів по зобов'язаннях.

2. Метод економічної доданої вартості:

$$ЕДВ = (PA - СВК) \times K,$$

або

$$ЕДВ = П \times (1 - ПП) - СВК \times K,$$

де $ЕДВ$ - економічна додана вартість (EVA); PA - рентабельність активів (усього капіталу); K - інвестований капітал (вартість активів підприємства).

$$ВП = K + \sum_{i=1}^n \frac{ЕДВ_i}{(1 + СВК)^i},$$

де $ВП$ - вартість бізнесу.

3. Метод вартості чистих активів:

$$ЧА = (H + O + M) - (B + D + П),$$

де H - скоригована вартість необоротних активів; O - скоригована вартість оборотних активів; M - скоригована вартість витрат майбутнього періоду; B - скоригована вартість забезпечення наступних витрат і платежів; D - скоригована вартість довгострокових зобов'язань; $П$ - скоригована вартість поточних зобов'язань.