

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра економіки і підприємництва

Реєстр. № 23/364- 01.02.07

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК
ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ
„УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА”

для студентів спеціальностей 7.050107, 8.050107
«Економіка підприємства»

Херсон, 2007

УДК 658.5(075.8)
ББК 65.290я73
У 67

Тарасюк А.В.

У 67 Управління потенціалом підприємства. Навчально-методичний посібник. – Херсон.: ХНТУ, 2007. – 120с.

Посібник підготовлено відповідно до програми з дисципліни «Управління потенціалом підприємства», яка входить до обов'язкового переліку курсів навчання студентів спеціальностей 7.050107, 8.050107 «Економіка підприємств». В ньому розглянуто основні теоретичні та практичні аспекти проблеми управління потенціалом підприємства з урахуванням накопиченого вітчизняного та міжнародного досвіду. З метою кращого засвоєння матеріалу посібник містить комплекс запитань для перевірки знань та тестів.

Навчально-методичний посібник може бути використаний в процесі самостійного вивчення дисципліни «Управління потенціалом підприємства» студентами всіх форм навчання.

Рецензенти:

С.М. Плєсняєва-Іващенко – кандидат економічних наук, доцент, чен Спільки аудиторів України, директор ТОВ АФ «Профі-Аудит»

В.К. Корнілов – доцент кафедри суднобудування Національного університету суднобудування ім. адмірала Макарова Херсонський філіал

**Рекомендовано до друку Вченою радою Херсонського
національного технічного університету
(Протокол від 1 лютого 2007 р.)**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 Робоча програма курсу.....	6
РОЗДІЛ 2 ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА....	10
Потенціал підприємства: сутність і механізм формування..	10
Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства.....	18
Оптимізація структури потенціалу підприємства.....	29
Парадигма управління потенціалом підприємства за вартісними оцінками.....	39
Сучасні технології управління складними виробничими системами.....	49
Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства.....	
Управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства.....	
РОЗДІЛ 3 ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	
Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.....	
Економічна безпека потенціалу підприємства.....	
Система антикризового управління потенціалом підприємства.....	
Механізми і інструменти протидії кризовим процесам.....	
Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства.....	
ЛІТЕРАТУРА.....	

ВСТУП

Підготовка магістрів і фахівців вищої кваліфікації спеціальностей 7.050107, 8.050107 “Економіка підприємства” передбачає вивчення дисципліни “Управління потенціалом підприємства”.

Розвиток ринкових принципів господарювання в рамках національної економіки дав поштовх для створення нових адекватних практиці менеджменту методів аналізу і оцінювання можливостей підприємства з урахуванням досвіду вітчизняної і зарубіжної практики економічної діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища фірми.

Мета вивчення питань управління виробничими і фінансовими можливостями полягає в тому, щоб сприяти розвитку практичних навичок з питань формування і методів оцінки потенціалу промислового підприємства в умовах ринкової економіки.

Головна мета курсу “Управління потенціалом підприємства”

– формування системи теоретичних і прикладних знань про методи і процеси управління формуванням, функціонуванням і розвитком потенціалу підприємства як збалансованої системи, придбання навичок і знань наукового підходу до вирішення проблем, які торкаються формування потенціалу підприємства і його оцінки.

Основні завдання курсу

- вивчення нових підходів до управління формуванням, розвитком конкурентоспроможності потенціалу підприємства, результативністю його використання за сучасними соціально-економічними критеріями; уміння обґрунтовувати і використовувати механізми запобігання кризам і антикризове управління суб'єктами господарювання.

Для цього студент повинен знати:

- принципи формування потенціалу підприємства;
- методологію визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства;
- методику оцінки потенціалу підприємства;
- оцінку вартості машин і устаткування, нематеріальних активів, трудового потенціалу підприємства, вартості земельних ділянок і будов на них, вартості бізнесу і т.п.

В результаті вивчення дисципліни “Управління потенціалом підприємства” студент повинен уміти:

- провести оцінку різних потенціалів будь-якого підприємства,
- визначити конкурентоспроможність підприємства;
- визначити оптимальну структуру потенціалу підприємства;
- дати оцінку вартості бізнесу.
- При вивченні курсу “Управління потенціалом підприємства” студент самостійно здійснює дослідження із заданої тематики і виконує самостійні і індивідуальні завдання.

Дисципліна “Управління потенціалом підприємства” тісно пов’язана з рядом інших економічних дисциплін, які вивчаються студентами: “Економіка підприємства”; “Макроекономіка”; “Мікроекономіка”.

РОЗДІЛ 1. РОБОЧА ПРОГРАМА

Тема 1. Потенціал підприємства: сутність і механізм формування

Основні елементи підприємницького потенціалу підприємства. Аналіз джерел збільшення підприємницького потенціалу. Виробничий фактор «капітал», як основне джерело підвищення ефективності виробництва. Роль організаційно-економічних концепцій в забезпеченні зростання підприємства.

Тема 2. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства

Механізм функціонування організаційного потенціалу підприємства. Методи і функції управління в процесах формування організаційного потенціалу підприємства. Класифікація організаційних структур і особливості їх використання для подолання проблем внутрішнього розвитку.

Тема 3. Оптимізація структури потенціалу підприємства

Основи оптимізації структури управління. Критерії для оцінки можливостей організаційної структури управління. Види організаційних структур управління. Напрями організації діяльності оптимізованих підрозділів підприємства.

Тема 4. Парадигма управління потенціалом підприємства за вартісними оцінками

Аналіз економічного зростання підприємства на основі концепції вартості активів. Структурний аналіз ресурсного потенціалу підприємства в системі управління витратами.

Тема 5. Сучасні технології управління складними виробничими системами

Концепція єдності життєвих циклів продукції і технології. Концепція технологічного ланцюжка виробництва. Концепція раціонального об'єднання властивостей цілісності і відособленості систем, які розвиваються.

Тема 6. Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства

Класифікація характеристик виробничого потенціалу промислового підприємства. Оцінка матеріально-технічного потенціалу підприємства на базі позаелементного підходу. Оцінка ефективності використання основних елементів виробничого потенціалу підприємства.

Тема 7. Управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства

Поняття трудового потенціалу підприємства. Поняття фізичного, людського, культурного капіталу підприємства, методи і критерії їх оцінки. Алгоритм діагностики трудового потенціалу підприємства.

**Поняття і особливості визначення показника іміджу підприємства.
Особливості оцінки трудового потенціалу підприємства.**

Тема 8. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства

Оцінка ефективності товарних стратегій фірми. Інвестиційні можливості в процесі планування прибутку. Оцінка цінових стратегій підприємства. Структура діяльності підприємства, його диверсифікація і спеціалізація. Прийоми оцінки фінансової і економічної привабливості галузі. Портфельний аналіз в системі ухвалення рішень про перспективи збільшення підприємницького потенціалу

Тема 9. Економічна безпека потенціалу підприємства

Поняття економічної безпеки підприємства. Основні фактори зовнішнього середовища, котрі впливають на економічну безпеку підприємства: виробничі, фінансові, соціальні. Критерії визначення економічної безпеки підприємства. Методи та особливості оцінки економічної безпеки підприємства.

Тема 10. Система антикризового управління потенціалом підприємства

Поняття і сутність антикризового управління потенціалом підприємства. Мета антикризового управління на підприємстві. Поняття критеріїв якості фінансового стану підприємства. Показники, котрі характеризують стан підприємства як кризовий. Заходи щодо виходу підприємства із кризи.

Тема 11. Механізми і інструменти протидії кризовим процесам

Оперативне управління як інструмент антикризового управління підприємством. Види оперативного управління (оперативне управління запасами, оперативне управління дебіторською заборгованістю). Графічна модель факторного аналізу збитків. Комплексна програма антикризового управління підприємством.

Тема 12. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства

Принципи і механізми розвитку виробництва. Класифікація мотивів підприємства до нововведень. Резерви стратегії технічного розвитку. Поняття стратегії розробки нових технологій, розробка технологій, котрі забезпечують лідерство в одному із сегментів ринку, стратегія проходження за лідером, стратегія технічного стрибка. Принципи формування стратегії науково-технічного розвитку. Формування системи розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Лекція 1.

Потенціал підприємства: сутність і механізм формування

- 1. Основні елементи підприємницького потенціалу підприємства.**
- 2. Аналіз джерел збільшення підприємницького потенціалу.**
- 3. Виробничий фактор «капітал», як основне джерело підвищення ефективності виробництва.**
- 4. Роль організаційно-економічних концепцій в забезпеченні економічного зростання підприємства.**

1. Основні елементи підприємницького потенціалу підприємства

Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняного виробництва в умовах подальшого розвитку економіки пов'язана, перш за все, із розробкою системи управління підприємницьким потенціалом підприємства.

Головною метою курсу є забезпечення поглибленого науково-практичного освоєння новітніх підходів до управління формуванням: розвитку потенціалу підприємства, ефективно його використовуючи в рамках сучасних соціально-економічних критеріїв, у тому числі і по критерію зростання ринкових можливостей, а також навчитися використовувати мотиваційні і інноваційні механізми в управлінні суб'єктами господарства структурами стратегічних напрямків розвитку підприємства.

Предметом курсу є сукупність теоретичних, методичних, практичних питань формування і удосконалення системи управління потенціалом підприємства в нових умовах господарювання.

Підприємство як об'єкт управління – складна, динамічна, соціально-економічна, технічна, і організаційна система, відкрита до впливу зовнішнього

середовища. У виробничому процесі підприємства об'єднуються різні матеріальні і трудові ресурси, між якими існує велика кількість зв'язків. Підприємство являється багатoelementною утворенням і ділиться на велику кількість підсистем.

Залежно від об'єктів управління можна виділити підсистеми управління:

- виробничими процесами;
- матеріально-технічними ресурсами;
- персоналом і ін.

До таких підсистем можна віднести управління витратами, що включає і об'єкт і суб'єкт управління.

Сутність управління полягає в досягненні підприємством його мети при мінімальному використанні ресурсів і максимальному виході цільового продукту.

Системний підхід - це методологія дослідження об'єктів як систем, яка дозволяє в сучасних умовах господарювання підвищити організованість, якість і ефективність керованих об'єктів.

Система складається з:

- зовнішнього оточення, яке містить в собі:

вхід, ті компоненти, які приходять в систему (сировина, матеріали, обладнання, кадри, документи, інформація, т.д.);

вихід системи - товар, який випускається системою; зв'язок із зовнішнім оточенням, зворотний зв'язок;

- внутрішньої структури - сукупності різних взаємозалежних компонентів, які забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт і досягнення цілей системи.

Успішна діяльність підприємства на ринку визначається потенціалом підприємства. Потенціал підприємства є реальною або вірогідною здатністю виконувати цілеспрямовану роботу.

Потенціал Підприємства ділять на 4 категорії:

1. Базовий потенціал - забезпечує підприємству можливість досягнення основних комерційних цілей, створення економічних цінностей і одержання при цьому прибутку. Базовий потенціал пов'язаний з конкурентними перевагами підприємства, його підтримка і розвиток дають підприємству

можливість одержати стійку конкурентну перевагу на ринку.

2. Прихований потенціал – активи, які в перспективі можуть бути реалізовані як конкурентні переваги. Як правило, це кадровий потенціал, накопичений досвід роботи, в певній сфері. Прихований потенціал, накопичуючись, може бути реалізований як новий напрям в бізнесі або поліпшення споживацьких властивостей товару.

3. Збитковий потенціал - наявність збиткового потенціалу обумовлена споживанням ресурсів без прибутку для підприємства (нераціональна організація структура, витрати на дублювання т.д.).

4. Звичайний - активи підприємства, які забезпечують ефективне використання інших потенціалів: добре функціонуюча система управління збутом, фінансами.

Виробнича функція полягає у виробництві максимальної кількості продукції $F > \max$.

Основними виробничими факторами необхідними для досягнення цієї мети являються:

X1 - предмети праці (сировина, напівфабрикати);

X2 - засоби праці (технологічна система, технологічне обладнання, виробничі будівлі, споруди, які забезпечують переробку предметів праці);

X3 - земля (надра, ліси, річки, моря, атмосфера, океани);

X4 - праця (розумова і фізична діяльність людей у виробничому процесі);

X5 - інформація.

Виробничі фактори X1 і X2 в сукупності утворюють речовинний капітал, який являються об'єктом інвестування, і забезпечує безперервність розвитку виробництва.

Фактор «земля» має свої особливості – обмеженість багатства землі постійно зменшується, географічні особливості, геополітичне розташування і т.д.

2. Аналіз джерел збільшення підприємницького потенціалу

З розвитком суспільства і науково-технічного прогресу посилюється роль інформації як виробничого фактору.

Вхід у виробничу систему являється сукупністю виробничих факторів:
 $X = X(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5)$

Можна виділити наступні напрями і проблеми формування виробничих факторів, які виникли з переходом народногосподарський комплексу України на ринкові основи:

- організація промислової кооперації і науково-технічної співпраці по технологічному ланцюжку виготовлення продукції;

- забезпечення збалансованості діяльності по стадіях життєвого циклу продукції;

- створення нових механізмів інвестування в розширення і науково-технічний розвиток виробництва;

- труднощі, пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, створені геополітичними особливостями України;

- досягнення узгодженості інтересів держави і власників підприємств у використанні землі і природних умов;

- створення на підприємствах внутрішнього ринку робочої сили, який забезпечить вирішення проблем професійної перепідготовки і зайнятості

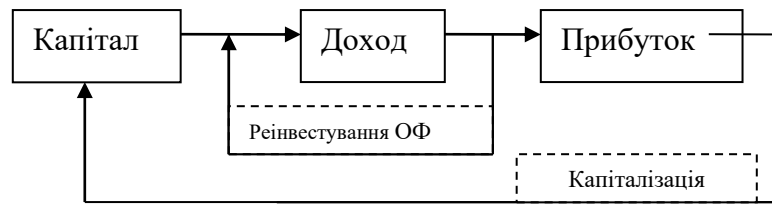
- включення підприємств в глобальну систему інформації і подолання труднощів науково-технічної революції виробництва, викликаних закриттям каналів інформації у зв'язку зі встановленням права підприємств на комерційну таємницю.

3. Виробничий фактор «капітал» як основне джерело підвищення ефективності виробництва

«Капітал» - засоби, які в результаті виробничого процесу приносять прибуток і дають суспільно корисний ефект.

Прибуток - перевищення суми коштів від комерційної діяльності над розміром вкладених у виробництво засобів.

Капіталізацією (реінвестування) називають спрямування частини прибутку на розвиток виробництва.



Відтворення капіталу

Доход приносить не тільки виробничий фактор «капітал», але і інші джерела (гроші, акції і т.д.).

Найнижчий відсоток власник капіталу отримує від вкладення капіталу на рахунок в банк і т.д.

Капітал як виробничий фактор виступає у формі грошового або речового капіталу, а також - у формі власного або чужого капіталу. Ця неоднозначність визначається структурою балансу підприємства. З боку пасиву можна виділити власний капітал підприємства і чужі позикові засоби, які утворюють чужий капітал. З боку активів виділяють: грошовий капітал (фінансові кошти); речовий (реальний) капітал.

Надання грошового капіталу для купівлі засобів виробництва називається фінансуванням.

Інвестування - перетворення грошового капіталу в реальний.

Якщо в капіталомісткому виробництві «капітал» повністю не завантажений, то постійні витрати діляться на меншу кількість продукції, це приведе до зростання повних витрат на одиницю продукції, зниженню прибули і рентабельності капіталу.

U_1, U_2 - виручка і повні витрати;

X – об'єм продажів, натуральні одиниці;

a, a^* - постійні витрати відповідно при повному і неповному використанні виробничих потужностей;

$P_1, P_2, P_3, P_1^*, P_2^*, P_3^*$ - прибуток, збиток в точках X_1, X_2, X_3 при повному і неповному використанні виробничих потужностей.

Точка перетину графіка виручки і витрат дає поріг прибутковості.

У ній прибуток рівний нулю. При меншому об'ємі виробництва підприємство терпить збитки, при більшому об'ємі отримує прибуток.

На підприємстві, яке повністю використовує свої виробничі потужності,

при такому ж об'ємі виробництва, рентабельність продукції буде вищим.

Якщо ціна одиниці продукції P і змінні витрати на одиницю продукції v постійні, тоді $Y1 = PX -$ виручка;

$$Y2 = a + y X - \text{витрати.}$$

У точці беззбитковості X_0 маємо $(Y1)_{\text{про}} = (Y2)_{\text{про}}$

$$PX_0 = a + vX_0; \quad X_0 = a / (P - v)$$

Чим нижчі постійні витрати і більше різниця між ціною виробу і змінними витрати на його виготовлення, тим при меншому об'ємі випуску, виробництво стає беззбитковим.

Це пояснюється тим, що при неповному використанні виробничих потужностей $a^* > a$ точка беззбитковості $X_0^* = X_2$ зсувається вправо від точки $X_0 = X$, $a^* = 2a$ те $X_0^* = 2X_0$.

Одним з найважливіших завдань управління підприємством є повне використання виробничих потужностей. Щоб забезпечити це необхідно:

1) Постійно підтримувати завойований ринок і проникати на інші ринки, де існує попит на дану продукцію.

2) Раціонально диверсифікувати виробництво шляхом розширення сфери діяльності підприємства:

а) по життєвому циклу продукції (наприклад, не тільки виготовлення технологічного обладнання, але і його монтаж, наладка у споживача, профілактичне обслуговування і ремонт);

б) розширення номенклатури продукції у межах даної технології (випуск різних модифікацій на основі базової конструкції).

Вплив на величину валового доходу (виручки) на одиницю продукції

$(P - v)$ мають:

- якість виробу (чим вища якість, вища ціна продажу);
- матеріаломісткість;
- енергоємність;
- фондомісткість;
- трудомісткість.

Значення цих параметрів визначається на стадії проектування розробки технологічної системи і виготовлення.

Задачею стратегічного управління являється розміщення виробництва в

районах, які забезпечують зниження витратоємності продукції, трансакції (компанії розміщує свої виробництва в регіонах з дешевою робочою силою). Матеріаломісткі виробництва розміщують поблизу джерел сировини (металургія).

Проте якщо якість продукції низька всі зусилля будуть марними.

Із графіку беззбитковості можна визначити:

1) Прибуток при заданому об'ємі випуску продукції (X_v)

$$\Pi = Y_1 - Y_2 = PX - (a + bX_v) = (P - b)X_v - a$$

2) Межу беззбитковості (перевищення об'ємів продажів X над критичним об'ємом X_0):

$$X - X_0 = \Pi / (P - b)$$

3) Об'єм продажів необхідний для отримання заданого прибутку Π_v :

$$X = \Pi_v + a / (P - b)$$

Прискорення оборотності капіталу можливе також і за рахунок прискореної амортизації (малі підприємства при прискореній амортизації мають нагоду збільшити норми амортизації в 2 рази). Можливе додаткове списування як амортизаційні відрахування до 50% первинної вартості основних фондів з терміном служби більш 3 роки.

Контрольні питання:

1. Що є потенціалом підприємства? Які основні елементи потенціалу підприємства?
2. Класифікація потенціалу підприємства.
3. Назвіть основні джерела збільшення підприємницького потенціалу?
4. Механізм визначення точки беззбитковості.
5. Назвіть основні фактори забезпечення повного використання виробничої потужності?

ТЕСТИ:

1. Які вимоги необхідно забезпечити, щоб отримати від реалізації продукції запланований приріст виручки:

- а) величина попиту повинна різко перевищувати величину пропозиції;
- б) величина попиту не повинна різко перевищувати величину пропозиції;
- в) цінова еластичність повинна дорівнювати одиниці;
- г) поточні витрати на виробництво одиниці продукції повинні зростати.

2. Яке визначення розкриває поняття «ємність ринку»:

- а) Питома вага певного товару на ринку;
- б) виручка від реалізації певного товару, добуток ціни на об'єм реалізованого товару;
- в) потенційна виручка, добуток ціни товару на передбачуваний об'єм реалізації;
- г) структура товару на ринку.

3. Що необхідне для сегментації ринку:

- а) вивчення всієї сукупності вимог покупця;
- б) наявність певного об'єму товару на ринку;
- в) вивчення споживацьких характеристик покупця;
- г) зростання питомих ваг кваліфікованих продавців;
- д) підвищення якості товару.

4. Що відображає поняття «попит»:

- а) кількість товару на ринку;
- б) вартість товару на ринку;
- в) сукупну суспільну потребу в різних товарах з урахуванням платоспроможності покупця;
- г) кількість продавців на ринку;
- д) кількість номенклатурних позицій товару на ринку.

5. Що відображає поняття «величина попиту»:

- а) встановлену або договірну ціну певного товару;
- б) сукупну суспільну потребу в різних товарах з урахуванням платоспроможності покупця;
- в) наявність певного об'єму (кількості) товару на ринку;
- г) вартість товару, запропонованого на ринку;
- д) структуру товару, запропонованого на ринку.

6. Про що свідчить «закон попиту»:

- а) у міру зростання цін збільшується об'єм реалізації;
- б) у міру зростання цін об'єм реалізації знижується і, навпаки, у міру зростання об'єму реалізації ціна падає;
- в) у міру зростання цін об'єм реалізації залишається незмінним;
- г) у міру зростання об'єму реалізації збільшується кількість продавців.

7. Що відображає поняття «пропозиція»:

- а) кількісну оцінку товару на ринку;
- б) номенклатуру продукції, котра представлена на ринку;
- в) вартість товару для реалізації;
- г) структуру товару на ринку;
- д) вартість товару, реалізованого одним товаровиробником.

8. Про що свідчить «закон пропозиції»:

- а) у міру зростання кількості товару на ринку збільшується дохід товаровиробника;
- б) у міру зростання кількості товару на ринку підвищу ціна;
- в) у міру зростання кількості товару на ринку ціна і
- г) кількісне зростання товару на ринку обумовлене зниженням його якості;
- д) зростання попиту прямо пропорційне збільшенню кількості товару на ринку.

9. Що означає поняття «еластичність попиту»:

- а) збільшення об'єму реалізації;
- б) зростання виручки товаровиробника;
- в) рівновага попиту і пропозиції;
- г) розширення можливостей покупця на ринку.

Лекція 2.

Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства

- 1. Механізм функціонування організаційного потенціалу підприємства.**
- 2. Методи і функції управління в процесах формування організаційного потенціалу підприємства.**
- 3. Класифікація організаційних структур і особливості їх використання для подолання проблем внутрішнього розвитку.**

1. Механізм функціонування організаційного потенціалу підприємства

Основним призначенням організаційних механізмів у складі комплексного механізму управління є формування і посилення організаційного потенціалу

компанії як складової частини ресурсів управління, які забезпечують вплив на фактори виробництва.

Формування організаційного потенціалу досягається:

- проектуванням структури компанії і формуванням компанії, як цілеспрямованої виробничо-господарської, соціально-технічної системи;
- організацією діяльності компанії відповідно до встановлених цілей діяльності, зокрема створенням корпоративних норм;
- організацією управління діяльністю компанії, зокрема плануванням і інформаційним забезпеченням діяльності;
- реструктуризацією компанії і реорганізацією її діяльності і управління діяльністю відповідно до змін потреб суспільства, цілей компанії і стану навколишнього середовища;
- розвитком мотивації і раціоналізації організаційних структур і систем управління.

За природою основних параметрів організаційного процесу конкретні організаційні механізми можуть бути:

- 1) організаційно-структурні, які здійснюють вплив шляхом формування організаційних структур і їх реструктуризації;
- 2) організаційно-технічні, які здійснюють вплив на технічні, соціально-технічні, і технологічні параметри виробничого процесу;
- 3) організаційно-економічні, які здійснюють вплив на економічні параметри виробничо-господарської діяльності;
- 4) організаційно-адміністративні, що впливають на діяльність персоналу;
- 5) комплексні, які володіють всіма або декількома ознаками.

Склад механізмів організаційного потенціалу підприємства приведений на мал. 2.



Мал. 2. Склад механізмів організаційного потенціалу підприємства

1. Структурні механізми дають можливість визначити склад і характеристики факторів виробництва і виробничого процесу, необхідних для виготовлення продукції шляхом формування цілей компанії і визначення пріоритетів в їх досягненні, формування адекватної цілям структури діяльності, формування структури організації або її реструктуризації, структуризації ринків.

2. Організація управління покликана мобілізувати можливості впливу всієї системи механізмів управління, на різні сфери діяльності підприємства.

3. Механізм корпоративного планування являється однією з основних функцій управління. Виділяють стратегічне, оперативне планування, формування стратегічних програм і розробка бізнес-планів. По мірі реалізації рішень стратегічні задачі можуть переходити із стратегічного плану в оперативний.

4. Організаційно-технічні і організаційно-адміністративні механізми включають: стандартизацію продукції і організацію виробництва, які здійснюються на користь створення єдиної організаційно-технічної основи

спеціалізації і кооперація виробництва

5. Інформаційні механізми дають можливість використовувати інформацію як специфічні ресурси, які впливають на НТР і фактори виробництва. До них належать: механізми економічної інформації глобального, і галузевого характеру, що дозволяє формувати ефективну систему стратегій, використання досягнень НТП, механізм дифузії нововведень, механізм маркетингової інформації.

2. Методи і функції управління в процесах формування організаційного потенціалу підприємства

Метод управління - сукупність управлінських прийомів, які сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності організації за допомогою вибору методу управління і всієї проектно-економічної діяльності.

В управлінні використовуються такі методи:

1. Адміністративний.
2. Економічний.
3. Комерційний.
4. Соціально-психологічний.
5. Правовий.
6. Дослідницький.

Класифікація дослідницьких методів управління:

- Методи отримання інформації: інтерв'ю, анкети, метод вибірових спостережень.
- Методи аналізу: системний аналіз, створення сценарію, метод сітьового плану, система показників, метод контрольного списку, вартісної аналіз.
- Творчі методи: мозковий штурм, синектика, морфологічний метод.
- Методи прогнозування: Дельфі, статистичної екстраполяції, аналогії, поперечний аналіз, економічні моделі, аналіз вихід/вхід, моделювання).
- Методи оцінки: аналіз статусу продукту, моделі з підрахунком пунктів, шаблон, аналіз витрат (по корисності), розрахунок прибутковості, аналіз рівних інтервалів, аналіз ризиків, калькуляція ризиків і шансів.

- Методи ухвалення рішень: математичні моделі, правила ухвалення рішень при невизначеності, таблиця рішень, дерево рішень.

- Методи управління: функціональні діаграми, частковий опис, таблиці.

- Методи аргументування: презентації, переговори.

Використання методів управління забезпечує підприємству:
цілеспрямованість колективу; організованість; чіткість і злагодженість роботи; оперативність і своєчасність рішень; гнучкість, дисциплінованість, ініціативність.

В процесі вирішення управлінських проблем ми повинні чітко уявляти, що концепція управління одночасно є процесом взаємозалежних функцій.

Класифікації функцій управління відрізняються окремими параметрами:

Голубків Е.П. - визначення цілей і задач діяльності; планування; організація; мотивація; координація і регулювання; облік, аналіз, контроль.

Мескон М. – стратегічне планування; планування реалізації стратегії; організація взаємодії і повноважень; структура організацій; мотивація.

На практиці виділяють два види функцій управління:

1) Основні функції управління: до них відносять комплекс обов'язкових робіт, які підлягають неухильному виконанню в процесі реалізації конкретної функції управління в такій послідовності: прогнозування, організація, планування, мотивація, контроль, облік, аналіз, підготовка і ухвалення управлінських рішень.

2) Конкретні функції як більш відособлені самостійні сфери професійної діяльності відносно нових умов господарювання займають ключові позиції. На основі конкретних функцій формують структуру управління, здійснюють підбір і розміщення кадрів, розробляють системи інформації, організації діловодства. Виконання конкретних функцій залежить від компетентності, гнучкості, оперативності менеджерів і як наслідок успішне виконання виробничих завдань, якість роботи і продукції, конкурентоспроможність продукції.

Ефективність системи управління залежить не тільки від чіткого вибору методів, принципів і функцій управління, але і від факторів, які сприяють підвищенню інтенсивності процесу управління.

Фактори інтенсифікації процесу управління організації можливостями приведені на мал. 3.



Мал. 3. Фактори інтенсифікації процесу управління організації можливостями

3. Класифікація організаційних структур і особливості їх використання для подолання проблем внутрішнього розвитку

Організаційна структура вказує сферу відповідальності кожного працівника і його взаємовідношення з іншими працівниками структурних підрозділів. За умови правильної побудови зв'язків в організаційній структурі управління утворюються умови для гармонійної співпраці і прагнення виконувати поставлені перед підприємством задачі. Організаційна структура встановлює центри відповідальності і показує взаємодію (комунікацію) окремих ділянок між собою.

Внутрішня організаційна структура підприємств покликана забезпечити інтеграцію науки і виробництва; виробництва, технічного обслуговування і збуту; виробництва і зовнішньоекономічної діяльності; економічної відповідальності в цілому.

Всі організаційні структури можна розділити на такі типи:

бюрократична,

- функціональна,
- дивізійна,
- продуктова,
- регіональна,
- адаптивна,
- органічна,
- проектна,
- матрична,
- конгломератна,
- централізована,
- інтеграційна.

Розробка організацій структури починається з детального аналізу діючою, де враховуються накопичений досвід, її ефективність, сильні і слабкі форми функціонування. Потім здійснюється процес вибору нової організаційної структури специфіки роботи підприємства, форми власності, розроблених цілей і стратегії.

Проектування етапів розробки організаційної структури процесу планування взагалі. Для проектування структури з урахуванням цілей, задач, які стоять перед підприємством передбачається така послідовність практичних дій:

- 1) здійснюється розподіл підприємства на Загальні блоки по напрямам діяльності з урахуванням поставлених задач;
- 2) встановлюються співвідношення повноважень різних посад з метою запобігання перевантаженню керівників різних рівнів;
- 3) розробляються посадові інструкції конкретно для кожного виконавця;
- 4) оцінюється потенціал загального керівництва, від чого залежить ефективність нової структури.

Для цього визначається відповідність управлінського потенціалу по напрямках:

1. Орієнтація.

1.1. Порівняльна схильність до вирішення внутрішніх і зовнішніх проблем.

1.2. Орієнтація на минуле (майбутнє).

1.3. Готовність ризикувати.

1.4. Модель дійсності, яка характерна для даного працівника: що в його уяві є головним фактором успіху і відповідна поведінка.

1.5. Цінності, норми і особисті цілі керівника.

2. Повноваження:

2.1. Дії в посадовій ієрархії підприємства.

2.2. Честолюбство і схильність до використання влади.

3. Компетенція:

3.1. Здібності, особисті якості.

3.2. Уміння вирішувати проблеми.

3.3. Стиль (навички лідара засновані на традиціях заповзятливості, політиці, особистій чарівності)

4. Можливості:

4.1. Особиста працездатність.

4.2. Стиль роботи.

5. Клімат.

6. Культура:

6.1. Відношення організації до змін: вороже, нейтральне, повне ентузіазму.

6.2. Готовність до ризику (що хоче керівництво - уникати ризику, відноситься до нього терпимо або прагнути до ризику; хоче використовувати знайомі види ризику або готове спробувати невідомі).

6.3. Тимчасова перспектива, в якій керівництво сприймає свої проблеми (спирається на попередній досвід, бажає мати справу зі справжнім або підкреслює майбутнє).

6.4. Перспектива діяльності (чи зосереджена увага і сила підприємства на внутрішній діяльності або на зовнішньому оточенні).

6.5. Мета поведінки (прагнення до стабільності техніко-економічної ефективності або до зростання виробництва і нововведення).

6.6. Що є причиною змін(криза, незадоволення результатами в перебігу тривалого періоду або постійне прагнення до оновлення).

6.7. Загальне надання дійсності (що є для керівництва головним фактором успіху).

7. Повноваження:

7.1. Розподіл повноважень між групами;

7.2.Ступінь стабільності культури повноважень;

7.3.Уважність.

8.Компетенція.

9.Метод вирішення проблем на підприємстві апеляція відносно попереднього досвіду проблем і помилок, оптимізація наявних альтернатив, створення нових.

10.Процедура вирішення проблем: в кожному підрозділі, відразу в масштабі всього підприємства.

11. Процес управління (формальна і неформальна системи): орієнтація на попередні показники, встановлення майбутніх показників.

12.Інформація, використана для управління, виходить на основі фактичних даних, шляхом їх екстраполяції, виводиться з широкого спостереження за зовнішнім оточенням.

13.Організаційна структура: тип структури і ступінь складності, гнучкості, адаптивна.

14.Винагороди і економічні стимули: робота керівників оплачується за досягнутими показниками, критеріями зростання, ініціативою і творчістю.

15.Визначення посадових обов'язків вузько регламентоване або відкрите, і заохочує пошук і ініціативу.

16.Технічні засоби, які спрощують ухвалення рішень (обчислювальні процедури, правила, моделі, програми): орієнтовані на повторення операцій або на нововведення і зміни.

17.Організаційний потенціал: сукупні можливості лінійних і функціональних керівників, визначені в категоріях об'єму робіт.

При розробці організаційних структур необхідно керуватися наступними положеннями:

- визначити необхідність єдиноначальності на підприємстві;
- передбачати кількість рівнів в структурі управління;
- розробити схему інформаційних потоків, щоб забезпечити інформацією кожне робоче місце структурних підрозділів;
- утворити групу і спеціальні підрозділи по розробці функціональних обов'язків;
- визначити форми контролю в проектованій структурі управління;
- розробити мотивацію модель зацікавленості працівників в результатах індивідуальної і колективної праці.

Контрольні питання:

1. Які основні принципи формування організаційного потенціалу підприємства?
2. Назвіть основні механізми організаційного потенціалу підприємства і поясніть принципи їх дії.
3. Перерахуйте фактори інтенсифікації процесу управління організаційними можливостями підприємства?
4. Яка класифікація організаційних структур підприємства?
5. Назвіть особливості використання організаційних структур управління підприємством при подоланні проблем внутрішнього розвитку.

ТЕСТИ:

1.Що означає позиціонувати товар на ринку?

- а) розширення номенклатури товару на ринку;
- б) рівновага попиту і пропозиції;
- в) забезпечення конкурентоспроможності товару;
- г) збільшення долі ринку товару певного призначення;
- д) забезпечення платоспроможності попиту.

2. Яка операція господарської діяльності підприємства не має відношення до оптової ціни?

- а) порівняння витрат і результатів;
- б) економічне обґрунтування вибору варіанту капітальних вкладень;
- в) формування собівартості одиниці продукції;
- г) стимулювання виробника і споживача;
- д) якість товару.

3. На який економічний процес ціна виробу не впливає?

- а) виробництво;
- б) розподіл;
- в) обмін;
- г) оцінювання конкурентоспроможності виробництва;
- д) споживання;

4. Який показник не бере участі у формуванні оптової ціни підприємства?

- а) собівартість одиниці продукції;
- б) рівень рентабельності, розрахований по собівартості;
- в) рівень рентабельності, розрахований по виробничих фондах;

5. Який показник не бере участі у формуванні оптової ціни промисловості?

- а) собівартість одиниці продукції;
- б) рентабельність, розрахована по собівартості;
- в) податок на додану вартість;
- г) прибуток і витрати збутових організацій;
- д) поточні витрати і прибуток торгових організацій;

6. Який показник не бере участі у формуванні державної роздрібною ціни:

- а) оптова ціна підприємства;
- б) рентабельність підприємства;
- в) податок на додану вартість;
- г) прибуток і витрати збутових організацій;
- д) поточні витрати і прибуток торгових організацій.

7. Яка умова дозволена товаровиробнику:

- а) жадати від торгового посередника реалізації продукції за встановленою ним ціною;
- б) відмовляти або затримувати відвантаження продукції, якщо торговий посередник проводить свою цінову політику;
- в) збільшувати кількість продавців;
- г) продавати свою продукцію за ціною, нижчою від собівартості для усунення з ринку конкурентів;
- д) підвищувати ціни.

8. З якою метою використовується диверсифікація цін?

- а) завоювання ринку;
- б) привласнення споживацького надлишку;
- в) збільшення об'єму реалізації;
- г) залучення певного споживача.

9. Що з переліку не пов'язане з поняттям диверсифікації цін?

- а) резервована ціна;
- б) кількість товару, що продається;
- в) зміна цін;
- г) узгодження ціни;

- д) дохід покупця.
- г) сприяння збільшенню бюджету;
- д) формування податкових пільг.

10. Яка умова не впливає на підвищення якості?

- а) впровадження досягнень науково-технічного прогресу;
- б) забезпечення зростання оптових цін;
- в) вплив на торгову політику посередника;
- г) гарантії реальної вигоди споживачу;
- д) розрахунок верхньої і нижньої межі ціни.

Лекція 3.

Оптимізація структури потенціалу підприємства

1. Основи оптимізації структури управління.

2. Критерії для оцінки можливостей організаційної структури управління.

3. Види організаційних структур управління.

4. Напрямки організації діяльності оптимізованих підрозділів підприємства

1. Основи оптимізації структури управління

Організаційне проектування передбачає розподіл організаційних структур на блоки за напрямками діяльності відносно розробленої підприємством стратегії і спрямованої, перш за все, на оптимізацію організаційної структури управління.

Оптимізація організаційної структури управління передбачає наявність певної інформації:

- загальна характеристика об'єкту управління;
- мету і задачі управління; наявність матеріальних цінностей у

підприємств і у постачальників;

- інформаційні потоки; маршрут руху інформаційних потоків;
- кількість рівнів управління;
- кількість підрозділів, які входять в об'єкт управління;
- норми керованості;
- кваліфікація працюючих за посадами і спеціальністю;
- рівень механізації і автоматизації робіт.

Оптимізація організаційних структур управління передбачає наявність ряду параметрів оцінювання:

- витрати на утримання системи управління;
- інформація про навантаження на працюючих;
- час на обробку інформації;
- витрати часу на виконання функції;
- час на вирішення завдань управління;
- наявність помилок в управлінських рішеннях.

При оптимізації структури управління необхідно враховувати і інші фактори:

Ознаками оптимальної структури є:

1. Невеликі підрозділи з висококваліфікованим персоналом.
2. Невелике число рівнів керівництва.
3. Наявність у структурі груп фахівців.
4. Орієнтація графіків роботи на споживачів.
5. Швидка реакція на зміни.
6. Висока продуктивність.
7. Низькі витрати.

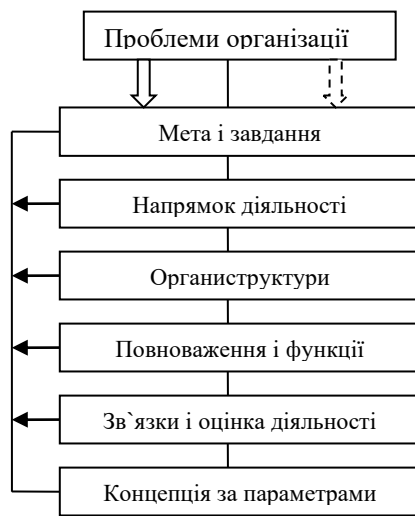
Фактори, які впливають:

1. Технологія.
2. Зовнішнє оточення.
3. Розмір підприємства.
4. Стратегія бізнесу.
5. Наявний персонал.
6. Система рішень.
7. Сформована структура.

Ознаки структуризації:

1. Функціональне призначення.
2. «Обслуговуваний» продукт.
3. Група обслуговуючих споживачів.
4. Обслуговуваний регіон.
5. Інтервал робочого часу.
6. Кількість підлеглих.
7. Обслуговуючий процес.

Алгоритм оптимізації організаційної структури управління



2. Критерії для оцінки можливостей організаційної структури управління

Виділяють п'ять критеріїв для оцінки можливостей організаційної структури управління:

1) Є визначення ступеню здатності організацій структури, управління забезпечити отримання норми прибутку.

2) Ступінь здатності існуючої структури управління забезпечити умови для підвищення норми прибутку за рахунок заходів НТП.

3) Ступінь здатності швидко реагувати на зміну попиту, відповідно до цього здійснювати дії направлені на своєчасну перебудову виробництва (особливо коли продукція не має попиту).

4) Ступінь здатності організацією структури управління забезпечити зростання продуктивності праці за рахунок подетальної спеціалізації суспільної праці і виробництва.

5) Ступінь ефективності системи виробничого контролю при існуючій організаційній структурі управління.

3. Види організаційних структур управління

1) Бюрократична організаційна структура

На відміну від поняття «бюрократія» організаційна бюрократична структура - одна з ідеальних структур управління, яка є нормативною моделлю, до досягнення якої підприємства повинні прагнути.

Модель передбачає:

1. Чіткий розподіл праці.
2. Контроль управління зверху до низу (кожен нижчестоячий керівник контролює вищестоячого).
3. Розроблену систему узагальнених правил і стандартів, по яких здійснюється управління.
4. Формалізацію посадових обов'язків.
5. Наймання робітників в суворій відповідності з класифікаційними вимогами.

Таким чином, бюрократична модель є класичною, не звертаючи уваги на деякі недоліки.

2) Інтегральна структура управління

Розробляється з метою досягнення об'єднаних зусиль всіх структурних підрозділів підприємства для виконання поставлених цілей і задач. На сьогодні всі західні фірми використовують лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка має ряд переваг:

1. Забезпечує швидке здійснення дій відповідно з розпорядженнями, вказівками, які даються вищестоящими керівниками нижчестоячим, чому сприяє ієрархія такої структури управління

2. Вона припускає формування функціональних підрозділів на основі їх оптимізації, що відображає розподіл інженерної праці. Кожний з них виконує строго певні функції, а разом - весь комплекс функцій, що забезпечує безперебійну роботу виробництва.

3. Розподіл праці між функціональними підрозділами полегшують роботу по підвищенню ділової кваліфікації, сприяє загальному розширенню знань в рамках кожного функціонального підрозділу в ході послідовного накопичення досвіду.

4. Відбувається швидке здійснення дій по прийнятих розпорядженнях, які спускають з верху в низ і швидко реалізується зворотний зв'язок

5. Утворюється можливість для швидкого маневрування підприємствами, трудовими і матеріальними ресурсами, виходячи із задач керівників верхнього рівня.

3) Функціональна організаційна структура

Це процес розділення на окремі елементи, кожний з яких має своє чітке, конкретне завдання і обов'язки, тобто модель передбачає розподіл персоналу на групи, залежно від конкретних задач, які виконують співробітники.

Позитивні сторони: стимулююча роль в активізації ділових якостей і професійної спеціалізації; усунення дублювання функцій і зменшення споживання матеріальних ресурсів у функціональних сферах; поліпшення координації дій.

Недоліки-велика зацікавленість у виконанні цілей і задач саме свого функціонального підрозділу ніж загальних цілей фірми; ускладнення виконання управлінських рішень з верху в низ.

4) Дивізіональна структура

Передбачає вирішення проблем управління шляхом поділу організації на елементи і блоки по видам товарів і слуг, групам покупців і географічних регіонах.

Переваги і недоліки дивізіональної структури

Аспект	Переваги	Недоліки
Виробничих потужностей	Розвантаження вищого керівництва, структур, зв'язку між підрозділами	Велика потреба в кваліфікованих керівниках
Координація	Малий взаємозв'язок підсистем, ясно розмежовані сфери відповідальності, прозорість структур, легка пристосовуваність	Потреба в складних механізмах координації; необхідність додаткових центральних координуючих інстанцій; необхідність роздільного контролю результатів
Якості управління рішеннями	Рішення по окремих продуктах, клієнтах або регіонах; знання специфічних навколишніх умов; швидке пристосування до змін на ринку; більш інтегровані рішення, орієнтовані на проблеми	Багаторазові витрати щодо функціональних сфер; небезпека втрати єдиної політики всієї системи; небезпека прагнень підсистем до поліпшення тільки власних результатів
Персональний	Кращі можливості удосконалення для молодих співробітників, тому що менше виражена функціональна спеціалізація; цілісні задачі управління більш безпосередній зв'язок з власним внеском.	Менша інтеграція всього персоналу; менший зв'язок із всією системою і її цілями

5) Продуктова система управління

При цій системі управління повноваження по керівництву виробництвом і збутом продукту або послуги передаються одному керівнику: який відповідає за даний вид продукції. Завдяки такому підходу увага, яка приділяється продукту, не залежить від розмірів підприємства.

На практиці такий підхід призводить до підвищення витрат внаслідок дублювання робіт для різних видів продукції.

Переваги: повноваження керівника дослідження можуть бути більшими, ніж в більшості організаційних структур; концентрація висококваліфікованих фахівців на певній тематиці сприяє підвищенню якості досліджень і прискоренню виконання робіт; порівняльно проста організація робіт і чіткий контроль над їх ходом спрощують взаємозв'язок між окремими підрозділами.

Недоліки: орієнтація на дисципліну, може мати місце дублювання зусиль; можливість нерівномірного завантаження роботою окремих співробітників підрозділів; неповне використання устаткування, необхідність мати власні спеціалізовані майстерні.

6) Організаційна структура орієнтована на споживача. При такій структурі управління всі підрозділи підприємства групуються навколо обслуговування повних груп споживачів. Головна мета - задоволення бажань груп споживачів. Переваги і недоліки співпадають з продуктовою системою

7) Регіональна організаційна структура. Використання у випадках, коли підприємство розширює свою діяльність в зоні більшій, ніж географія однієї країни, це частіше зустрічається серед збутових організацій. У діючій практиці управління епізодично використовується проектна організація, яка створюється для вирішення конкретного завдання. Група для виконання завдання формується із найбільш кваліфікованих фахівців, після вирішення завдання розпускається.

8) Матрична. Відрізняється від всіх розглянутих вище і має спільні риси з проектною організацією. У такій структурі весь колектив проектної групи і окремих її членів підкоряються не тільки керівнику проекту, але і керівникам функціональних відділень.

Переваги: керівники звільнені від організаційних обов'язків і можуть

більше уваги приділяти творчій роботі; добре сприймаються персоналом НДІДКР і дає добрі результати; допускає перехід проекту із сфери наукових досліджень у виробництво без тривалої перерви.

9) Організація конгломератного типу. Використовується для підприємств, які вирішують конкретні задачі, виходячи з ситуації проблем. На одному підприємстві одночасно може функціонувати декілька структур управління (функціональна, продуктова, матрична)

10) Централізована. Підприємства де керівництво вищої ланки утримає за собою велику частину обов'язків, необхідних для ухвалення управлінських рішень називається централізованими.

11) Децентралізована . Організація, в якій повноваження розділені по нижчих рівнях управління. У такій структурі більшість рішень приймається на нижчому рівні управління.

4. Напрямки організації діяльності оптимізованих підрозділів підприємства

1) Передбачає вирішення проблем із розробкою і впровадженням у виробництво нових моделей із високою якістю і надійністю.

2) Вирішення завдань прискореної розробки і провадження в серійне виробництво якісно нових моделей, промислових роботів і удосконалення їх.

3) Вирішення завдань по впровадженню нових високотехнологічних процесів

4) Вирішення завдань створення системи контрольно-діагностичних стендів для перевірки вузлів, деталей, які комплектують вироби і кінцеву продукцію.

5) Вирішення завдань, пов'язаних з використанням можливостей обчислювальних центрів підприємств.

По кожному з приведених напрямів доцільно розробити цільову програму, яка містила б концепцію, що включає стратегію розвитку певного напрямку робіт. Можна чітко сформулювати цілі і відповідно до них перелік задач, які розв'язуються сформованими проблемно-цільовими творчими групами.

До основних проблем удосконалення організаційних структур відносять:
удосконалення госпрозрахункових відносин; впровадження матричної організаційної структури управління; дотримання норм управління для менеджерів різних рівнів управління; чіткий розподіл функціональних обов'язків і їх успішне виконання; демократичність управління при одночасній твердості відповідальності.

Контрольні питання:

1. Які основні принципи оптимізації структури управління?
2. Назвіть основні критерії оцінювання можливостей організаційної структури управління і поясніть принцип їх дії.
3. Перерахуйте ознаки оптимальної структури управління?
4. Який алгоритм оптимізації організаційної структури управління?
5. Назвіть особливості використання різних організаційних структур управління підприємством, виділивши при цьому, їх переваги і недоліки.
6. Назвіть основні напрямки організації діяльності оптимізованих підрозділів підприємства.

ТЕСТИ:

1. *Яким податком не обкладається підприємство?*
а) податок на прибуток;
б) податок на додану вартість;
в) екологічний податок;
г) податок на майно;
д) спеціальний податок на формування фонду для підтримки пріоритетних галузей.
2. *Яка з функцій не властива податкам?*
а) регулююча;
б) стимулююча;
в) розподільна;
г) забезпечувальна;
д) фіскальна
3. *Який непрямий податок підприємства не відноситься до особистого?*
а) прибутковий податок;
б) податок на прибуток підприємства;

- в) податок на майно;
- г) податок на додану вартість;
- д) податок на грошовий капітал.

4. Яка функція не властива прибутковому податку:

- а) стимулювання попиту;
- б) подолання кризової ситуації;
- в) заборона зростання цін;

5. Який показник використовується для нарахування податку на прибуток?

- а) балансовий або валовий прибуток;
- б) прибуток від реалізації;
- в) чистий прибуток;
- г) пільги;
- д) прибуток від реалізації майна.

6. Якими пільгами не користуються промислові підприємства ?

- а) пільги по фінансуванню розвитку власного виробництва;
- б) утримання на балансі підприємства невикористаних фондів;
- в) пільги на вартість списаного майна;
- г) внески на добродійні цілі;
- д) пільги на капітальні вкладення, передбачені на екологію.

7. Який показник не бере участі у визначенні абсолютної величини ПДВ?

- а) вартість реалізованої продукції;
- б) вартість матеріальних витрат;
- в) умовно-змінні витрати;
- г) ставка податку для продажу за вільними цінами;
- д) ставка податку для продажу за регульованими цінами.

8. Бізнес-план — це:

- а) робочий інструмент тактичного, планування виробничих підрозділів;
- б) робочий інструмент оперативно-календарного планування ділянок виробництва;
- в) складова частина планування виробничих програм;

9. Стратегічний план — це: функція:

- а) цілі;
- б) часу;
- в) поточного виробництва;
- г) немає правильної відповіді.

30. Довгостроковий план — це функція:

- а) об'єму поточного виробництва;
- б) цілі;
- в) часу;
- г) немає правильної відповіді.

Лекція 4.

Парадигма управління потенціалом підприємства за вартісними оцінками

1.Аналіз економічного зростання підприємства на основі концепції вартості активів.

2.Структурний аналіз ресурсного потенціалу підприємства в системі управління витратами.

1.Аналіз економічного зростання підприємства на основі концепції вартості активів

Проблема оцінки вартості підприємства як бізнесу виникає не тільки за умови злиття, поглинання, продажу частини підприємства як бізнесу. Частіше необхідно здійснити оцінку економічного зростання підприємства з позиції ринку і його критеріїв.

Існує велика кількість точок зору на категорію вартості підприємства. Кінцевим результатом вимірювання вартості підприємства є ціна його можливої реалізації на ринку. Розмір реінвестованого прибутку характеризує можливості економічного зростання в перспективі.

Відповідно методики «Дюпон» економічне зростання підприємства визначається як показник ринкової вартості підприємства:

$$ДС = \frac{ДС_1}{(1+r)^1} + \frac{ДС_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{ДС_n}{(1+r)^n} ,$$

де $ДС_i$ - додаткова вартість по роках оцінки ($i=1,2,\dots,n$);

r - середня вартість капіталу.

$$r = \frac{R(1-T)L}{L+E} + \frac{dE}{L+E},$$

де R - кредитна ставка банку;

T - ставка податку на прибуток;

L - сума кредитів банку;

E - власний капітал;

d - відсоток дивідендів.

Суть професійного оцінювання вартості бізнесу полягає у визначенні поточних і майбутніх вигод від володіння бізнесом.

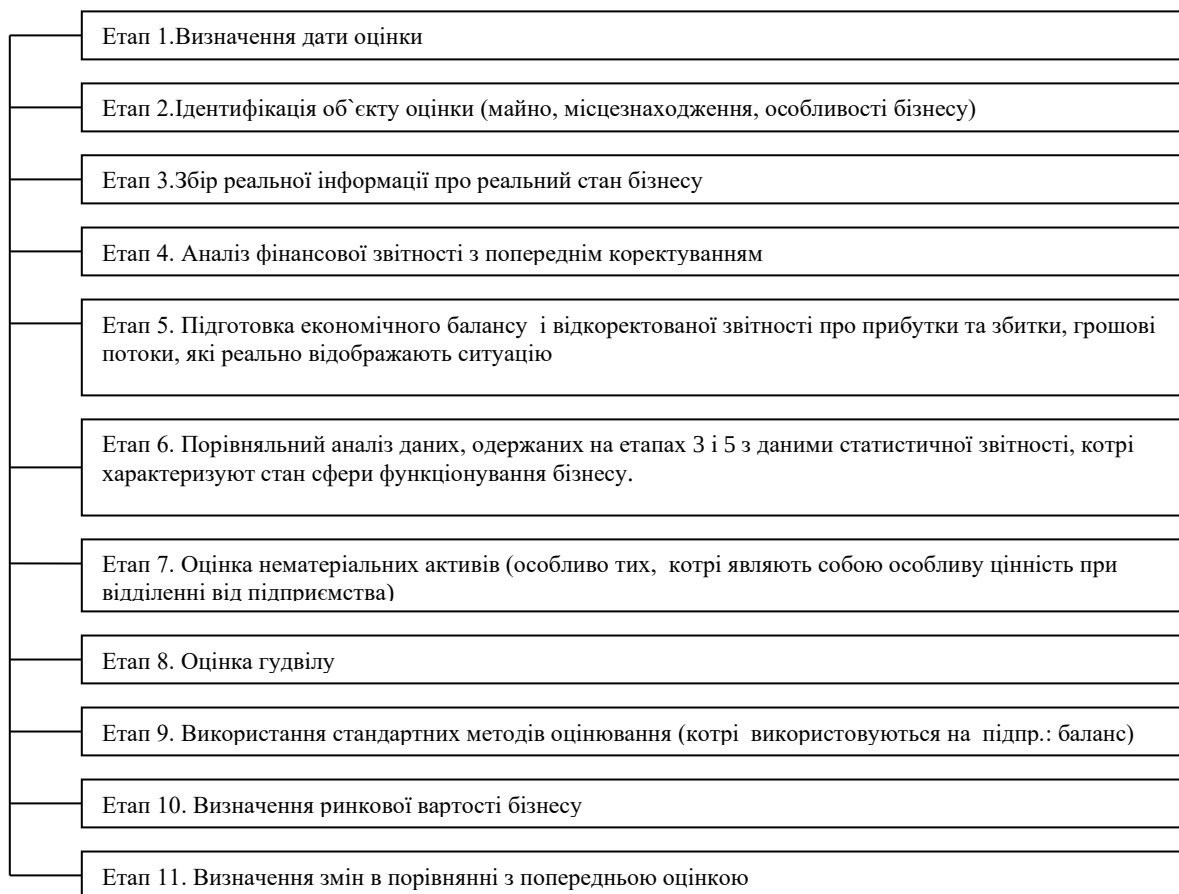
Основними джерелами інформації для оцінювача служать:

- ретроспективний баланс підприємства, реконструйований оцінювачем в економічний баланс;
- звіт про прибуток і збитки;
- звіт про рух грошових коштів;
- експертна оцінка про реальний стан активів підприємства;
- статистична і прогнозна інформація про ринок, на якому функціонує оцінюване підприємство.

Недоліки, які утруднюють використання фінансової звітності:

- фінансова звітність містить ретроспективну інформацію, відносно моменту оцінки старіє;
- велика частина активів оцінюється за витратами на придбання і не враховує ринкової вартості;
- залишкова вартість активів не відображає морального і фізичного стану об'єктів;

Основні етапи оцінки вартості бізнесу



- деякі активи не відображені в балансі (рекламні матеріали, нематеріальні активи);

- дебіторська заборгованість вимагає переоцінки (особливо по прострочених і сумнівних боргах);

- товарно-матеріальні запаси не враховують їх ринкової вартості;

- може мати місце подвійна бухгалтерія, яка не дає реальної картини;

- можливе приховування активів для цілей оподаткування.

Щоб зробити фінансову звітність прийнятнішою для оцінки бізнесу, оцінювач реконструює її, використовуючи такі прийоми:

1. Складання економічного балансу, в якому всі балансові показники замінені на економічні (основні засоби, оцінені по ринковій вартістю; дебіторська заборгованість оцінена з боку можливості повернення; кредиторська заборгованість визначається з позиції реальних можливостей підприємства її повернення).

2. Складання ретроспективного аналізу звіту про прибуток і збитки, що вимагає виключити випадкові доходи (наприклад, продаж земельної ділянки).

3. Складання прогностичного звіту про прибуток і збитки, що відображає думку оцінювача про майбутню прибутковість підприємства.

Формальний метод - використовується для оцінювання підприємств, які найчастіше продаються і оцінювач має досвід оцінки об'єктів певного вигляду (формула може бути запозичена з ринкової практики; або розроблена оцінювачем самостійно).

Гудвіл - величина, на яку вартість бізнесу перевищує вартість його матеріальних активів. Тобто це сукупність тих активів підприємства, які стимулюють саме це підприємство і приносять додаткову величину прибутку. На відміну від інших активів гудвіл не може бути проданий окремо від підприємства.

Гудвіл = Оцінка підприємства (для продажу) - Оцінка підприємства (не для продажу)

Гудвіл визначається ціною, яку покупець готовий заплатити за підприємство зверху ринковій вартості його активів, умовно можна розділити на три групи:

1. Нематеріальні активи, невід'ємні від підприємства: наявність навченого персоналу; система управління підприємством; наявність постійної клієнтури; подолані стартові труднощі; зручне місце розташування; досягнення у сфері реклами і промоторства товарів на ринок.

2. Нематеріальні активи невідокремлені від працівника: особиста репутація працівників і власників; особисті, професійні якості працівників; підприємницькі здібності працівників і власників.

3. Нематеріальні активи в загальному випадку відокремлені від підприємства: торгові марки; фірмові марки; технічні бібліотеки; авторські права; ліцензії; архіви; патенти; контракти по рекламі, поставки; списки і адреси клієнтів.

Оцінити нематеріальні активи достатньо складно, тому що пряме ринкове

оцінювання окремих груп використовується рідко. Найтипівішим є використання «теорії великого казана». Така оцінка нематеріальної складової у вартості підприємства достатньо достовірна.

Приклад оцінювання вартості підприємства методом зайвого доходу, тис. грн.

№	Показники	Результат
1	Виручка від реалізації	1400
2	Собівартість продукції (за мінусом амортизації)	1183
3	Прибуток від реалізації продукції (до амортизаційних нарахувань), 1-2	217
4 4.1 4.2	Знос матеріальних активів Машини і обладнання: Ринкова вартість Річна норма амортизації Термін служби, років Сума амортизаційних відрахувань Офісні меблі: Ринкова вартість Річна норма амортизації Термін служби, років Сума амортизаційних відрахувань	 80 0,167 3 40,08 50 0,125 5 31,25
5 5.1	Знос нематеріальних активів Ринкова вартість Річна норма амортизації Термін служби, років Сума амортизаційних відрахувань	 75 1,25 6 56,25
6 6.1	Прибуток на інвестиції Оборотні активи: Відсоток на капітал; Приріст капіталу	 407 10 40,7
7	Доход 3-4.1-4.2-5.1-6.1	48,72
8	Вартість гудвілу: Ставка капіталізації Вартість гудвілу, 7/0,2	 20 243,6
9 9.1 9.2	Склад вартості бізнесу Ринковий власний матеріальний капітал	 538 75

9.3	Ринкова вартість патенту	243,6
9.4	Вартість гудвілу	856,6
	Вартість підприємства, 9.1+9.2+9.3	

Метод надлишкового доходу включає:

- 1.Визначення прогнозних показників прибули і збитків.
- 2.Визначення як індикатор майбутніх перспектив показників звітів (про прибуток і збитки, можливо за 3-5 років).
- 3.Прогноз змін показників на 1 рік на основі прогнозів самого підприємства, опитувань працівників і власних думок.
- 4.Складання економічного балансу.
- 5.Визначення прогнозного операційного прибутку.
- 6.Облік зносу матеріальних активів.
7. Облік зносу нематеріальних активів.
8. Облік прибули на капітальні вкладення, які можна здійснити (придбання землі, обладнання) і на нематеріальні активи, за мінусом гудвілу.
- 9.Вилучити з прибутку нарахований знос і прибуток на інвестиції (результати одержані на етапах 6,7,8 необхідно вилучити з прибутку, отриманого на етапі 3)
10. Визначити вартість гудвілу по величині надлишкового доходу.
- 11.Обчислити загальну вартість підприємства шляхом підсумовування вартості гудвілу, власного матеріального капіталу і нематеріальних активів, які оцінюються окремо.

Коефіцієнт капіталізації характеризується співвідношенням прибуток/вартість; використовується для визначення вартості капіталу, якщо відомий очікуваний прибуток

$$B = \Pi / K,$$

де В- вартість підприємства, здатного приносити прибуток, котра встановлена оцінювачем;

П- прибуток;

К- коефіцієнт капіталізації.

Існує група балансових методів оцінювання вартості підприємства визначення вартості підприємства методом балансового власного матеріального капіталу; метод ринкового власного матеріального капіталу; метод дисконтного наявного потоку.

2. Структурний аналіз ресурсного потенціалу підприємства в системі управління витратами

Управління витратами підприємства є важливою частиною пошуку внутрішніх резервів зростання підприємства. Основними елементами системи управління витратами вважають: прогноз і планування; облік; контроль(моніторинг); координація і регулювання; аналіз витрат.

Управління витратами - динамічний процес, який включає управлінські дії прямого і зворотного зв'язку, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства.

Основними принципами управління витратами на підприємстві є:

- методичне об'єднання на різних рівнях управління витратами;
- управління витратами на всіх стадіях життєвого циклу виробу від створення до утилізації;
- органічне поєднання зниження витрат з високою якістю продукції (робіт, послуг);
- направленість на недопущення зайвих витрат;
- взаємозамінність ресурсів;
- широке впровадження ефективних методів зниження витрат;
- удосконалення інформаційного забезпечення про величину витрат;
- підвищення зацікавленості виробничих підрозділів підприємства в зниженні витрат.

Дотримання всіх принципів системи управління витратами утворює базу для економічної конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової

економіки.

У нинішніх умовах облік витрат ведеться по надмірно укрупнених методиках (якщо аналізувати витрати по місцю виникнення, то їх розраховують на рівні цеху і вище). До теперішнього часу немає поняття «собівартість на робочому місці». Показники витратами перестають бути параметром процесу діяльності і непридатні для поточного управління.

Нові економічні умови вимагають нових підходів і методів обліку. Цікавим напрямком є моделі обліку витрат на основі маржинального аналізу, проте вони не знайшли широкого практичного застосування.

На сьогодні витрати потрібно розглядати і як вимірники кінцевого результату діяльності в тривалому плановому періоді і як засоби діагностики конкретної миттєвої ситуації в процесі діяльності.

Аналіз витрат допомагає визначити їх ефективність, контролювати і регулювати витрати, правильно встановлювати цілі, розраховувати очікуваний рівень прибутку і рентабельності.

Для правильної організації обліку витрат велике значення має їх класифікація. Одним з принципових моментів є розподіл витрат на постійні і змінні. Таке угруповання дає можливість розраховувати точки беззбитковості і критичного об'єму виробництва, аналізувати поріг рентабельності і конкурентоспроможність продукції.

Провести чіткий розподіл витрат на постійні і змінні складно тому, що деякі види витрат частково є постійними, а частково змінними (плата за телефон: абонентна плата - постійні витрати, оплата переговорів міжміського зв'язку - змінні).

Такі витрати прийнято називати змішаними.

Для характеристики витрат використовують коефіцієнт реагування витрат К_{рв}, який розраховується як відношення темпів зміни витрат до темпів зміни об'ємів виробництва.

$$K_{рв} = Y/X,$$

де Y-темпи зростання витрат, %

X- темпи зростання об'ємів виробництва, %

Всп - сукупні постійні витрати, грн.

Впп – питомі постійні витрати, грн.

ТП – об'єм товарної продукції, шт.

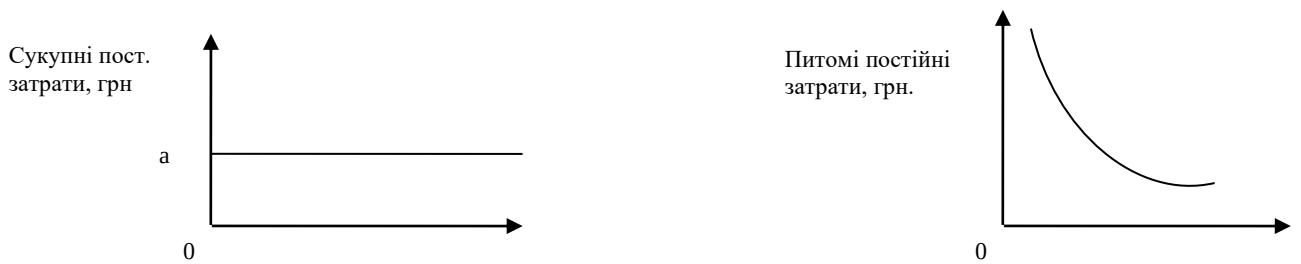
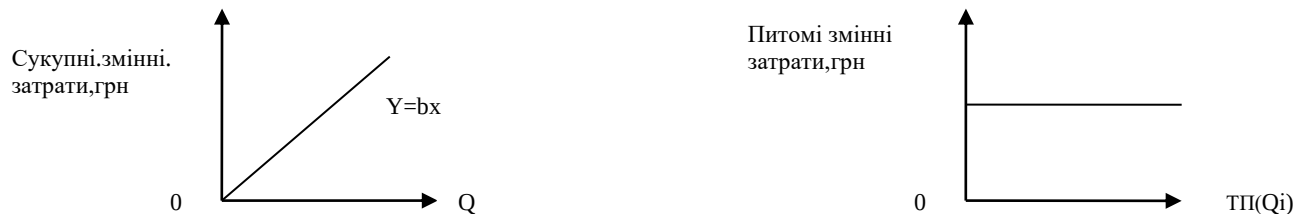
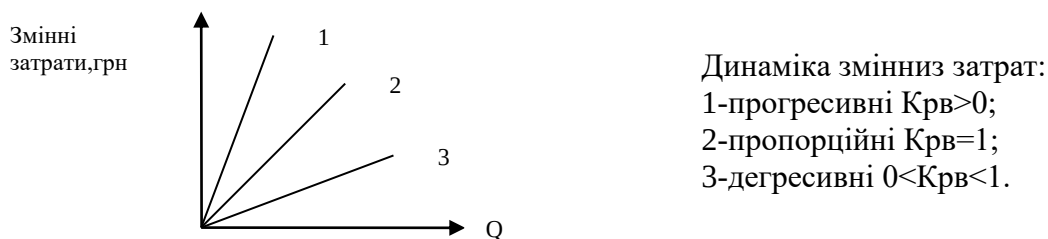


Рис.4. Динаміка сукупних (1) і питомих (2) постійних затрат

Сукупні постійні витрати не реагують на зміну об'ємів виробництва, тому коефіцієнт реагування витрат рівний нулю. Змінні витрати змінюються із зміною об'ємів виробництва. Сукупні змінні витрати мають лінійну залежність від об'ємів виробництва. Питомі змінні витрати (витрати на одиницю продукції) є величиною постійною.



Різновидом змінних витрат є пропорційні витрати, абсолютний розмір яких зростає пропорційно зміні об'ємів виробництва.



Витрати, які збільшуються швидше, ніж об'єм виробництва, називаються прогресивними (зарплата працівників при прогресивній і відрядно-преміальній формі оплати праці).

Дегресивні витрати збільшуються меншою мірою, ніж об'єм виробництва

(технологічне і енергетичне паливо, технологія і рухова енергія).

Контрольні питання:

1. Які основні методи оцінки економічного зростання підприємства?
2. Назвіть основні етапи оцінки вартості бізнесу.
3. Перерахуйте основні джерела інформації для оцінки вартості бізнесу?
4. Дайте визначення поняття «гудвіл»?
5. Назвіть особливості використання методу оцінювання вартості підприємства, методом надмірного доходу.
6. Назвіть основні принципи управління витратами на підприємстві.
7. Перерахуйте принципи класифікації витрат і поясніть їх динаміку.

ТЕСТИ:

1. Диверсифікованість виробництва — це:

- а) планування багатoproфільного виробництва з широкою номенклатурою продукції;
- б) планування концентрації виробництва;
- в) планування спеціалізації виробництва;
- г) планування елементів кооперації виробництва.

2. Оптимальний розмір партії продукції, робіт, розмір, котрий забезпечує:

- а) максимальну продуктивність праці;
- б) мінімум собівартості продукції;
- в) максимальну зайнятість робочої сили;
- г) мінімум приведених витрат на виробництво і зберігання.

3. Реактивне планування витрат — це:

- а) повернення в діях і розрахунках минулому;
- б) проектування майбутнього;
- в) інертність в ухваленні виробничих рішень (ні назад, ні вперед);
- г) орієнтація на пошук оптимальних рішень.

4. Перспективне планування витрат — це:

- а) інертність в ухваленні виробничих рішень (ні назад, ні вперед);
- б) повернення в діях і розрахунках минулому;
- в) проектування майбутнього;
- г) орієнтація на пошук оптимальних рішень.

5. Інтерактивне планування витрат — це:

- а) проектування майбутнього;
- б) повернення в діях і розрахунках минулому;

- в) інертність в ухваленні виробничих рішень (ні назад, ні вперед);
- г) орієнтація на пошук оптимальних рішень.

6. Горизонт планування витрат знаходить освітлення в:

- а) у тактичному плануванні витрат;
- б) у стратегічному плануванні витрат ;
- в) у короткостроковому плануванні витрат;
- г) всі відповіді правильні.

7. Планування такту і темпу роботи автоматичної лінії:

- а) бізнес-план;
- б) стратегічне планування;
- в) оперативно-тактичне планування;
- г) всі відповіді правильні.

8. Плануванні витрат - це:

- а) дискретний процес;
- б) безперервний процес;
- в) сезонний процес;
- г) процес обмежений тимчасовими рамками.

9. Точка беззбитковості — це коли:

- а) прибуток перевищує витрати;
- б) об`єм виробництва перевищує граничні витрати;
- в) виручка від реалізації продукції рівна витратам виробництва;
- г) виробнича потужність підприємства рівна з об`ємами портфелів - замовлень.

Лекція 5.

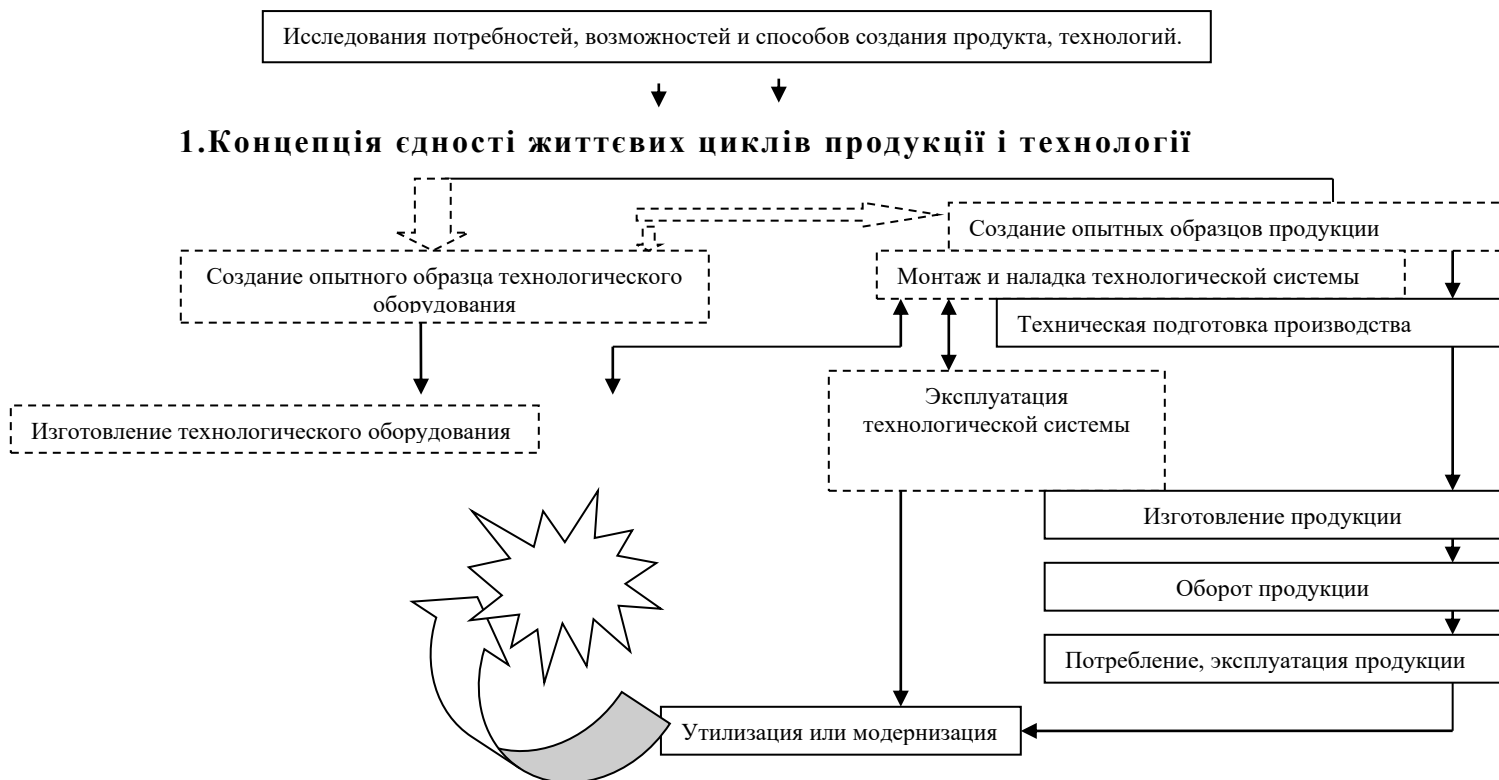
Сучасні технології управління складними виробничими системами

- 1. Концепція єдності життєвих циклів продукції і технології**
- 2. Концепція технологічного ланцюжка виробництва**
- 3. Концепція раціонального об'єднання властивостей цілісності і відособленості систем, які розвиваються.**

1. Концепція єдності життєвих циклів продукції і технології

Життєвий цикл продукції - сукупність виробничих процесів, процесів обігу і споживання продукції певного вигляду від початку дослідження можливостей її створення до припинення споживання і утилізації. Життєвий цикл включає такі стадії:

- дослідження;
- створення дослідних зразків;
- виготовлення продукції;
- обіг;
- споживання (експлуатації, використання);
- утилізації.



Стадії життєвого циклу:

----- - продукції;

----- - технології.

Мал. 5. Стадії життєвого циклу

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

2. **Створення** дослідного зразка здійснюється паралельно, **тому що** ухвалені на цій стадії проектні рішення взаємозалежні.

3. Стадія виготовлення технологічного **устаткування** передуює стадії виготовлення продукції за новою технологією. Вона включає:

- підприємницьку стадію технічної підготовки виробництва технологічного машинобудування;
- виготовлення **досвідчене - торгової** серії і вивчення попиту;
- серійне виробництво виробів і запасних **частин** до них;
- підготовку продукції до транспортування і зберіганні на складах.

4. Стадія **обігу** продукції передбачає зберігання в складських підрозділах, транспортується транспортними підрозділами; збувається маркетинговими підрозділами.

5. Для стадії **споживання** **характерні** такі етапи: **використовування** продукції за призначенням, експлуатація; підтримка якості продукції профілактичним обслуговуванням, ремонтом; модернізація продукції **у** споживача.

Якщо продукцією є технологічне **устаткування**, ця стадія трансформується в процеси сервісного обслуговування.

6. При утилізації продукції здійснюється транспортування продукції до місць утилізації, їх складування, переробка на **вторинну** сировину або знищення.

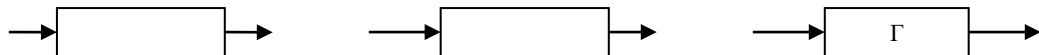
У системах управління якістю продукції процеси життєвого циклу продукції є об'єктом управління.

Головною метою є забезпечення постійної відповідальності якості продукції, що розробляється, виготовляється і реалізовуваної, потребам населення, народного господарства і експорту. Як головний критерій управління приймається величина задоволення потреби на одиницю витрат споживача.

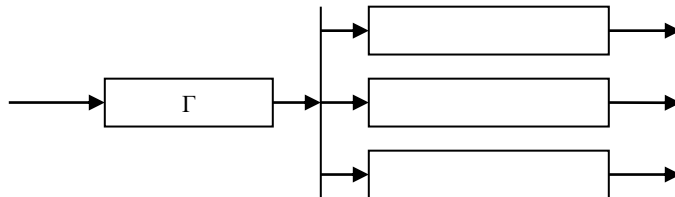
2. Концепція технологічного ланцюжка виробництва

Для технологічних ланцюжків промислового виробництва **характерні** три типи **мереж** зв'язку:

а. Відкрита мережа зв'язків між підприємствами, спеціалізованими по однорідному кінцевому продукту. У таких ланцюжках **початкова** сировина (**початковий** напівпродукт) послідовно піддається переробці в підприємствах. Така **мережа характерна** для металургійної, текстильної, хімічної, лісової і ін. галузей.

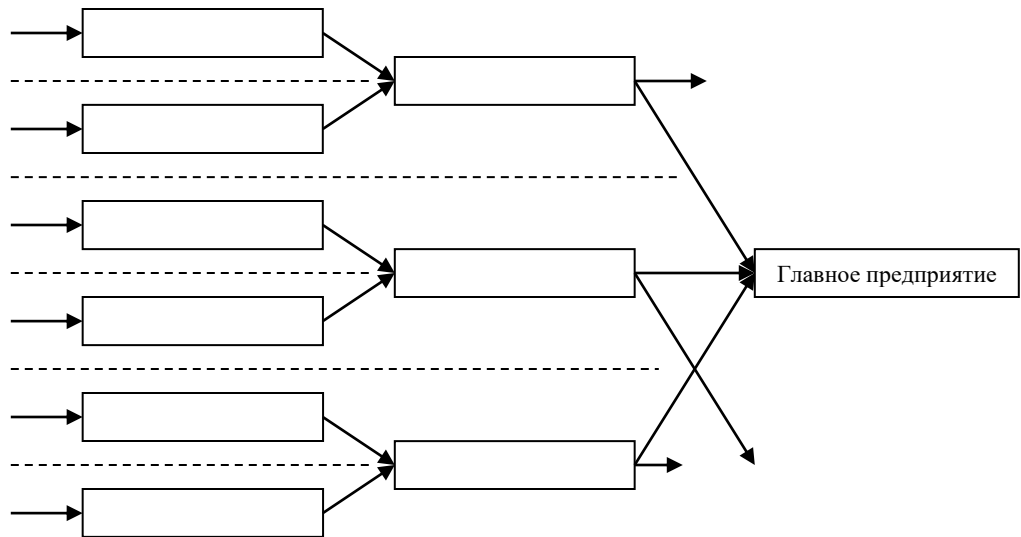


б. Мережа зв'язків з розгалуженням виходів з першого виробничого ланцюжка, які переходять до **ряду** паралельно діючих виробництв, які **виробляють** з аналогічних напівфабрикатів різні кінцеві продукти. Центральним елементом такої виробничої системи є виробництво, яке переробляє **початкову** сировину (**початковий** напівфабрикат). Наприклад: нафтохімічна, деревообробна, **швейна** промисловості.



у. Мережа зв'язків з різними входами початкової сировини (початкової сировини) в **ряд** виробництв, **одно-** двохкаскадним розгалуженням входів в **наступні** виробництва, **одно-двухуровневим** напівпродуктом і кінцевим продуктом. У середині такої виробничої системи виготовляється напівфабрикати для кінцевої ланки, які самі по собі можуть бути кінцевим

продуктом. Центральним (Г) в таких структурах є Підприємства з розгалуженням входів. Така структура **характерна** для машинобудівних галузей - авіаційної, автомобільної, **суднобудівельної**.



З вказаних типів **мереж** можуть будуватися різні технологічні ланцюжки. Структури можуть мати блоковою і матричний тип.

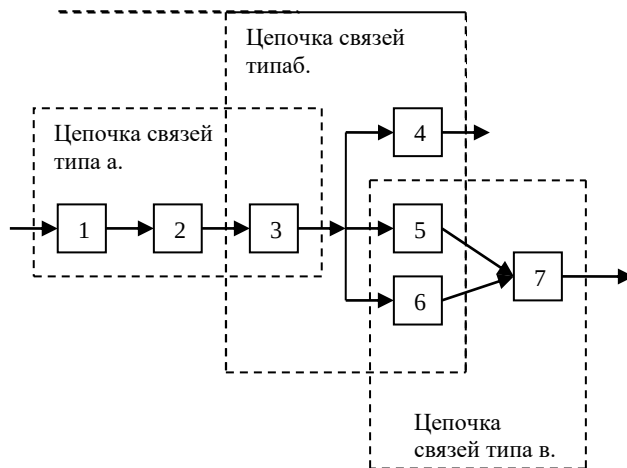
Блокові і матричні моделі **мереж** зв'язків технологічного ланцюжка, можуть бути комбіновані із структурами типу а, би, в.

У матричній моделі **відкрита мережа** зв'язків розміщується по діагоналі.

Структура **мереж** зв'язків технологічного ланцюжка виробництва кінцевого продукту є об'єктивною основою для формування раціональної структури промислової компанії.

Головними підприємствами технологічного ланцюжка об'єктивно є виробництва, які виконують роль центрального елементу ланцюжка. У комбінованих ланцюжках однозначно виділити головне виробництво складніше тому, що **з'являються** центральні елементи в декількох ділянках ланцюжка.

Структура технологічного ланцюжка виробництва кінцевого продукту визначальним чином **відобразитися** на організації виробничої кооперації між підприємствами. Технологічний ланцюжок виробництва і життєвий цикл продукції в сукупності визначають наукову, промислову і **торгову** (маркетингову) структуру компанії, а також організацію управління на рівні вищого керівництва компанії, яке здійснює переважно стратегічне управління.



	1	2	3	4	5	6	7
1		S					
2			S				
3				S	S	S	
4							
5							S
6							S
7							

3. Концепція раціонального об'єднання властивостей цілісності і відособленості систем, які розвиваються

Оскільки потреби **суспільства** **ростуть**, збільшується кількість видів продукції, то технологічні і виробничі системи належать до класу систем, які розвиваються.

Цілісною **вважається** система, в якій кожен елемент (параметр) пов'язаний з **іншими** елементами і зміни, які внесені в один з елементів спричинить необхідність внесення змін у всі **інші** елементи.

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

$$M_{\max} = n(n-1)$$

Якщо число фактичних зв'язків (M_f) менше максимальне можливих (не кожен елемент пов'язаний зі всіма **іншими** елементами), то **ступінь** цілісності (Π) системи визначається:

$$\Pi = M_f / M_{\max}$$

при $M_f = M_{\max}$ $\Pi = 1$, система цілісна;

$M_f = 0$ $\Pi = 0$, відособлена система.

Очевидно, що **ступінь** відособленості (B) можна визначити :

$$B = 1 - \Pi$$

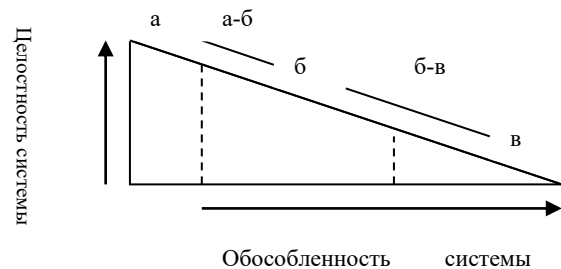
Якщо $C=1$, то $B=0$;

якщо $C=0$, то $B=1$.

Реальні технічні і виробничі системи **сполучають** властивості цілісності і відособленості: $C<1$; $B<1$.

Об'єднання властивостей цілісності і відособленості визначає **можливості** розвитку системи шляхом заміни окремих елементів, а також організацію проектування системи, яка розвивається.

Раціональне об'єднання властивостей цілісності і відособленості створює **можливості** розвитку системи шляхом її модернізації.



Мал. 6. **З'єднання** якостей цілісності і відособленості системи

а, б, в - області **відповідно** цілісності (централізація управління і проектування); об'єднання властивостей (централізація і децентралізація управління і проектування); відособленості (децентралізація управління і проектування) системи.

Підвищення **ступеня** цілісності системи сприяє досягненню її ефективності, **але викликає** і підвищення складності системи, що в свою чергу, збільшує потреби в ресурсах. Чим більше відособлена система, тим вона гнучкіша і менш складніша.

Позицію до підвищення цілісності **викликають**: підвищення складності і агрегації продукції; поглиблення спеціалізації виробництва; підвищення **ступеня** концентрації виробництва; розвиток комунікаційних властивостей системи.

Тенденція до підвищення відособленості визначається **чинниками**: **зростанням** масштабів виробництва; територіальної розділеності виробництв; підвищенням нестабільності зовнішнього **середовища**.

Контрольні питання:

1. Дайте визначення життєвого циклу продукції? Технології?
2. Охарактеризуйте типи **мереж** зв'язку для технологічних ланцюжків виробництва.
3. Перерахуйте основні ознаки цілісних і відособлених систем, що **знаходяться** в процесі розвитку.
4. Дайте визначення поняття технологічний ланцюжок виробництва?
5. **Назвіть чинники**, сприяючі підвищенню цілісності системи?
6. **Назвіть** основні стадії дослідження життєвого циклу продукції і технології?
7. Що є об'єктом управління в системах управління якістю продукції?

ТЕСТИ:

1. *Графік Ганта — це метод:*

- а) стратегічного **планування**;
- б) поточного **планування**;
- в) формального **планування**;
- г) оперативно-календарного **планування**.

2. ***Мережевий** графік — це:*

- а) логічний взаємозв'язок намічених подій і робіт;
- б) **загальна** тривалість виробничих операцій і робіт в годиннику;
- в) оптимальний **шлях** виконання робіт, операцій;
- г) немає правильної відповіді.

3. *Теорія масового обслуговування:*

- а) застосовується при **плануванні** масових подій і операцій;
- б) використовується при **плануванні** оптимальних співвідношень між розмірами основного і допоміжного виробництва;
- в) при **плануванні** оптимальних партій поставок і рівнів замовлень матеріальних ресурсів підприємства;
- г) всі відповіді правильні.

4. *Економічний об'єкт або процес, описаний, за допомогою математичних залежностей (рівнянь, нерівностей і т.д.), — це:*

- а) **стохастична** модель;
- б) математична модель;
- в) план-графік з проміжними етапами роботи;

г) немає правильної відповіді.

5. *Приведені витрати використовуються для:*

- а) розрахунку коефіцієнта ефективності;
- б) вибору інвестора;
- в) **планування** поточних витрат;
- г) **планування** капітальних витрат.

6. *Лінійне програмування (симплекс-метод) використовується для:*

- а) розрахунку максимально можливих планових показників;
- б) розрахунку усереднених планових показників;
- в) мінімізації матеріальних, трудових і фінансових витрат;
- г) розрахунку оптимальних **рішень**.

7. *Асортимент — це:*

- а) сукупність різновидів однотипної продукції, відмінна за техніко-економічними показниками;
- б) перелік виробничої програми підприємства;
- в) перелік споживачів продукції;
- г) немає правильної відповіді.

8. *Номенклатура — це:*

- а) перелік найменувань **виробленої** продукції;
- б) можливі варіанти замовника;
- в) розрахункові варіанти найефективнішої продукції;
- г) немає правильної відповіді.

9. *Собівартість — це:*

- а) **загальні** витрати підприємства;
- б) нормовані витрати підприємства;
- в) всі відповіді правильні;
- г) немає правильної відповіді.

10. *Втрати від недостач і простоїв з внутрішньовиробничих причин враховують:*

- а) у плановій собівартості;
- б) у фактичній собівартості;
- в) всі відповіді правильні;
- г) немає правильної відповіді.

Лекція 6.

Управління матеріально-технічним

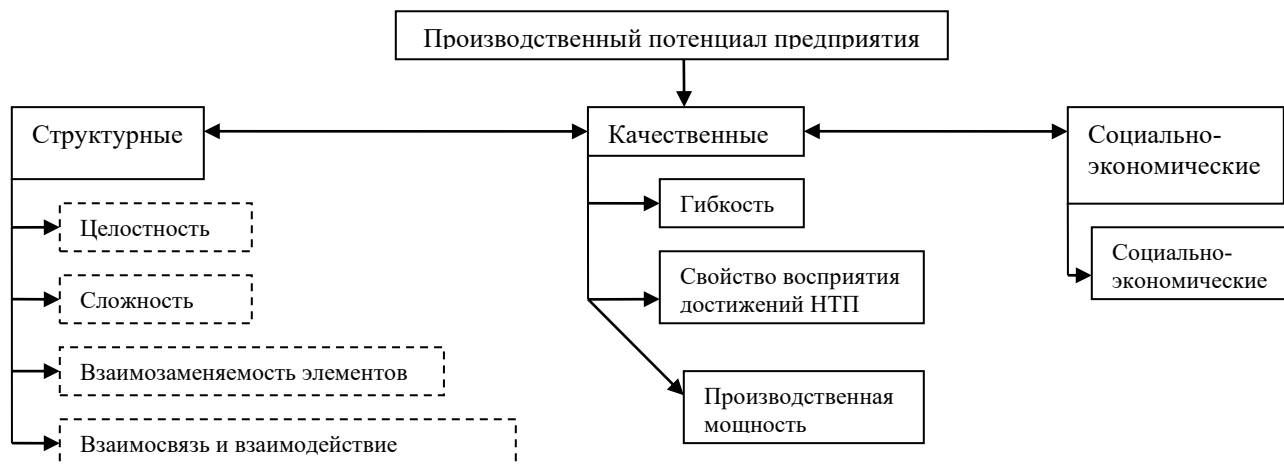
потенціалом підприємства

1.Класифікація характеристик виробничого потенціалу промислового підприємства.

2.Оцінка матеріально-технічного потенціалу підприємства на базі **внеэлементного** підходу.

3.Оцінка ефективності **використовування** основних елементів виробничого потенціалу підприємства.

1.Класифікація характеристик виробничого потенціалу промислового підприємства



Мал. 7. Класифікація характеристик виробничого потенціалу промислового підприємства

Виробничий потенціал - той **об'єм** робіт, в приведених одиницях **вимірювання витрат** праці (нормо-годинник), яка може бути виконаний в перебігу деякого періоду часу (наприклад, роки) основними виробничими працівниками на базі наявних виробничих **фондів** при **двух-**, тримісному режимі роботи і оптимальній організації праці і виробництва.

$$P=f(\Phi t,R,\Phi);$$

де Р-виробничий потенціал в нормо-годиннику за рік;

Ф_t- нормативний річний фонд робочого часу, година.;

Р- чисельність основних працівників, чіл.;

Ф- рівень ефективності їх праці і його фондовооруженность.

Р (виробничий потенціал) - це технічно, організаційно, економічно і соціально обгрунтована норма ефективного робочого часу основного виробничого персоналу підприємства за певний період календарного часу.

Знання виробничого потенціалу дають можливість побудувати систему всіх інших оцінок виробничої і економікою потужності підприємства. При цьому тому самому показнику виробничого потенціалу, залежно від умов його використання, може відповідати велика кількість значень показника потенційної потужності.

2.Оцінка матеріально-технічного потенціалу підприємства на базі внеэлементного підходу

Виробничий потенціал як показник ресурсного потенціалу виконує велику інформативну роль.

В.М.Архипов фізичний об'єм виробничих ресурсів рекомендує оцінювати в чисельності промислово-виробничого персоналу по формулі:

$$W_o = L K_L + \Pi \beta F K_w;$$

де, - сукупна споживацька вартість виробничих ресурсів;

L- чисельність промислово-виробничого персоналу;

K_L - коефіцієнт оцінки складу і якості трудових ресурсів;

Π - коефіцієнт заміщення (еквівалентності) основних виробничих фондів (ОПФ) чисельністю ВПП;

β - частка активної частини ОПФ;

F- вартість ОПФ в незмінених цінах;

K_w- коефіцієнт оцінки складу і якості ОПФ.

Найбільш уніфікованим і універсальним вимірником елементів виробничого потенціалу є їх ціна або вартість.

Порівняння показників потенціалу в грошовій оцінці в часі і просторі дозволяє виявити динаміку і структуру виробничих потенціалів підприємств і територіальних утворень, розбіжності і тенденції їх диференціації по цьому показнику, а також по ефективності використання виробничого потенціалу.

Методика визначення вартості першого елементу виробничого потенціалу промислового підприємства – основних виробничих фондів – розроблена детально.

$$C_{\text{оф}} = C_{\text{опф}} + Z_{\text{мф}};$$

де, $C_{\text{опф}}$ - середньорічна балансова вартість основних промислово-виробничих фондів підприємства;

$Z_{\text{мф}}$ - витрати на модернізацію ОПФ.

Вартість елементу «промислово-виробничий персонал» буде сумою:

$$C_{\text{тр}} = \Phi_{\text{з пл}} + \Phi_{\text{мп}} + Z_{\text{о}} + Z_{\text{п}} + Z_{\text{пк}};$$

де, $\Phi_{\text{з пл}}$ - фонд з. платня промислово-виробничого персоналу підприємства;

$\Phi_{\text{мп}}$ - фонд матеріального заохочення;

$Z_{\text{о}}$ - атраги на навчання кадрів;

$Z_{\text{п}}$ - витрати на перепідготовку кадрів;

$Z_{\text{пк}}$ - витрати на підвищення кваліфікації промислово-виробничого персоналу.

Визначення вартості енергетичних ресурсів- облік тільки первинних енергоносіїв, тобто тих, які поступають із сторони і на придбання яких витрачаються засоби.

Четвертим елементом виробничого потенціалу є технологія. Вона належить до виробничих ресурсів довгострокового користування.

$$C_{\text{т}} = C_{\text{тд}} + Z_{\text{тн}} - C_{\text{тп}};$$

де, Ст – вартість використаних виробничих технологій;

Стд – вартість технологій, які діють на підприємстві на **початок** періоду;

Стн – вартість нових освоєних технологій;

Стп- вартість технологій, **використовування** яких припиняється в даному періоді.

Дослідники використовують непрямі методи визначення вартості технологій. Ю.М. Канигиц вивів технологічну функцію:

$$v = 0,114 x + 996$$

v- рівень технологій **i**- **го** року;

x- сумарні питомі вкладення в **научно-** технічний потенціал в даному і попередньому роках.

Наступним елементом виробничого потенціалу підприємства **є** інформація. Інформація є специфічною формою існування наукових знань, вона має вартість. При визначенні вартості елементу „інформація” основна увага **слідє обернути** на виявлення матеріальних і фінансових **витрат**, пов'язаних з реалізацією **розглянутих** вище і **інших** подібних заходів, а також **з придбанням** інформаційних ресурсів.

Маючи вартість кожного елементу виробничого потенціалу підприємства, **загальну** його величину можна розрахувати в такий спосіб:

$$П = Соф + Стр + Сер + Ст + Сі;$$

де, П – величина виробничого потенціалу підприємства;

Соф – вартість **ОПФ** ; Стр – вартість трудових ресурсів;

Сер – вартість енергетичних ресурсів;

Ст – вартість елементу „технологія”;

Сі – вартість елементу „інформація”.

3.Оцінка ефективності **використовування основних елементів виробничого потенціалу підприємства**

Найпоширенішим показником рівня **використовування** основних **фондів** є фондovіддача

$$O_{\text{опф}} = Y / Z_{\text{опф}};$$

де, В- кінцевий результат функціонування виробничого потенціалу;

Z опф – вартість елементу потенціалу «**ОПФ**».

Серед показників екстенсивного **завантаження** використовують коефіцієнт змінності машинного парку:

$$K_{\text{см}} = T_{\text{ф}} / N \quad \text{або} \quad K_{\text{см}} = T_{\text{оч}} / t_{\text{мах}};$$

де, Тф – фактично **відпрацьована** кількість верстатів (машин) - смен/ доба;

N – **общее** кількість наявних верстатів (машин) в парку;

Точ – фактичне число **відпрацьованих** верстатів (машин) - годинника /сутки;

tмах- максимально можливе число верстатів (машин) - годинника при роботі в одну зміну.

Показник віддачі використаних основних виробничих **фондів** іноді необхідно доповнювати показником віддачі **споживання ОПФ**:

$$P_{\text{о вф}} = Y / A$$

де, А- амортизаційні відрахування на **повне** відновлення основних **фондів**.

При аналітичному розрахунку рівня продуктивності праці і резервів її **зростання** розраховує формула:

$$P_{\text{т}} = F_{\text{р}} / T_{\text{ед}}$$

або

$$P_{\text{т}} = Y / P_{\text{с}}$$

де, Pt – продуктивність праці (кількість одиниць продукції, виготовленої за одиницю часу);

Fp – **фонд** робочого часу працівника;

Тед – трудомісткість одиниці продукції;

У – кінцевий результат функціонування виробничого потенціалу;

Рс- **среднесписочная** чисельність **ППП**.

Для **вимірювання** продуктивності праці в чистій продукції можна використовувати формулу:

$$Пт = (У - Мз - Сер - А) / Рс;$$

де, Мз – матеріальні **витрати**, пов'язані з **отриманням** кінцевого результату;

Сер- вартість спожитих при цьому енергоресурсів;

А – амортизаційні відрахування.

Часткові показники:

Коефіцієнт змінності робочої сили

$$Кср = Fд / Дн;$$

де, Fд - кількість чоловік-днів, фактично **відпрацьовані** працівниками за всі зміни;

Дн – кількість чоловік-днів, **відпрацьовані** в найбільш завантажену зміну.

Показатель віддача **повної** заробітної **платні**

$$Опзп = В / (Фзп + Фмп);$$

де, Опзп – віддача **повної** зарплати;

Фзп – **фонд** зарплати **ППП**;

Фмп- **фонд** матеріального заохочення.

Основним показником ефективності **використовування** енергоресурсів є енерговіддача:

$$Оэр = В / Сэр;$$

де, Сер – вартість енергоресурсів, витрачених на **отримання** кінцевого результату.

Ефективність технологій визначають

$$O_t = B / C_t;$$

де, Від – ефективність технології виробництва;

Ст – вартість технологічної складової виробничого потенціалу або технологічну оснащеність виробництва

$$T_o = C_t / Y$$

Ефективність **використовування** в **пр-ве** інформаційних ресурсів визначаємо як віддачу інформаційних ресурсів

$$O_i = Y / C_{er};$$

де, Сер – вартість використаних в необхідному періоді інформаційних ресурсів.

Ефективність інформаційних ресурсів показує, наскільки їх **використовування** дозволяє знижувати в плановому періоді **витрати** виробництва: $V_i = B_{gi} / B_v;$

де, Ві – ефективність інформаційних ресурсів;

Вги – економічний ефект, **одержаний** підприємством від **використовування** в **аналізованому** періоді інформаційних ресурсів;

Вв – **витрати** (собівартість) виробництва в **розглянутому** періоді.

Інтегральний показник віддачі виробничого потенціалу господарської системи визначатиметься **відношенням**

$$K_{ip} = Y / \Pi;$$

де, П – величина виробничого потенціалу підприємства

У – кінцевий результат його функціонування.

Контрольні питання:

1. Дайте визначення виробничого потенціалу промислового підприємства?
2. Охарактеризуйте способи оцінки **вимірювання** виробничого потенціалу.
3. Перерахуйте основні елементи виробничого потенціалу підприємства.
4. Дайте визначення поняття оцінки ефективності **використовування** виробничого потенціалу підприємства?
5. **Назвіть** показники **вимірювання** рівня **використовування** основних виробничих **фондів**?
6. **Назвіть** показники **вимірювання** рівня технологічної оснащеності виробництва?
7. **Назвіть** показники **вимірювання** рівня **використовування** у виробництві інформаційних ресурсів?
8. **Назвіть** інтегральний показник **вимірювання** віддачі виробничого потенціалу господарської системи.

ТЕСТИ:

1. *Кількість працівників **планується** згідно:*
 - а) **завантаження** устаткування;
 - б) трудомісткістю робіт;
 - в) втрат робочого часу;
 - г) рівня виконання виробничих **завдань**.
2. ***Планування** ставок оподаткування обгрунтоване на **обліку** тенденцій:*
 - а) кривою Філіпса;
 - б) кривою Лоренца;
 - в) кривою Лафера;
 - г) моделі Альтмана.
3. ***Планування** інвестиційних програм здійснюється на базі:*
 - а) бізнес-планів;
 - б) плану організаційно-технічних заходів;
 - в) макроекономічних програм розвитку економіки України;
 - г) інвестиційного проекту.
4. *Чи є ідентичними поняття «виробнича потужність» і «виробнича програма» ?*
 - а) **так**;
 - б) ні;
 - в) всі відповіді правильні;
 - г) немає правильної відповіді.

5. Який з фондів робочого часу календарний (Φ_k) або номінальний (Φ_n) враховує режим змінності роботи підрозділу:

- а) Φ_k ;
- б) Φ_n ;
- в) Φ_k і Φ_n ;
- г) немає правильної відповіді.

6. Планування скорочення внутрішньозмінних і цілоденних простоїв устаткування, тривалості планових ремонтів обґрунтовано на обліку:

- а) екстенсивних чинників;
- б) інтенсивних чинників;
- в) немає правильної відповіді;
- г) всі відповіді правильні.

57. В процесі обґрунтування виробничої програми планований об'єм виробництва перевіряється:

- а) в межах точок безбитковості;
- б) по коефіцієнтах змінності роботи устаткування;
- в) мінімізації простоїв устаткування;
- г) максимізації інтенсивного використання устаткування.

Лекція 7.

Система управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства

1. Поняття трудового потенціалу підприємства

2. Алгоритм діагностики трудового потенціалу підприємства

1. Поняття трудового потенціалу підприємства

Потенціал підприємства є якісною характеристикою підприємства, ефективність використання якого дозволяє обґрунтувати мету і передбачати розвиток підприємства.

Основний **зміст** «потенціал підприємства» полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх **можливостей** економікою системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою тих, що належать їй персоналу, підприємницьких здібностей в економічні блага - максимально задовольняючи **у такий спосіб** корпоративні і **суспільні** інтереси.

В умовах трансформації ринкової економіки основну роль виконує трудовий потенціал підприємства. Будь-які перетворення на підприємстві **приводять** до змін функцій управління, вимагають відповідного рівня підготовки кадрів до виконання нових функцій, **викликають** проблеми оцінки персоналу, мотивації і стимулювання праці, конфліктології. Поняття «трудовий потенціал підприємства» визначає працівника як сукупний суб'єкт виробництва і управління.

Під кадрами розуміють сукупність працівників різних професій і спеціальностей, тому поняття кадрового потенціалу не ідентичне поняттю «кадри».

Одне і **теж** кількість працівників відрізняється сукупною здібністю до праці через різну підготовку, **відношенням** до праці, таким чином кадровий потенціал підприємства повинен характеризуватися **не тільки** чисельністю і структурою персоналу, але і якістю професійної підготовки, творчими **можливостями**.

Не слід відносити співробітників підприємства до його кадрового персоналу, якщо вони активно не включені до діяльності підприємства. Потенціал співробітників стає капіталом підприємства **тільки** за умови його **використовування** у виробничій діяльності і забезпечення прибули підприємства.

Трудовий потенціал підприємства прийнято ділити на 2 основні складові:

- оцінка трудового потенціалу виробничо-технологічного персоналу;
- оцінка управлінського потенціалу.

Оцінку управлінського потенціалу доцільно здійснювати по:

- потенціалу вищого і середнього керівництва;
- інженерно-технічним працівникам;
- службовцем.

Кадровий (трудовий) потенціал підприємства не є величиною постійною,

його кількісні і якісні характеристики постійно **змінюються** під дією **не тільки** об'єктивних **чинників**, але і управлінських **рішень**.

2.Алгоритм діагностика трудового потенціалу підприємства

При діагностиці трудового потенціалу підприємства доцільно почати з діагностики кадрового потенціалу керівництва, його алгоритм можна привести у вигляді системи (мал. 8).

1 Етап: **Збір** інформації про персонал. Основними джерелами інформації про персонал **є** анкети, тести, звіти, співбесіди, рекомендації, відгуки.

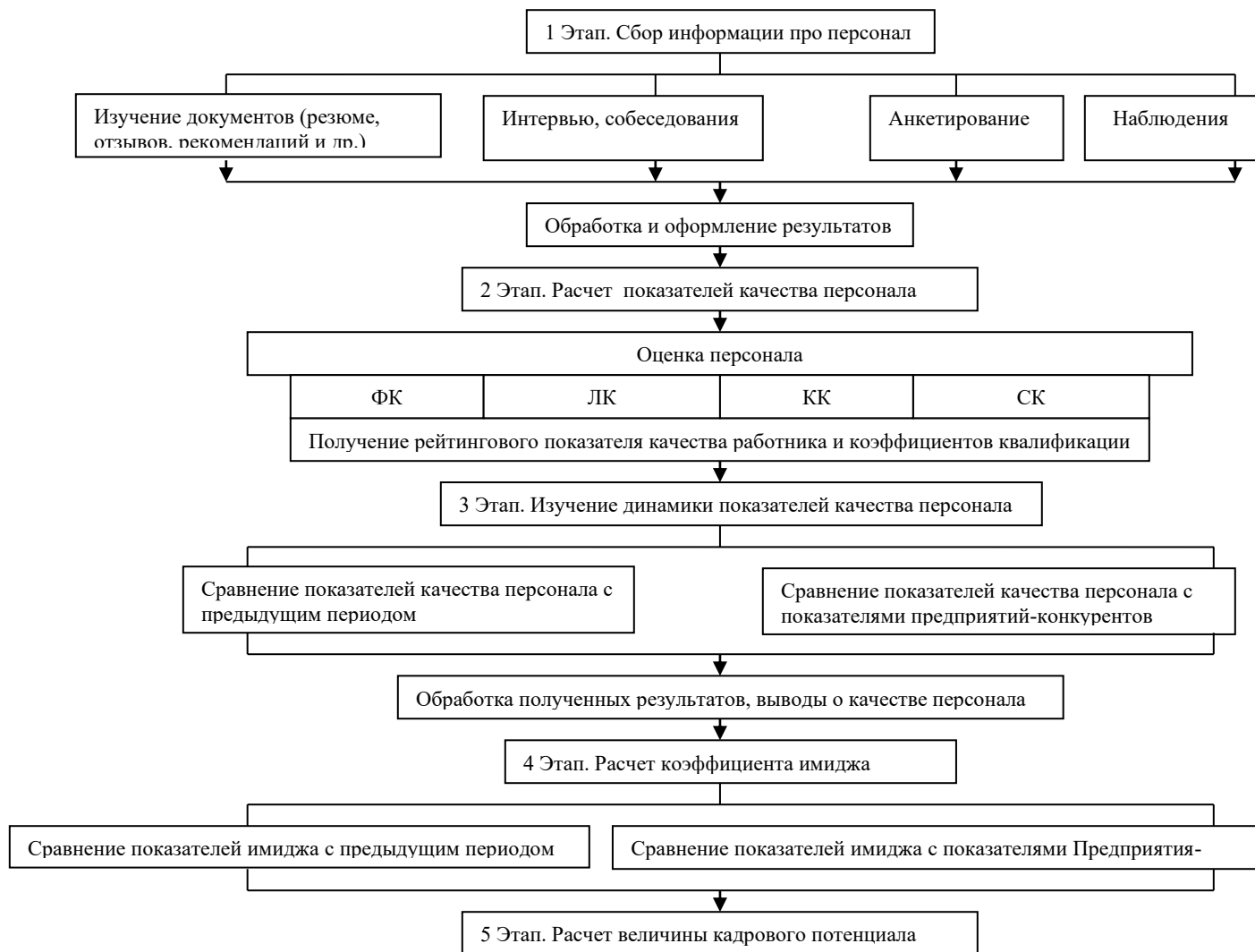
2 Етап: Розрахунок показників якості персоналу. Систему показників якості окремого працівника, тобто його кадровий потенціал доцільно **розглянути** у взаємодії з **наступними** складовими: рівнем розвитку фізичного, людського, соціального і культурного капіталів.

Фізичний капітал - здібність людини до праці. Форма фізичного капіталу, що об'єктивується, **представлена** фізичними і психічними якостями, які дозволяють працівнику своє призначення в трудовому процесі. Вимірюється рівнем здоров'я і працездатності.

Людський капітал - професійні знання, уміння, **навики**, які передаються шляхом **освіти** і фіксуються в дипломах, розрядах, патентах, ліцензіях. Вимірюються часом, витраченим на **освіту**.

Культурний капітал - практичні знання, **навики** соціалізації. Передається шляхом виховання. Вимірюється рівнем престижу, **середовищем** і часом соціалізації.

Соціальний капітал: капітал спілкування, **співпраці**, взаємодії, взаємної **довіри** і взаємодопомоги. **Знаходить** своє **віддзеркалення** в **мережевих** зв'язках.



Мал. 8. Алгоритм діагностики трудового потенціалу підприємства

Мережеві зв'язку – набір **суспільних** відносин, який мінімізує операційні **витрати** у межах підприємства, **суспільства**, всієї економіки.

Оцінку якості персоналу можна проводити також по методиці Дорошенко. З її допомогою можна **одержати** рейтинговий коефіцієнт, який **відображає** відповідність конкретного обличчя посади, яку воно **займає**.

На основі **розглянутих** даних розраховуються коефіцієнти відповідності кваліфікації управлінського персоналу **ступеня** складності виконуваних робіт.

Ці коефіцієнти є **відношенням** кількості керівників (**ІТП**, службовців), які посідають посаду відповідно до своєї кваліфікації, тобто ті, **у** яких рейтинговий коефіцієнт в **межах** (0,6 і вище) до **загальної** кількості керівників

(ІТП, службовців).

$$K_{cp} = \frac{Ч_{кв\ p}}{Ч_{общ}};$$

де, K_{cp} - коефіцієнт відповідності кваліфікації керівників **ступеня** складності виконаних робіт;

$Ч_{кв\ p}$ - чисельність керівників, які посідають посаду у відповідності своєї кваліфікації;

$Ч_{общ}$ – **загальна** кількість керівників.

3. Етап: Вивчення динаміки якості персоналу. Оцінку кадрового потенціалу слід проводити **з** чіткою заданою періодичністю, щоб можна було чітко оцінити результати роботи по розвитку персоналу. Динаміка аналізується шляхом зіставлення значень цих показників на **початок** і кінець звітної періоду, а також розрахунку абсолютних відхилень темпів **зростання**.

4 Етап: Визначення коефіцієнта іміджу підприємства. Коефіцієнт іміджу повинен бути комплексним показником, який **виражає** залежність між аспектами і спрямованістю управлінської діяльності.

$$\beta = \frac{\sum_{z=1}^f \beta_{z\ отд}}{\beta_{max}};$$

де, β - коефіцієнт іміджу підприємства;

$\beta_{z\ отд}$ - окремі коефіцієнти іміджу підприємства;

β_{max} -**максимально** можливе значення показника іміджу;

f - кількість окремих коефіцієнтів іміджу підприємства.

Окремі показники іміджу підприємства прийнято оцінювати від 0 до 1 балу. Таким чином, максимальне значення β складає 8 балів, мінімальне 0.

Окремі показники іміджу підприємства і їх характеристика.

1.Филосовский аспект

1.1. Орієнтація на стратегічне мислення, наявність **у** підприємства

довгострокових і **короткострокових** планів розвитку.

1.2. Рівень сформованості і корпоративної культури - кількість співробітників, які сприймають пріоритетні задачі підприємства.

1.3. Етика управління - наявність традицій і норм поведінки.

1.4. Управління конфліктами - кількість конфліктів на різних рівнях, ефективність їх **рішення**.

2. Аспект поведінки

2.1. Зв'язки із ЗМІ - кількість каналів, через які передається інформація про підприємство.

2.2. Рекламна компанія підприємства - бюджет рекламної компанії, її ефективність.

2.3. Імідж підприємства - кількість презентацій, конференцій, публікацій **направлених** на підвищення **суспільної думки**.

2.4. **Співпраця** з членами законодавчих органів. Лобіювання своїх інтересів - кількість прийнятих законодавчих актів, які сприяють успішному розвитку підприємства.

3. Управління персоналом.

3.1. Компетентність працівників – кількість **фахівців**, рівень **освіти, навиків і досвіду**, відповідність посадам які **займають**.

3.2. Наявність ефективної кадрової політики – результативність праці персоналу, текучість кадрів, частота виробничого травматизму, виконання і дотримання законодавства.

3.3. Система преміювання – аналіз наказів керівництва, наявність адекватної системи преміювання.

4. Інформаційний аспект

4.1. Частота і якість досліджень ринку – кількість і достовірність інформації за оцінкою ринкових ситуацій.

4.2. Наявність операційних баз даних і якість **рішень**, які приймаються на їх основі – ефект від **використовування існуючих** баз даних про клієнтів, а також нормативних баз даних.

4.3. Інформаційна **безпека**- охорона каналів **надходження**, обробки і зберігання, а також передачі інформації, захист інформаційних ресурсів по рівнях доступу.

5.Організаційний аспект

5.1.Рівень децентралізації і гнучкості управління – кількість управлінських **рішень**, які приймаються і рівень їх важливості.

5.2.Новаторство при **ухваленні рішень** – кількість нововведень за звітний період з позитивним економічним ефектом.

6.Соціальний аспект

6.1.Соціальна захищеність **сотрудников-** пільги, суми **витрат** на страхування і заохочення.

6.2. Екологічна безпека продукції і всього виробництва – дотримання норм і стандартів.

6.3.Безпека персоналу – наявність фізичної охорони, пропускнуго режиму. Ефективність системи охорони і техніки безпеки.

6.4.Юридична **безопасность-** наявність охорони правопорядку, умов здійснення підприємницької діяльності.

7.Методико-аналитический аспект-наявність системи комплексного аналізу діяльності підприємства – кількість використаних методик аналізу діяльності підприємства.

8.Аспект диференціації. Пошук і освоєння нових ринків і ринкових **ніш-** кількість нових ринків(ніш) за певний період.

5 Етап: Розрахунок величини кадрового потенціалу, необхідний для **ухвалення** заходів, **щодо** удосконалення управління і **рішення** питань кадрової стратегії підприємства

Величина кадрового потенціалу підприємства розраховується по формулі:

$$КПП = \beta \left[K_{cp} \sum_{i=1}^n P_{p_i} + K_{ситп} \sum_{j=1}^M P_{итп_j} + K_{cc} \sum_{k=1}^l P_{ck} \right];$$

де,,, **-потенциал** і-го управлінського працівника, j-го **ІТП**, **к-го** службовця;

n,m,l- кількість працівників відповідних категорій на підприємстві;

K_{cp} , $K_{ситп}$, K_{cc} - коефіцієнти кваліфікації керівників, **ІТП**, службовців по **ступеню** складності виконуваних робіт.

β - коефіцієнт іміджу підприємства, який створюється співробітниками підприємства.

Контрольні питання:

1. Дайте визначення трудового потенціалу промислового підприємства?
2. Охарактеризуйте способи оцінки **вимірювання** трудового потенціалу.
3. Перерахуйте основні елементи алгоритму діагностики трудового потенціалу підприємства.
4. Дайте визначення поняття динаміки показників якості персоналу?
5. **Назвіть** показник **вимірювання** іміджу підприємства?
6. **Назвіть** показники іміджу підприємства і приведіть їх короткі характеристики?
7. Приведіть **порядок** розрахунку величини кадрового потенціалу підприємства?

РОЗДІЛ 2. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Лекція 8.

Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства

- 1.Оцінка ефективності товарних стратегій фірми.
- 2.Інвестиційні **можливості** в процесі **планування** прибули.
- 3.Оцінка цінових стратегій підприємства.
- 4.Структура діяльності підприємства, його диверсифікація і спеціалізація.
- 5.Портфельний аналіз в системі **ухвалення рішень** про перспективи збільшення підприємницького потенціалу

1.Оцінка ефективності товарних стратегій фірми

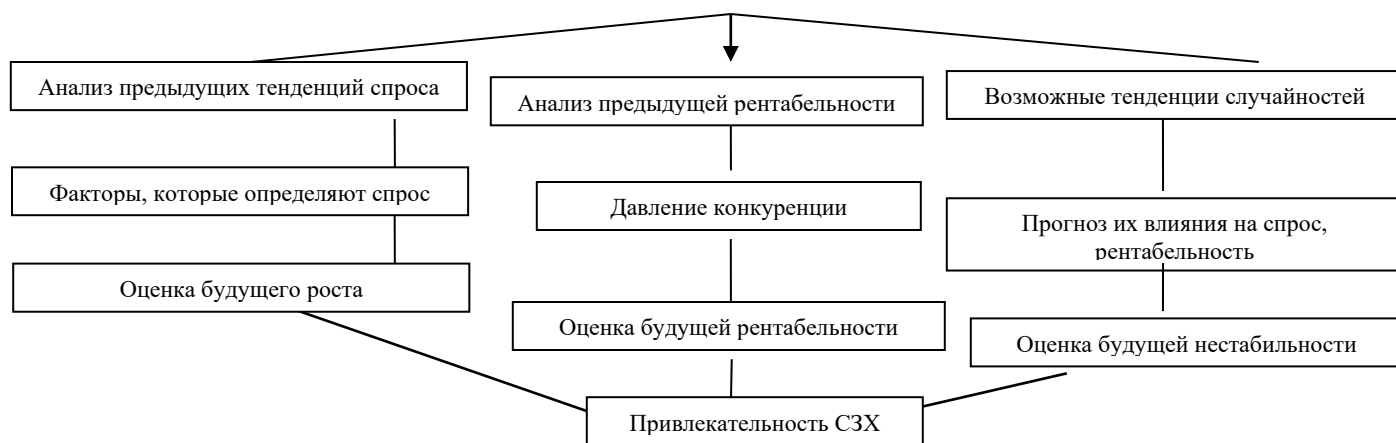
Сфера діяльності підприємства називається стратегічною зоною господарювання (СЗХ).

Мета аналізу СЗХ полягає в оцінці перспектив розвитку, стабільності, місткості ринку, перспектив технології, норми прибули. Необхідно використовувати такі параметри:

1.Перспективи зростання (оцінюються темпи зростання даного сектора економіки, приріст чисельності споживачів даного сектора, динаміка географічного розширення ринків, ступінь старіння продукції, державне регулювання, сприятливі і несприятливі чинники зростання рентабельності).

2.Перспективи рентабельності (середнеотрасльовой рівень рентабельності, витрати, необхідні для виходу на товарний ринок, тривалість життєвих циклів продуктів).

3.Очікуваний рівень нестабільності, при якому перспективи втрачають визначеність і можуть змінюватися, визначаються: коливанням рентабельності, коливанням об'ємів продажів, цін.



Мал. 9. Процедура оцінки привабливості СЗХ

4. Головні **чинники** успішної конкуренції на ринку. Для аналізу цієї групи параметрів використовуються: дані про державне регулювання конкуренції, державне регулювання виробництва, агресивності провідних конкурентів, конкурентоспроможності зарубіжних фірм, інтенсивності реклами, післяпродажне обслуговування, виробничі **можливості**, систему управління.

Після визначення **СЗХ** в структурі управління підприємства формуються стратегічні господарські підрозділи.

1. Оцінка привабливості починається із **загального** аналізу і прогнозу. Для прогнозу використовують:

- методи сценаріїв (сценарієм називаються формалізований опис найвірогіднішої послідовності взаємозалежних подій і їх наслідків, які **відображають** реалізацію певної програми або стратегії) майбутнього розвитку;

- метод «Дельфі» (розроблений в американській корпорації «Ренд»)

Процес прогнозування складається з декількох етапів.

1. На першому формується група незалежних експертів з числа провідних **фахівців** в даній галузі. Кожному експерту пропонують зробити прогноз **щодо** майбутніх змін в конкретній сфері науки і техніка. **Після отримання** експертних оцінок проводиться їх узагальнення, і результати повертають експертам, експерти продовжують давати оцінку майбутнього стану виходячи з узагальнювальних даних. Цей процес повторюється, **поки** оцінки не **співпадуть**. **Одержані** результати **з урахуванням рішень** замовника **вважають** найвірогіднішим прогнозом.

2. Другий етап полягає у встановленні **ступеня** впливу **найважливіших** тенденцій і подій на стан ринку у відповідних **СЗХ**. Оцінка майбутньої нестабільності може виявлятися як через сприятливі, так і через несприятливі тенденції і випадкові дії.

3. На третьому етапі здійснюється кількісна оцінка зміни **чинників**, які визначають перспективи **зростання** в найближчий і віддалений час. Для цього використовується таблиця бальної оцінки **найважливіших чинників зростання**.

По кожному параметру виставляється оцінка, яка відповідає **характеру** і розмірам майбутніх змін.

Відповідним чином оцінюється виникнення несприятливих і сприятливих

чинників для зростання (рентабельності) підприємства в даній СЗХ.

Оцінка змін в прогнозованому зростанні

Параметри	Шкала інтенсифікації 1----5----10
1. Темп зростання відповідного сектора економіки	Знизиться-----
2. Приріст чисельності споживачів даного сектора у складі народонаселення	Підвищиться
3. Динаміка географічного розширення ринку	Знизиться-----
4. Ступінь старіння продукції	Підвищиться
5. Ступінь оновлення продукції	
6. Ступінь оновлення технологій	
7. Рівень насичення попиту	
8. Суспільне сприйняття товару	Розширення-----
9. Гос. регулювання витрат	Звуження
10. Гос. регулювання зростання	
11. Інші чинники.	Знизиться-----
	Підвищиться
	Знизиться-----
	Підвищиться
	Знизиться-----
	Підвищиться
	Підвищиться-----
	Знизиться
	Знизиться-----
	Підвищиться
	Посилиться-----
	Ослабіє
	Посилиться-----
	Ослабіє
Загальна оцінка змін	1---5----10

4. Передбачає оцінку перспектив рентабельності для СГП підприємства з

урахуванням його маркетингових переваг тиску конкурентів.

5. Загальна оцінка привабливості даної СЗХ з урахуванням можливостей СГП підприємства розраховується по формулі:

$$\text{Привабливість СЗХ} = A1 * C_T + A2 * P + A3 * O - A4 * T;$$

де C_T - загальна оцінка змін в перспективі зростання;

P - загальна оцінка змін в перспективі рентабельності;

O - загальна оцінка впливу сприятливих чинників;

T - загальна оцінка впливу несприятливих чинників;

$A1, A2, A3, A4$ - коефіцієнти, встановлені експертами, які показують ваговитість впливу кожного чинника і в сумі складають 1,0.

2. Інвестиційні можливості в процесі планування прибутку

Процес планування прибутку є першим етапом оцінки маркетингового потенціалу. При цьому рекомендується враховувати ряд чинників:

1. Можливість коливання ціни реалізації продукції як в одну, так і в іншу сторону.

2. Зміна прямих змінних витрат Підприємства під впливом численних причин, наприклад, при зміні цін на використовувану сировину, матеріали, енергію, устаткування, витрат на зарплату основних виробничих працівників.

3. Можливості зміни умовно-постійних витрат, які можуть бути направлені на удосконалення системи управління Підприємством і окремими його підрозділами, організаційної і виробничої структур.

4. Модернізація виробництва, його розвиток, розширення і удосконалення. Все це може бути реалізовано за допомогою реконструкції Підприємства, його технічного переоснащення.

5. Можливий облік структурних зрушень продукції, зняття з виробництва застарілих, безперспективних видів продукції і освоєння нових видів.

6. Можлива зміна виробничої програми, яку слід оцінювати з позицій наявних обмежень, зокрема по допустимій ефективності капітальних вкладень.

7. Існуючу дискретність виробництва, його багатомономенклатурний,

багатоасортиментний **характер**.

Процес **планування** прибутку включає 6 етапів:

- 1- Формування вхідної інформації.
- 2- Визначення самого прибутку і **найважливіших** економічних і фінансових показників діяльності підприємства.
- 3- Аналіз **одержаної** інформації **щодо** прийнятого варіанту.
- 4- Аналіз рентабельності виробництва по видах продукції для визначення резервів у напрямі підвищення прибули.
- 5- Внесення змін в техніку і технологію, організацію виробництва і управління по видах продукції з метою підвищення прибули.
- 6- **Ухвалення рішень** і розрахунок всієї інформації з видів продукції і узагальненої інформації по підприємству **в цілому**.

3.Оцінка цінових стратегій підприємства

Існують дві методологічні схеми:

- 1.Витратне ціноутворення - в основу якого закладені майбутні **витрати** підприємства на виробництво і реалізацію продукції.
- 2.Ринкове ціноутворення - при якому, ціна формується під впливом попиту і **пропозиції** товарів на ринку.

Витратне ціноутворення широко використовується фірмами за відсутності **істотної** конкуренції з боку **інших** підприємств, які виготовляють товар аналогічного призначення.

Ніші ринку, де може успішно використовуватися витратне ціноутворення: виробництво і продаж товарів монополіями (монопольний ринок); часткове виробництво і продаж товарів в умовах **олігопольного** ринку (особливо за умови діючих фірм між собою про проведення єдиної **загальної** цінової політики); виробництво товарів **з урахуванням** замовлень споживачів (формування портфеля замовлень на основі договірних цін); значний дефіцит продукції і не задоволеність попиту на неї; локально ізольована ніша (відсутність транспортних зв'язків).

Визначення ціни товару витратним методом здійснюється по формулі:

$$Ц = З + П = З + РС = З (1+P);$$

де Ц- ціна одиниці товару, виробництво якого буде здійснюється в новому підприємницькому проекті;

С- собівартість одиниці продукції **після** освоєння виробничої потужності майбутнього підприємства;

П- плановий прибуток на одиницю продукції **після** освоєння виробничої потужності підприємства.

Формула визначення планового прибутку:

$$П = P - З;$$

де Р- планова рентабельність виробництва продукції **після** освоєння виробничої потужності підприємства (у **частках** одиниці).

Собівартість продукції можна визначити:

$$C = C_{\text{пер}} + C_{\text{пост}} / N;$$

де Спер - змінні **витрати** на одиницю товарної продукції;

Спост - **умовно постійні** **витрати** в абсолютному **виразі** за рік;

N- плановий річний **об'єм виробленої** товарної продукції.

Розрахунки техніко-економічних і фінансових показників нового продукту

Найменування показника	Формула
1.Ціна одиниці товару	$Ц = C(1 + P)$
2.Прибуток підприємства за рік	$П = P * C$
3.Собівартість одиниці товару	$C = C_{\text{пер}} + C_{\text{пост}} / N$
4.Річний об'єм виробництва	$N = N_m (1 - M_o)$
5.Рентабельність виробництва	$P < P_o$
6.Маржинальний дохід	$Д_m = Ц - C_{\text{пер}}$
7.Виручка	$B = N * C$
8. Прибуток підприємства	$П = N(Ц - C)$
9.Рентабельность виробництва	$P = Ц / (C - 1)$
10.Коефіцієнт змінних витрат	$r = C_{\text{пер}} / З$
11.Коефіцієнт використовування виробничої потужності	$K_n = N * N_m$
12.Заробітна платня на товарний випуск	$З_t = N * З_{\text{п}} + З_{\text{пост}}$

13. Частка зарплати в собівартості	$S = 3_T * C_T$
14. Сново створена вартість	$W = \Pi + 3_T = B - T_o$
15. Частка знову створеної вартості у виручці підприємства	$W_y = W / B$

У ринковому ціноутворенні головний **принцип**- співвідношення попиту і **пропозиції** товарів. Ринкове ціноутворення доцільно використовувати при умові: конкуренція; при монополістичній конкуренції; частково в умовах **олігополістичеського** ринку (коли немає таємної змови); коли відсутнє витратне ціноутворення.

Ціна товару визначається по формулі:

$$Ц = 1 + K_{\epsilon\pi} + H_{\phi} - v_{\phi};$$

де H_{ϕ} - значення комплексного показника, який враховує дію всіх нецінових **чинників**;

$K_{\epsilon\pi}$ - коефіцієнт еластичності попиту товару від його ціни;

v_{ϕ} - коефіцієнт сукупного попиту на товар, який враховує дію всіх **чинників** і вплив сукупної **пропозиції** всіх товаровиробників.

$$v_{\phi} = a + a_{\phi},$$

де a – коефіцієнт зміни **пропозиції** конкурентними фірмами в **аналізованом** періоді в порівнянні з базовим;

a_{ϕ} – **частка** фірми, яка входить в галузь **з** своїм товаром в **аналізованом** періоді, **щодо** величини базової сукупної **пропозиції**.

$$H_{\phi} = K_{\epsilon d}(D-1) + K_{\epsilon v}(dv-1) + K_{\epsilon c}(dc-1) + K_{\epsilon k}(Ik-1)$$

де D - коефіцієнт зміни **доходу** споживачів товару порівняно з базовим періодом;

dv - коефіцієнт зміни ціни взаємозамінного товару;

dc - коефіцієнт зміни ціни **взаємодоповнюючого** товару;

Ik - індекс зміни якості товару порівняно з базовим періодом;

Кед, Кев, Кес, Кек- коефіцієнти еластичності попиту на товари відповідно від **доходу** споживачів, ціни взаємозамінного товару, **взаємодоповнюючого** товару, зміни якості товару.

4. Структура діяльності підприємства, його диверсифікація і спеціалізація

Структура діяльності компанії визначається різноманітністю видів діяльності і їх **часток** в **загальному** результаті діяльності.

Диверсифікація – розширення різноманітності.

Спеціалізація – звуження **разнообразій**.

Рівень диверсифікації і спеціалізації діяльності підприємства може оцінюватися шириною асортименту, **тобто** кількістю найменувань продукції.

Рівень спеціалізації

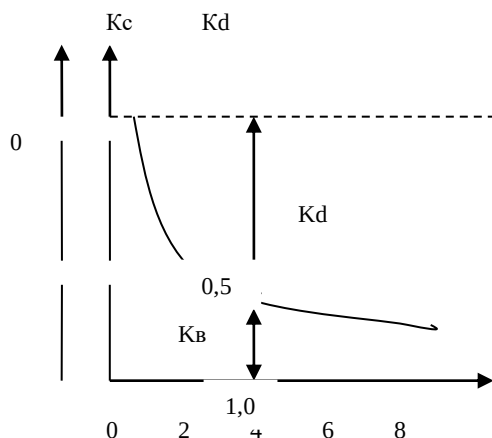
$$K_c = 1/B,$$

де B – ширина асортименту продукції.

Рівень диверсифікації

$$K_d = (B-1)/B = 1-K_c.$$

Зміна рівнів спеціалізації і диверсифікації виробництва залежно від ширини асортименту.



Мал. 10. Зміна рівнів спеціалізації і диверсифікації виробництва залежно від ширини асортименту

Диверсифікація досягається: **включенням** до складу компанії підприємств різної **наочної** і технологічної спеціалізації; комбінуванням спеціалізованих виробництв **в рамках** підприємств-комбінатів; **додаванням** властивостей гнучкості технологічним системам і **оргструктурам**, а також **фахівцям** і менеджерам; розвитком різних видів діяльності на базі передової технології, якою володіє компанія.

5. Портфельний аналіз в системі **ухвалення рішень про перспективи збільшення підприємницького потенціалу**

Портфельний **аналіз**- інструмент, за допомогою якого підприємство оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення засобів в найбільш прибуткові і перспективні **напрями** і припинення оцінки скороченням інвестицій в неефективні проекти.

Основним прийомом портфельного аналізу є споруда двомірних матриць, за допомогою яких бізнес-одиниці або окремі продукти **дорівнюють** між собою по таких критеріях як темпи **зростання** продажів, стадія життєвого циклу, **частка** ринку. У двомірних матрицях по одній осі фіксуються значення внутрішні **можливості** фірми, по **іншій** - зовнішні.

Портфельний аналіз дає **можливість вирішити** такі **завдання**: **погоджувати** бізнес-стратегії різних виробничих підрозділів підприємства; розподіляти ресурси між підрозділами; аналізувати портфельний баланс; обґрунтовувати **напрями** реструктуризації підприємства.

Етапи портфельного аналізу:

1. Види діяльності підприємства розбиваються на стратегічні одиниці.
2. Определяється відносна конкурентоспроможність і перспективи розвитку відповідних ринків.
3. Розробляється стратегія бізнес-одиниць.
4. Дається порівняльний аналіз бізнес-стратегії з виявленням потреб в ресурсах і формується єдина стратегія фірми.

Метод портфельного аналізу на основі матриці «Мак-Кензі» (екрану бізнесу) передбачається аналіз ринків на основі двох **чинників**: привабливості галузі, конкурентоспроможності підприємства.

Привабливість галузі	Висока			Селективне зростання		Агресивне зростання	
	Середня						
	Низька	Реінвестування		Низька активність			
		Низька		Середня	Висока		
	Конкурентоспроможність						

Для **побудови** матриці необхідно виконати такі етапи:

1. Оцінити привабливість галузі на основі вибору **ключових чинників** успіху даного галузевого ринку

Оцінка галузі

Чинники	Ваговитість	Оцінка(1-5)	Зважена оцінка
Місткість ринку	0,15	4	0,60
Темпи зростання ринку	0,15	3	0,45
Сила конкуренція	0,20	3	0,60
Рентабельність продажів	0,15	4	0,60
Чутливість до інфляція			
Енергоємність	0,15	4	0,60
Капіталоемність	0,10	3	0,30
	0,10	4	0,40
Разом	1,60		3,55

Кожен чинник одержує ваговитість, яка відображає його значення для досягнення стратегічних цілей фірми.

Оцінка ринку по кожному чиннику здійснюється експертно від одиниці - низька привабливість, до п'яті- висока.

Одержана зважена оцінка – 3,55 свідчить про слабку привабливість галузі для даного підприємства і не впливає на вибір стратегії поведінки на даному ринку.

2. Оцінити конкурентоспроможність підприємства («силу» бізнесу) на основі чинників, найвагоміших для посилення конкурентних позицій підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства

Чинники	Ваговитість	Оцінка	Зважена оцінка
Структура витрат	0,3	4	1,2
Технологічний розвиток	0,10	3	0,3
Імідж фірми	0,10	4	0,4
Відносна частка ринку	0,25	4	1,0
Технічна оснащеність виробництва	0,25	3	0,75
Разом	1,0		3,65

Конкурентні позиції самого підприємства оцінюються як високі - 3,65

3. Дані всіх стратегічних одиниць, ранжируваних на етапах 1 і 2, виносяться в матрицю

Позиція бізнес-одиниці

Привабливість галузі	Висока	А	
	Середня		
	Низька		
		Низька	Висока
		Конкурентоспроможність	

Проаналізована в таблицях стратегічна одиниця бізнесу має в матриці позиції, які дозволяють підприємству здійснювати стратегію агресивного **зростання** (інвестування в стратегічну одиницю з метою утримання зайнятої позиції).

Контрольні питання:

1. Дайте визначення поняття аналізу стратегічної зони господарювання?
2. Охарактеризуйте процедуру оцінювання привабливості стратегічної зони господарювання.
3. Перерахуйте основні методи прогнозування ринку?
4. Дайте визначення поняття цінової стратегії підприємства і охарактеризуйте найвідоміші?
5. **Назвіть чинники**, що визначають процес **планування** прибули підприємства?
6. Дайте визначення поняття структури діяльності підприємства.
7. Приведіть **порядок** розрахунку техніко-економічних і фінансових показників нового продукту?
8. Дайте визначення понять диверсифікація і спеціалізація.
9. Охарактеризуйте поняття «портфельний аналіз», вкажіть його інструменти і етапи проведення?
10. Як оцінити привабливість галузі?
11. Система оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства?

ТЕСТИ:

*1. Інвестиційна політика, **частина загальної** інвестиційної, стратегії підприємства, яка забезпечує вибір найефективніших фінансових інструментів вкладення капіталу і своєчасне його реінвестування, — це:*

- а) політика управління реальними інвестиціями;
- б) політика управління фінансовими інвестиціями;
- в) політика формування інвестиційних ресурсів;
- г) інноваційна політика.

2. Цілеспрямовано сформована сукупність фінансових інструментів, призначених для здійснення фінансового інвестування, - це:

- а) інвестиційна програма;
- б) інвестиційний портфель;
- в) інвестиційна стратегія;
- г) інвестиційна політика.

3. Інвестиційний портфель, сформований за критерієм максимізації рівня інвестиційного прибутку в поточному періоді незалежно від темпів приросту інвестованого капіталу в довгостроковій перспективі, — це:

- а) портфель доходу;
- б) портфель зростання;
- в) агресивний портфель;
- г) консервативний портфель.

4. Інвестиційний портфель, сформований по критерію максимізації темпів приросту інвестованого капіталу в майбутній довгостроковій перспективі незалежно від рівня формування інвестиційного прибутку в поточному періоді, — це:

- а) портфель доходу;
- б) портфель зростання;
- в) агресивний портфель;
- г) консервативний портфель.

5. Інвестиційний портфель, сформований по критерію максимізації поточного доходу або приросту інвестованого капіталу, незалежно від супутнього йому рівня інвестиційного ризику, — це:

- а) портфель доходу;
- б) портфель зростання;
- в) агресивний портфель;
- г) консервативний портфель.

6. Інвестиційний портфель, сформований по критерію мінімізації рівня інвестиційного ризику, — це:

- а) портфель доходу;
- б) портфель зростання;
- в) агресивний портфель;
- г) консервативний портфель.

7. Інвестиційний портфель, в якому питома вага основних видів фінансових інструментів інвестування залишаються незмінними впродовж тривалого періоду часу, — це:

- а) портфель з фіксованою структурою активів;
- б) портфель з гнучкою структурою активів;
- в) моноцільовий портфель;
- г) поліцільовий (комбінований) портфель.

8. Портфель доходу — це:

- а) інвестиційний портфель, сформований по критерію максимізації рівня інвестиційного прибутку в поточному періоді незалежно від темпів приросту інвестованого капіталу в довгостроковій перспективі;
- б) інвестиційний портфель, сформований по критерію максимізації темпів приросту інвестованого капіталу в майбутній довгостроковій перспективі незалежно від рівня формування інвестиційного прибутку в поточному періоді;
- в) інвестиційний портфель, сформований по критерію максимізації поточного **доходу** або приросту інвестованого капіталу незалежно від супутнього йому рівня інвестиційного ризику;
- г) інвестиційний портфель, сформований по критерію мінімізації рівня інвестиційного ризику.

9. Портфель **зростання** — це:

- а) інвестиційний портфель, сформований по критерію максимізації рівня інвестиційного прибутку в поточному періоді незалежно від темпів приросту інвестованого капіталу в довгостроковій перспективі;
- б) інвестиційний портфель, сформований по критерію максимізації темпів приросту інвестованого капіталу в майбутній довгостроковій перспективі незалежно від рівня формування інвестиційного прибутку в поточному періоді;
- в) інвестиційний портфель, сформований по критерію максимізації поточного **доходу** або приросту інвестованого капіталу незалежно від супутнього йому високого рівня інвестиційного ризику;
- г) інвестиційний портфель, сформований по критерію мінімізації рівня інвестиційного ризику.

Лекція 9.

Економічна безпека потенціалу підприємства

1.Поняття економічної безпеки.

2.Критерії визначення **ЕБП**.

3.Методи оцінки економічний безпеці.

1.Поняття економічний безпеці

ЕБП (економічна безпека підприємства) - захищеність його виробничо-фінансової діяльності від не бажаних змін в цих сферах. Вона покликана виконувати **ряд** функцій.

До основних з них відносяться:

- прогнозування;
- оцінка фінансового ризику;
- визначення загроз;
- збереження конкурентних переваг на ринку;
- попередження і ліквідація економічних наслідків впливу не бажаних чинників і ін.

ЕБП вимагає рішення широкого спектру проблем в різних сферах впливу: інвестиційної, технологічної, фінансової, соціальної.

Кожна з складових ЕБП – комплекс задач і критеріїв, які вимагають оригінального методичного підходу до їх рішення.

У цих умовах підприємство слід розглядати у вигляді складної ієрархічної системи, яка тісно пов'язана із зовнішнім оточенням, що постійно змінюється, яке безпосередньо впливає на організацію управління підприємством і його економічні показники.

Розробка концепції забезпечення ЕБП придбаває виняткову важливість в ринкових умовах, тому що його активно використовуваний потенціал є стабілізуючим чинником економічного зростання національної економіки.

В умовах динамічного ринку перед підприємством виникає проблема внутрішньої самооцінки соціально-економічної системи.

Прогнозування її розвитку в майбутньому з погляду забезпечення економічної безпеки виробництва від прояву негативних чинників, які впливають на потенціал підприємства.

Побудова системи критеріїв і індикаторів стану безпеки, обґрунтування їх порогових значень, використання застережливих заходів протидії цим загрозам.

Доцільно класифікувати чинники ЕБП, виділяючи внутрішні і зовнішні.

Зовнішнє середовище доцільно розглядати як сукупність чинників, які знаходяться за межами сфери впливу підприємства, які характеризуються високим рівнем невизначеності, відсутністю загальноприйнятої системи діагностики, її стану і прогнозу розвитку. В умовах ринку вплив зовнішнього середовища виявляється як в позитивних, так і в негативних формах.

Задачею підприємства є контроль впливу зовнішнього середовища і

розробка заходів, які забезпечуватимуть захист від негативного впливу зовнішнього **середовища**.

Контроль впливу підприємства на **чинники** економічної безпеки визначається **здатністю** підприємства здійснювати вплив на них.

Підприємство може самостійно здійснювати вибір постачальників ресурсів, засобів виробництва, форми стимулювання покупців, формувати сегменти ринку залежно від нього **кон'юнктури**.



Мал. 10. Основні **чинники зовні середовища**, які впливають на **ЕБП**

Проте підприємство не в змозі контролювати **рішення**, які приймаються державою у сфері податкової політики, фінансової підтримки підприємств окремих галузей промисловості, визначення курсу національної валюти. Труднощі в оцінці впливу контрольованих **чинників** зовнішнього **середовища** у тому, що вони, як правило, не піддаються формалізації.

Чинники ЕБП внутрішнього **середовища** доцільно поділити на три групи:

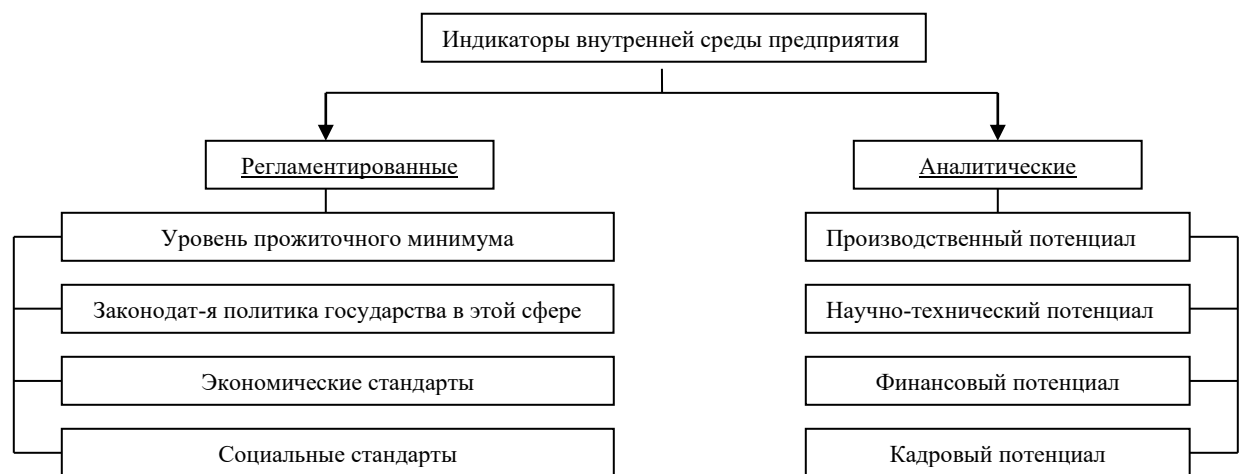
- виробничі,
- фінансові,
- соціальні.

Виробничі чинники визначають динаміку виробництва в заданий період часу, рівень виробничих потужностей, темпи оновлення основних виробничих **фондів**, прогресивність технологій, ритмічність виробництва, технічний ресурс, необхідний **об'єм** інвестицій і інновацій.

Фінансова складова **ЕБП** характеризується продуктивністю праці працівників, **фондоотдачей**, рентабельністю виробництва, **витратами**, дебіторською і кредиторською заборгованістю, рівнем інноваційної активності, забезпеченістю власними джерелами фінансування оборотних коштів, матеріальних і енергетичних ресурсів для виробництва продукції.

Соціальні чинники визначаються стандартами життєвого рівня населення країни, куди входять рівень і системи оплати праці, режим роботи і відпочинку, мотивація праці, структура персоналу.

Для розробки заходів, які **попереджають загрози** соціально-економічної безпеки підприємства необхідно визначити індикатори (показники) і їх порогові значення.



Мал. 11. Індикатори **ЕБП**

Регламентовані індикатори визначаються механізмом системи економікою безпеки і її забезпеченням законодавчих актів, правових норм, методів впливу з метою дотримання стандартів безпеки в різних сферах діяльності, **в першу чергу** в область соціальної орієнтації.

Соціальна відповідальність підприємства визначена вимогами міжнародного стандарту SA8000.

Аналітичні індикатори є розрахунковими. Їх порогові значення визначаються відповідно **із** специфікою підприємства і фактичних і

нормативних значень його техніко-економічних показників.

Залежно від величини **розбіжності** розрахункових значень від порогових підприємство можна характеризувати як нормальне, коли індикатори **ЕБ знаходяться** в зоні порогових значень, а стратегічний потенціал підприємства відповідає заданому рівню.

І як **кризове**, коли не відповідають пороговим значенням декількох основних індикаторів **ЕБ**, а стратегічний потенціал неможливо поліпшити.

Якщо підприємство економічно не розвивається, то це скорочує найголовніший компонент **ЕБ** - стратегічний потенціал.

Стратегічний потенціал є комплексом **можливостей**, які інтегрують силу всіх видів ресурсів, доповнюючих і **підсилюючих** один одного. Тоді інтегральний показник **ЕБП** можна **представити**:

$$I_{ЭБП} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot \sum_{j=1}^m L_j \overline{O_j},$$

де $I_{ЭБП}$ - інтегральна кількісна оцінка рівня **ЕБ**;

q_i - індикатор, який підтверджує виконання регламентованих стандартів **ЕБП**. Його значення приймають рівним одиниці за умови дотримання стандартам і нулю в зворотному випадку.

n, m - кількість індикаторів регламентованих стандартів, аналітичних індикаторів;

L_j - **уровень** значущості (ранг) j -го індикатора;

$\overline{O_j}$ - середня **балльная** оцінка j -го індикатора в балах.

Для визначення значущості індикаторів, які увійшли до інтегральної оцінки **ЕБ** можуть бути використані різні методи: **корреляционни** і регресивний аналіз, метод головних компонентів, метод **розстановки** пріоритетів.

Для кількісної оцінки індикатора **щодо** його порогового або нормативного значення може використовуватися метод ідеальної **краски** або шкала Р. Лайкерта. Метод ідеальної **краски** слід використовувати, коли чітко визначене порогове значення індикаторів. В цьому випадку середню оцінку індикатора

можна розрахувати по формулі:

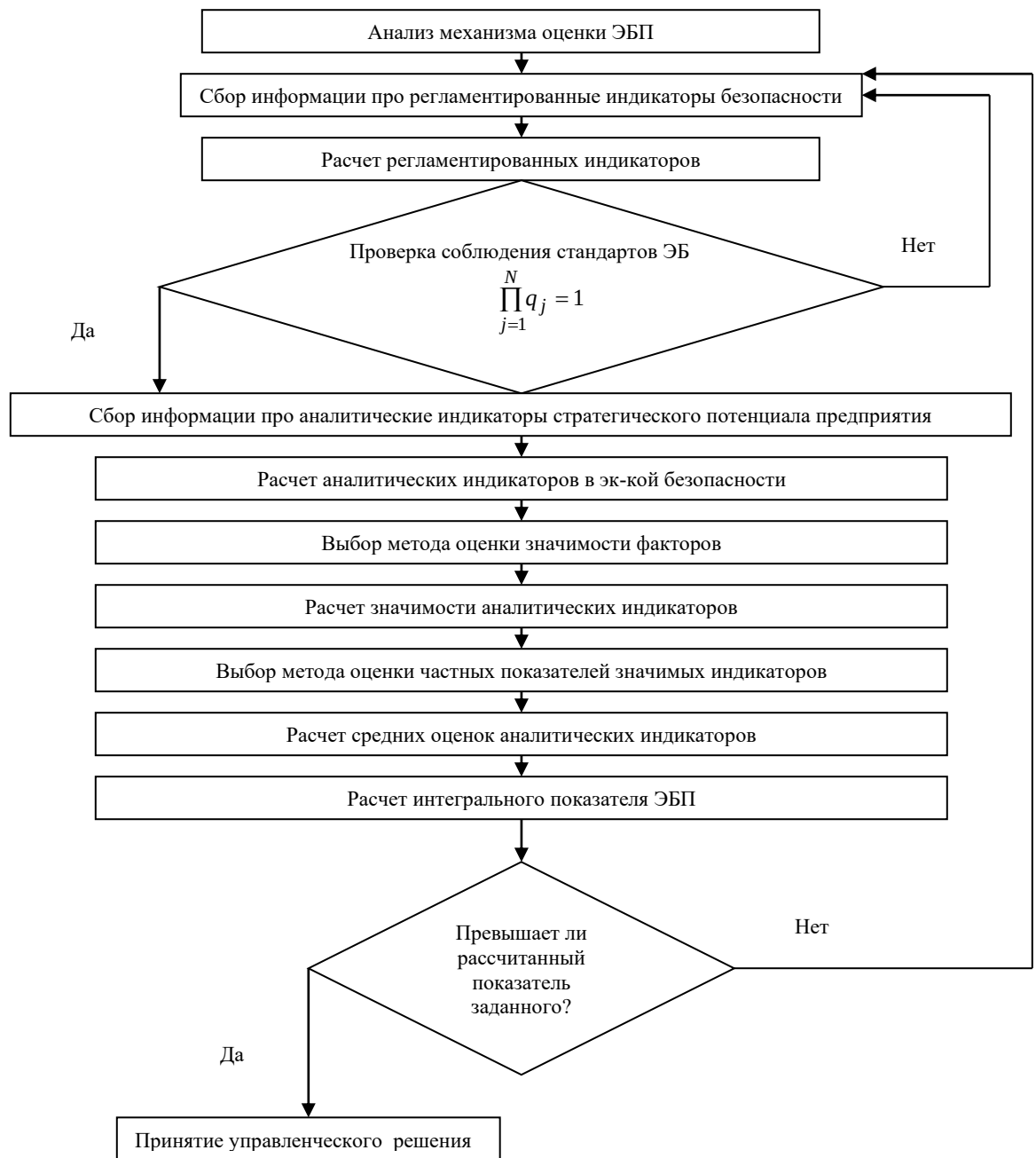
$$\overline{O_j} = \frac{\sum_{i=1}^N d_i}{O_i^{\Phi} - O_j^H},$$

де d_i - значення i -го показника, який входить до складу значущого індикатора;

O_i^{Φ}, O_j^H - фактична і оптимальна (нормативна) оцінка показника, який входить до складу значущого індикатора і оцінюється в балах.

Балльніє оцінки задаються експертами, у яких визначається коефіцієнтом **конкордації** і перевіряються по критерію «**хи** квадрат». Для оцінки якісних індикаторів, які не мають прямих одиниць **вимірювання**, може бути використана шкала Р.Лайкерта, заснована на **ступені** угоди експерта з певним **твердженням**.

Механізм розрахунку інтегральної оцінки схематично **зображений** у вигляді схеми. Складність в **отриманні** об'єктивної інформації і розрахунку аналітичних індикаторів **ЕБП**.



Мал. 12. Алгоритм оцінки **ЕБП**

Контрольні питання:

1. Дайте визначення поняття економічної безпеки підприємства?
2. Охарактеризуйте класифікацію **чинників** економічної безпеки.
3. Перерахуйте основні **чинники** зовнішнього **середовища**, впливаючі на економічну безпеку підприємства.
4. Охарактеризуйте **чинники** економічної безпеки внутрішнього **середовища**?

5. Що є інтегральним показником економічної безпеки підприємства?
6. Дайте визначення поняття індикаторів економічної безпеки підприємства і приведіть їх характеристику.
7. Приведіть алгоритм оцінки економічної безпеки підприємства?

ТЕСТИ:

1. Безпека, покликана забезпечити захищеність як людського *суспільства*, так виробництва і техніка від шкідливого впливу природних *чинників*, — це:
а) *геобіофізичеськая* безпека;
б) техногенна безпека;
в) соціальна безпека.
2. Безпека, покликана забезпечити захист людського *суспільства* і природи від небезпек, які виходять від сучасних технічних систем, — це:
а) *геобіофізичеськая* безпека;
б) техногенна безпека;
в) соціальна безпека.
3. Безпека, покликана забезпечити захист від небезпек і *загроз*, що виникають в самому *суспільстві* і породжуваних властивими йому соціальними *суперечностями*, — це:
а) *геобіофізичеськая* безпека;
б) техногенна безпека;
в) соціальна безпека.
4. Теоретичне обґрунтування послідовності подій, які *відбуваються*, при забезпеченні економічної безпеки — це:
а) механізм забезпечення економічної безпеки;
б) стратегія економічної безпеки;
в) концепція економічної безпеки.
5. Стан захищеності державного суверенітету, конституційного *ладу*, територіальної цілісності, економічного, науково-технічного і оборонного потенціалу країни, законних інтересів і прав громадян — це:
а) національна безпека;
б) національна економічна безпека;
в) стратегія забезпечення національної безпеки;
г) стратегія забезпечення національної економічної безпеки.
6. Система показників регіонального розвитку, функціонування якої *направлене* на узгодження інтересів всіх учасників процесу регіонального розвитку, — це:
а) економічна безпека регіону;
б) концепція економічної безпеки регіону;
в) соціально-економічні орієнтири розвитку регіону;
г) показники економічної безпеки регіону.

7. Наукове обґрунтування сукупності ідей, цілей і способів забезпечення економічної безпеки регіону — це:

- а) моніторинг економічної безпеки регіону;
- б) концепція економічної безпеки регіону;
- в) соціально-економічні орієнтири розвитку регіону;
- г) показники економічної безпеки регіону.

8. Стан корпоративних ресурсів і підприємницьких *можливостей*, при якому гарантується найефективніше їх *використовування* для стабільного функціонування і динамічного розвитку, *попередження* внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, — це:

- а) економічна безпека підприємства;
- б) інформаційна безпека підприємства;
- в) національна безпека;
- г) національна економічна безпека.

9. Функціональна складова економічної безпеки підприємства, яка забезпечує високу фінансову ефективність роботи, фінансову стабільність і незалежність підприємства, — це:

- а) фінансова;
- б) інтелектуальна;
- в) інформаційна;
- г) політико-правова.

10. Функціональна складова економічної безпеки підприємства, яка забезпечує високий рівень кваліфікації персоналу і його інтелектуального потенціалу, належну ефективність науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок підприємства, — це:

- а) техніко-технологічна;
- б) інтелектуальна і кадрова;
- в) інформаційна;
- г) політико-правова.

Лекція 10.

Система антикризового управління потенціалом підприємства

1. Поняття і *суть* антикризового управління потенціалом підприємства

2. Заходи щодо виходу підприємства з кризи

1. Поняття і суть антикризового управління потенціалом підприємства

Антикризове управління є найважливішим важелем підприємницької активності. Проте у вітчизняній літературі немає єдиної думки щодо змісту цього терміну.

Частину економістів зводять антикризове управління в основному до чисто фінансового процесу, який пов'язаний з ліквідацією заборгованості підприємства; інші зводять антикризове управління до діяльності менеджерів підприємства в умовах банкрутства; деякі фахівці орієнтують цей вид діяльності підприємств на швидкі фінансові заходи, які забезпечують короткострокову економічну ефективність підприємства.

Таким чином, антикризове управління представляє комплекс інструментів зовнішнього і внутрішнього впливу на підприємство, яке проявляє ознаки кризового стану або знаходиться в кризі.

Метою антикризового управління є розробка і реалізація заходів, які направлені на попередження виникнення негативних явищ, які приводять до кризового стану підприємства, забезпечення його фінансової стійкості і стійкого положення на ринку при різних змінах економікою середовища.

Показниками, які характеризують стан підприємства як кризове:

1. Зниження розмірів прибутку і рентабельності, внаслідок чого погіршується фінансовий стан підприємства.
2. Збитковість підприємства, в результаті якої зменшується або повністю вичерпуються резервні фонди підприємства.
3. Неплатоспроможність, яка може привести до припинення діяльності підприємства.

У таких умовах можна фіксувати банкрутство підприємства. Банкрутство фактично починається, коли підприємство через відсутність фінансових ресурсів, нездатний виконати свої фінансові зобов'язання перед партнерами.

Виходячи з принципу неплатоспроможності, боржник може бути визнаний

банкротом, якщо він не розраховується з кредитором **впродовж** трьох місяців.

Ефективність антикризового управління обумовлена **здатністю** фірми конструктивно реагувати на зміни, які **загрожують** її нормальному функціонуванню.

Ця **здатність** не залежить від того, здійснюється процедура **банкрутства** або **тільки** виникає її **загроза**. І в першому і в другому випадку необхідне **застосування** антикризових **рішень**, сукупність яких і є антикризовим управлінням.

Для здійснення процедури управління **кризовим** підприємством дають оцінку таким характеристикам:

- кредитному портфелю підприємства;
- коефіцієнту важливості довга;
- якості фінансового стану підприємства;
- ознакам неплатоспроможності підприємства.

Для характеристики **кризового** портфеля **розглядають**: суму кредиту, кількість днів до погашення кредиту, ставку штрафу за прострочений термін погашення кредиту.

Як кредити **розглядаються** всі засоби, **одержані не тільки** в кредитних організаціях, але і у вигляді **відстрочень** по платежах до бюджету і позабюджетних **фондів**, у вигляді авансів постачальників.

На основі цих показників формується показник важливості кредиту - коефіцієнт важливості довга.

Коефіцієнт важливості довга – інтегральний показник, який розраховується по значеннях характеристик елементу кредитного портфеля, який дозволяє ранжувати всі кредити по **ступеню** важливості, тобто визначити пріоритети при здійсненні контролю за їх погашенням.

Коефіцієнт важливості **боргу** розраховується з використанням мультиплікативної моделі

$$K_{\text{важ}} = A_i * X_i,$$

де, A_i – вектор-строчка, який складається з питомої ваги відповідних

значень показників і-го кредиту;

X_i - вектор-стовпець, який складається із значень відповідних показників і-го кредиту.

Питома вага показників визначається, виходячи з управлінської концепції керівництва підприємств, і залежить від того, якому показнику при оцінці кредиту дається більше значення, а так само від того, як впливає цей показник на важливість боргу: якщо вплив прямий пропорційний, питома вага більше одиниці, якщо навпаки - менше одиниці.

Як показник, який якісно оцінює стан підприємства щодо його спроможності, використовується:

якість фінансового стану - комплексна оцінка підприємства у момент аналізу.

Вимірювання якості фінансового стану слід здійснити не по фінансовій звітності, а на основі аналізу договорів підприємства і зіставлення графіка платежів по кредиту з календарем.

Для визначення якості фінансового стану використовують декілька ступенів якості: здатне підприємство, передкризове, кризове підприємство, нездібне підприємство (після рішення Арбітражного суду).

Часто важливо визначити глибину нездатності підприємства.

На етапі попереднього аналізу можна користуватися якісним і кількісним вимірюваннями.

Критерії ступенів якості фінансового стану підприємства

Умова	Ступінь
Графік платежів по боргах виконується	Здатне
Більше половини боргів прострочене до двох місяців від терміну договору	Передкризове
Більше ? боргів прострочено до двох місяців від терміну договору	Кризове

Якщо хоча б один борг прострочений більш ніж на три місяці.	Нездібне
--	----------

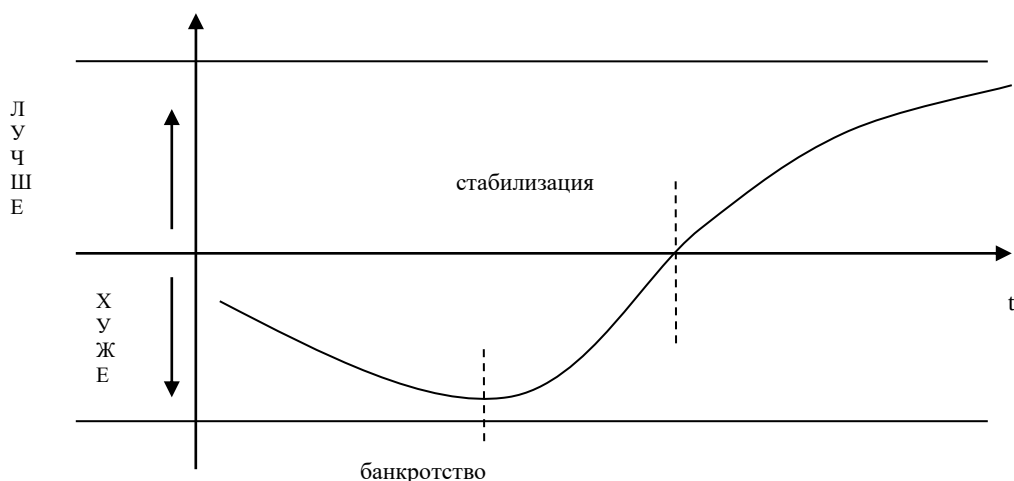


Мал. 13. Попереднє **вимірювання** глибини нездатності

Якісне **вимірювання** дозволяє визначити, наскільки **борги** підприємства **заважають** йому працювати. Кількісне **вимірювання** свідчить про те, скільком кредиторам **із загальної** кількості підприємство прострочило виплати по **боргах**.

2. Заходи **щодо** виходу підприємства **з** кризи

При виявленні **в результаті** попереднього аналізу ознак нездатності необхідно використовувати антикризові заходи, **мета** яких - реалізація комплексу заходів **щодо** повернення підприємства до **здатності**. Для цього проводиться комплексний аналіз фінансового стану (комплексність аналізу полягає в його повноті). Аналізуються причини погіршення якості і заходу **щодо** стабілізації фінансового стану підприємства.



Мал. 14. Процес виходу підприємство з кризи

Відповідно до причин, які були виявлені в процесі аналізу, проводиться заходи по фіксації і мінімізації нездатності, **мету** яких вивести підприємство на рівень нормально функціонуючого.

Процес виходу підприємства з кризи є набором заходів **направлених** на поступальне **поліпшення** якості фінансового стану і перехід підприємства з розряду **кризових** в розряд **здатних**:

- комплексний аналіз якості фінансового стану;
- фінансова стабілізація нездібного підприємства;
- аналіз **можливостей** фінансового оздоровлення;
- розробка інвестиційної програми для виходу підприємства з кризи;
- вихід підприємства з **кризового** стану.

Таким чином, аналіз якості фінансового стану включає:

- етап виявлення причин кризи;
- фінансова стабілізація нездібного підприємства;
- етап жорсткої фінансової політики підприємства для пошуку виходу з ситуації, яка склалася;
- аналіз **можливостей** фінансового оздоровлення;
- етап пошуку альтернатив, їх техніко-економічного обґрунтування, вибору кращого способу виходу з кризи;
- розробка інвестиційної програми виходу з кризи;

- етап реалізації заходів щодо підготовки підприємства до фінансового оздоровлення; вихід підприємства з кризи;
- етап поліпшення якості фінансового стану і доведення підприємства до здатності.

Контрольні питання:

1. Дайте визначення поняття антикризового управління підприємством?
2. Які показники характеризують роботу підприємства як кризового?
3. Охарактеризуйте поняття «коефіцієнт важливості боргу»?
4. Перерахуйте критерії ступенів якості фінансового стану підприємства.
5. Назвіть основні етапи процесу виходу підприємства з кризи?
6. Охарактеризуйте основні етапи аналізу якості фінансового стану?

ТЕСТИ:

1. Функціональна складова економічної безпеки підприємства, яка забезпечує технологічну незалежність і досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу підприємства, — це:
 - а) фінансова;
 - б) техніко-технологічна;
 - в) інформаційна;
 - г) силова.
2. Функціональна складова економічної безпеки підприємства, яка забезпечує якісну правову захищеність всіх аспектів діяльності підприємства, — це:
 - а) фінансова;
 - б) силова;
 - в) інформаційна;
 - г) політико-правова.
3. Функціональна складова економічної безпеки підприємства, яка забезпечує захист інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства, — це:
 - а) фінансова;
 - б) інтелектуальна і кадрова;
 - в) інформаційна;
 - г) політико-правова.
4. Функціональна складова економічної безпеки підприємства, яка забезпечує ефективну організацію, безпеку персоналу підприємства, його капіталу і майна, а також комерційних інтересів, — це:

- а) фінансова;
- б) інтелектуальна і кадрова;
- в) силова;
- г) політико-правова.

5. *Зміна стратегічних цілей діяльності підприємства або способів досягнення цих цілей для досягнення економічної безпеки — це:*

- а) адаптивна реакція;
- б) процес адаптації;
- в) концепція економічної безпеки;
- г) **напрямок** економічної безпеки.

6. *Процес внесення змін у функціонування внутрішніх систем і діяльність підрозділів підприємства — це:*

- а) адаптивна реакція;
- б) процес адаптації;
- в) концепція економічної безпеки;
- г) **напрямок** економічної безпеки.

7. *Здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, **направлених** на зміну структури підприємства, управління ним, форм власності, організаційно-правових, форм як **можливість** привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшити **об'єм** випуску продукції, підвищити ефективність виробництва — це:*

- а) реструктуризація підприємства;
- б) санація підприємства;
- в) перепрофілювання підприємства.

8. *Комплекс послідовних взаємозалежних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного, соціального **характеру**, **направлених** на **висновок** суб'єкта ведення господарства з кризи і досягнення їм прибутковості і конкурентоспроможності, — це:*

- а) реструктуризація підприємства;
- б) санація підприємства;
- в) перепрофілювання підприємства.

Лекція 11.

Механізми і інструменти протидії кризовим процесам

1.Оперативне управління як інструмент антикризового управління підприємством

2.Види оперативного управління

3.Комплексна програма антикризового управління підприємством

1.Оперативне управління як інструмент антикризового управління підприємством

Основним контуром оперативного управління є система оперативного управління, створена відповідно до вимог до схем управління. В рамках таких схем управління розглядаються як процес створення і здійснення управляючого впливу суб'єктом управління.

Основні принципи формування системи оперативного управління:

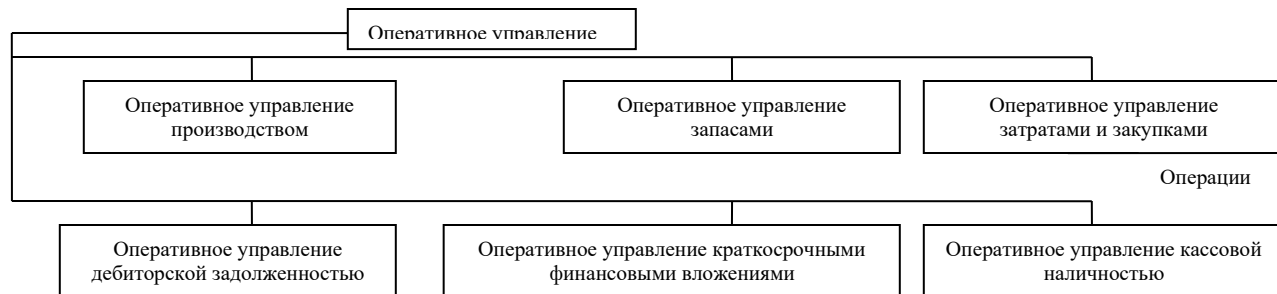
1.Принцип своєчасності полягає в оперативному реагуванні суб'єкта управління на зміни інформації про функціонування об'єкту управління. Рішення повинні ухвалюватися своєчасно, тобто реакція на дію повинна здійснюватися в строк, необхідний для ефективного вирішення проблеми, яка виникла.

2.Принцип раціональної точності - необхідно, щоб витрати на рішення проблеми не перевищували можливих збитків унаслідок події.

3.Принцип групіровки- деякі проблеми або події можуть бути згруповані для найефективнішого їх вирішення.

4.Принцип делегування повноважень - зводиться до того, що б керівник певного рівня не вирішував проблеми нижчого рівня, а займався рішенням проблем відповідної складності.

Оперативне управління - це цілеспрямований вплив на об'єкт управління для стабілізації поточного стану і підведення основних характеристик об'єкту у відповідність із стратегією його діяльності.



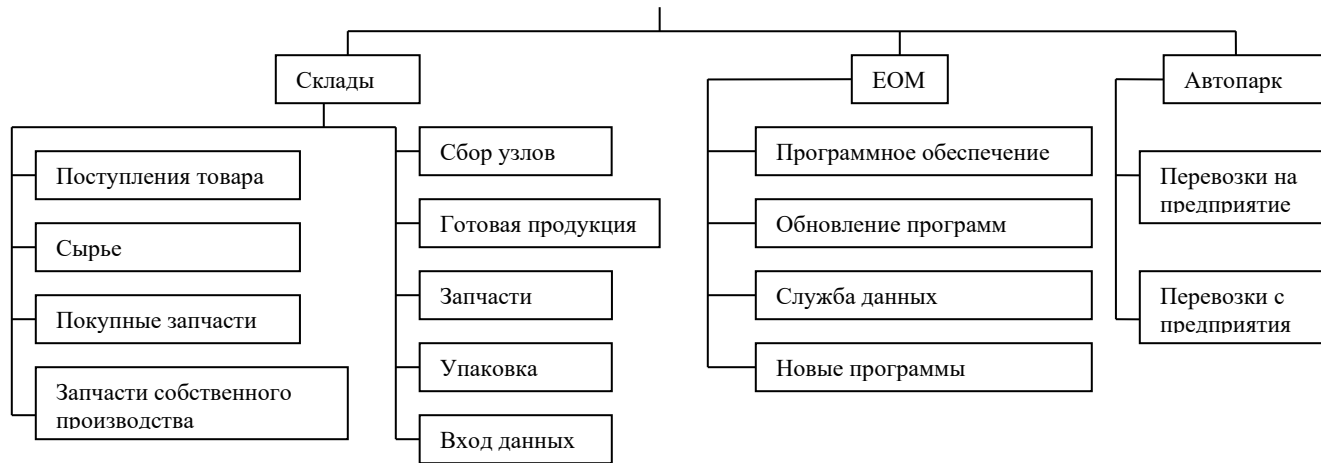
Мал. 15. Аспекти системи оперативного управління

2.Види оперативного управління

Оперативне управління запасами. При оперативному управлінні запасами необхідно здійснити: моніторинг запасів, забезпечення запасів, план на устаткування, роботу служби ЕОМ і служби даних.

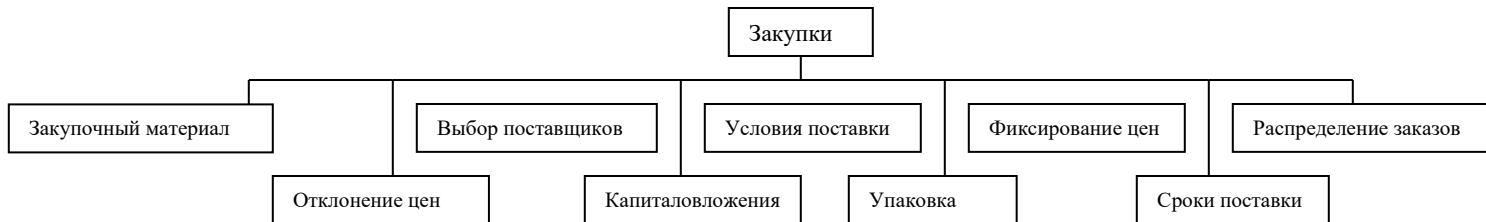
В рамках вказаних процедур необхідно підтримувати мінімальний рівень запасів, необхідних для здійснення будівництва. Для цього створюється підсистема автоматизованого контролю запасів у функції якої входять: контроль руху запасів, партійний облік, визначення критичної кількості і замовлень.

Логистика



Мал. 16. Структура логістичної схеми управління запасами

В рамках оперативного управління витратами і закупівлями необхідно, в першу чергу, розв'язати проблеми забезпечення матеріалами, устаткуванням, інструментами і т.д.



Мал. 17. Структура оперативного управління закупівлями

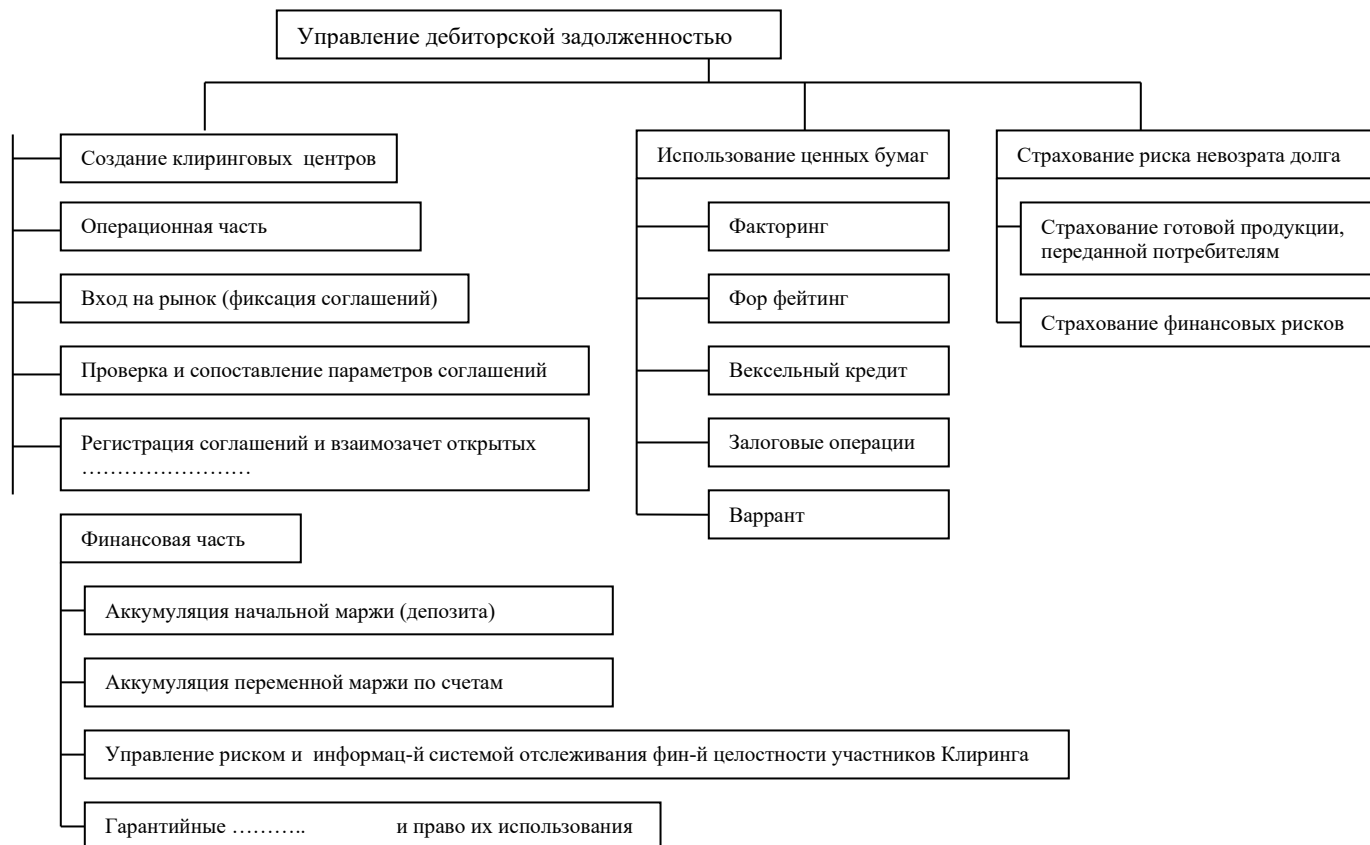
Управління витратами - це вміння скорочувати використання ресурсів і збільшувати їх віддачу, для цього необхідно: знання як і в яких об'ємах використовуються ресурси підприємства; прогнозування виникнення і об'ємів додаткового фінансування; вміння забезпечити максимально високий рівень віддачі від використання ресурсів.

Оперативне управління дебіторською заборгованістю підприємства.

Суть оперативного управління дебіторською заборгованістю підприємства полягає в здійсненні заходів щодо поточного управління боргами підприємства. Для цього слід використовувати наступні методи (мал. 18).

З метою максимізації **притоки** грошових коштів підприємства необхідно розробити систему довірчих взаємостосунків **з** контрагентами, використовуючи більш оптимальні умови оплати, до яких відносять:

- предоплату, при якій може бути **встановлена** мінімальна ціна продажу;
- частичную передоплату, яка передбачає передоплату і продаж товарів в кредит;
- передачу на реалізацію, яка передбачає, що продавець зберігає право власності на реалізовані товари, **поки не одержить** суми оплати на них;
- установление проміжного **рахунку**, звичайно використовується при довгострокових контрактах для забезпечення регулярного **поповнення** грошових коштів через виконання окремих етапів роботи;
- банковская гарантія;
- использование гнучких цін, які прив'язані до різноманітних індикаторів (наприклад, до **загального** індексу інфляції або до курсу вільно конвертованої валюти), гнучка ціна використовується для захисту підприємства від інфляційних збитків або збитків по курсових різницях.



Мал. 18. Методи управління дебіторською заборгованістю

Під поточною ліквідністю розуміється **вірогідність** **возвращенія** суми **боргу**, тобто

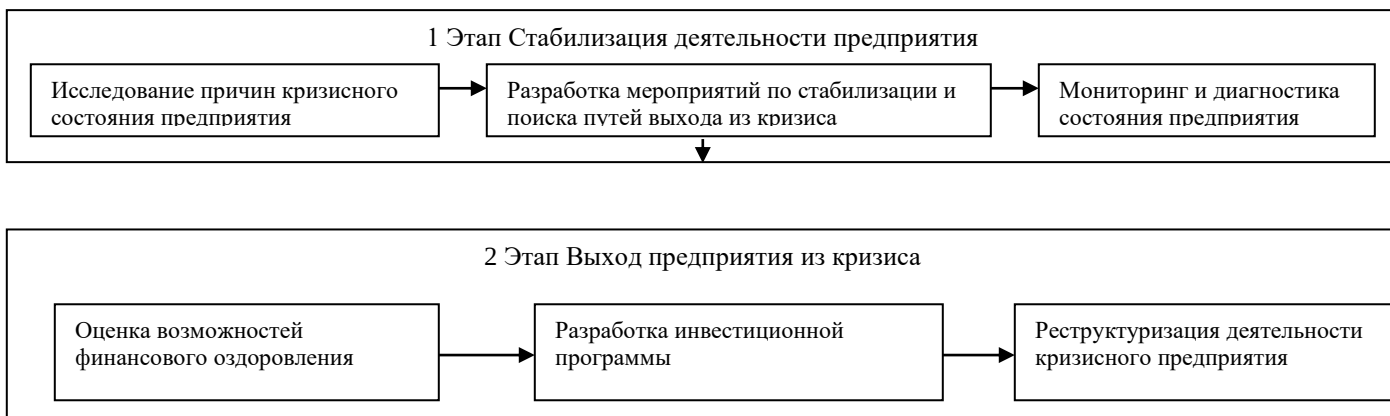
$$Лд = Рвозр,$$

де Лд - ліквідність довга,

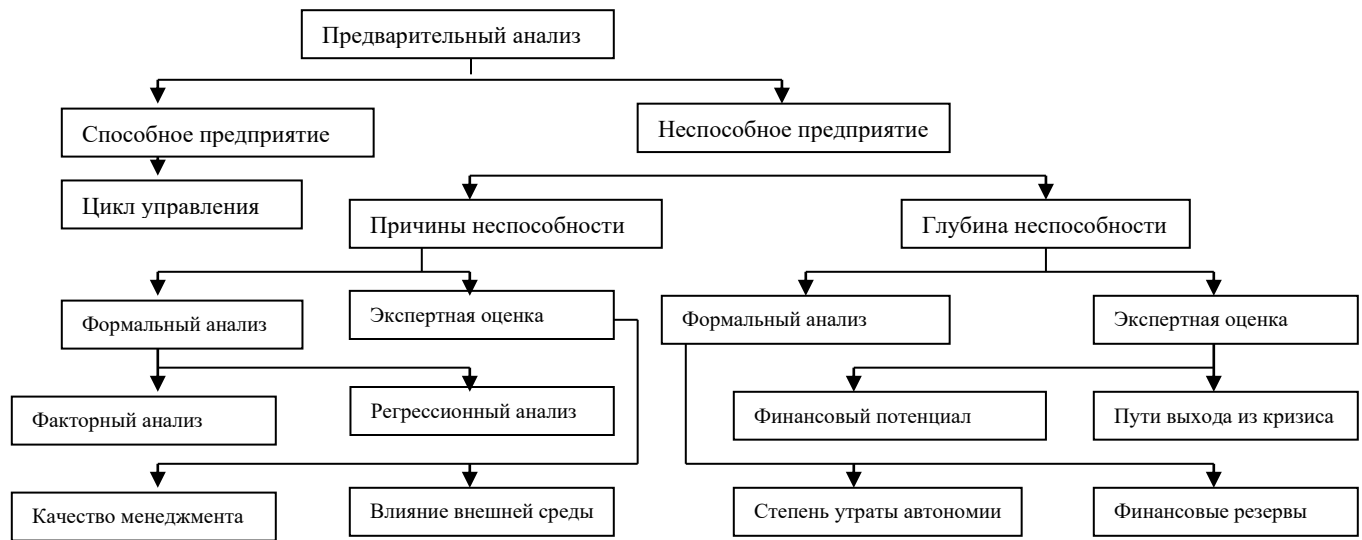
Рвозр - **вірогідність** повернення довга.

На основі механізмів оперативного управління розробляється комплексна програма антикризового управління, яка повинна включати заходи щодо оздоровлення підприємства з метою **висновку** його **з** кризи.

3. Комплексна програма антикризового управління підприємством

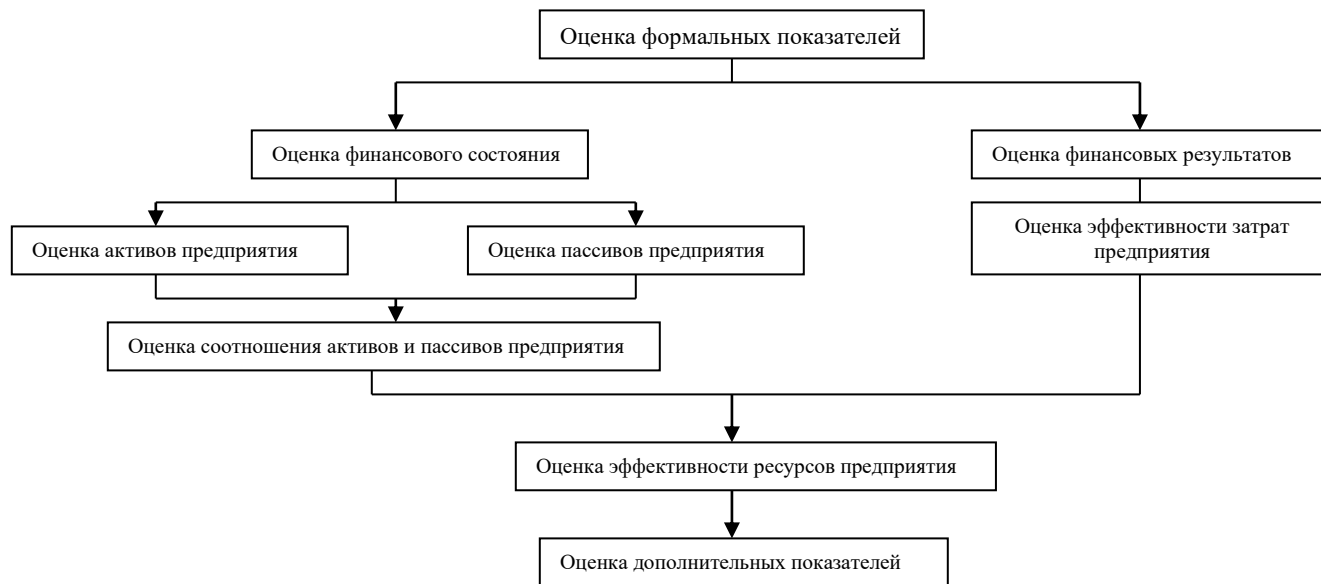


Основні складові комплексної програми антикризового управління покликані **не тільки** стабілізувати діяльність підприємства, але і підвищувати його ефективність, тобто максимально віддалити його від **банкрутства**. Щоб запобігти і не **допустити банкрутство** необхідно досліджувати причини **кризового** стану підприємства, для цього використовують аналіз фінансового стану підприємства.



Мал. 19. Комплексний аналіз якості фінансового стану

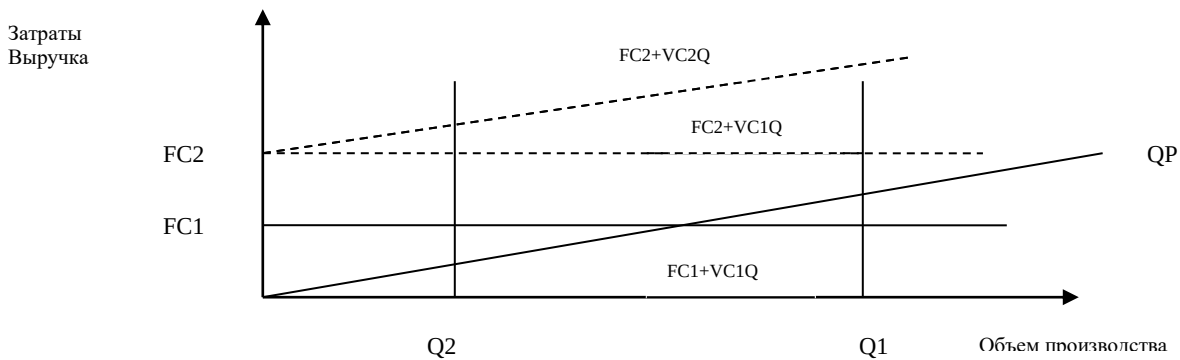
Для аналізу формальних причин економічної нездатності підприємства слід користуватися **наступним** алгоритмом.



Мал. 20. Алгоритм розрахунку і оцінки формальних показників підприємства

Збитки підприємства можуть мати місце як **через** низьке **об'єму** виробництва продукції, **щодо** високих виробничих **витрат**, загальногосподарських і комерційних **витрат**.

Графічна модель аналізу **чинника** збитків.



Мал. 21. Графічна модель аналізу **чинника** збитків

де, Q- **об'єм** виробництва,

FC- постійні **витрати**,

VC- змінні **витрати**,

P- ціна одиниці продукції.

Аналіз **чинника** збитків повинен відповісти на питання:

-В якій мірі збитки **викликані** зовнішніми незалежними від підприємства або внутрішніми причинами?

-В якій мірі зовнішні причини економікою нездатності **є** випадковими, тимчасовими або постійними?

-В якій мірі внутрішні причини обумовлені неправильними **рішеннями** колективу або **тільки** керівництва?

Показник **вірогідності банкрутства одержав** назву показника Альтмана на ім'я свого відкривача. **Суть** методу полягає в аналізі аддитивної моделі **вигляду**

$$Y = \sum_{i=1}^n X_i ,$$

де Y- результативна функція,

X- вектор **чинників**.

Значення функції визначається рівнянням, змінні якого характеризують **ключові** моменти підприємства, яке аналізується: його ліквідність, **швидкість обороту** капіталу і т.д.

Якщо для аналізованого підприємства коефіцієнт перевищує порогову величину, то воно відноситься до надійних, якщо нижче за критичний рівень воно вимагає антикризової програми.

У формулі Альтмана використовуються п'ять змінних:

$X1 = TA/BB$ – **відношення** оборотного капіталу до суми активів фірми

$X2 = DK/BB$ - **відношення** перерозподіленого **доходу** до суми активів

$X3 = Pop/BB$ - **відношення** операційних **доходів** (до **обчислення відсотків і** податків) до суми активів

$X4 = Uk/BB$ - **відношення** ринкової вартості акцій фірми до **загальної** суми активів

$X5 = BP/BB$ - **відношення** суми продажів до суми активів

У моделі Альтмана використовується метод **множинного дискримінантного** аналізу.

Класифікаційне «правило» **одержане** на основі рівняння визначає: якщо значення **У** менше 1,767 те фірму слід віднести до групи потенційних банкрутів; якщо **У** більше 1,767 фірмі в найближчій перспективі **банкрутство** не **загрожує**.

Для оцінки фінансової стійкості можна використовувати формулу:

$$Y = X1 * 1,2 + X2 * 1,4 + X3 * 3,3 + X4 * 0,6 + X5$$

Ступінь наближення до **банкрутства** визначається за шкалою.

Шкала **вірогідності банкрутства**

Значення У	Вірогідність банкрутства
Менше 1,8	Дуже висока
Від 1,8 до 2,7	Висока
Від 2,71 до 2,99	Середня
Від 1,0	Низька

Контрольні питання:

1. Назвіть основні принципи формування системи оперативного управління.
2. Які умови ефективного управління запасами?
3. Охарактеризуйте поняття «оперативного управління закупівлями»?
4. Перерахуйте критерії ефективного управління дебіторською заборгованістю підприємства.
5. Дайте визначення поняття поточної ліквідності?
6. Назвіть основні етапи програми антикризового управління підприємством?
7. Охарактеризуйте основні етапи комплексного аналізу якості фінансового стану підприємства?
8. За якими принципами будується графічна модель аналізу чинника збитків?
9. Дайте характеристику показника можливості банкрутства.

ТЕСТИ:

1. Інвестиційний проект — це:

- а) сукупність документів, які регламентують технічні, економічні, організаційні, правові і інші аспекти планування і здійснення комплексу заходів щодо вкладення інвестицій;
- б) форма представлення інвестиційного проекту у вигляді конкретного документа;
- в) узагальнена характеристика сукупності соціальних, економічних, організаційних, політичних, правових передумов, які визначають привабливість і доцільність інвестування в господарську систему;
- г) документ, що відображає сукупність стратегічних інвестиційних цілей.

2. Інвестиції, направлені на створення і відновлення основних фондів і фінансовані за рахунок засобів державного бюджету, — це:

- а) державні інвестиції;
- б) державні централізовані інвестиції;
- в) змішані інвестиції;
- г) іноземні інвестиції.

3. Система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із здійсненням різних аспектів інвестиційної діяльності, — це

- а) інвестиційний менеджмент;
- б) інвестиційний контроль;
- в) інвестиційний аналіз;
- г) інвестиційна діяльність.

4. *Управління реальними інвестиціями підприємства належить до:*

- а) загальним функціям інвестиційного менеджменту;
- б) спеціальним функціям інвестиційного менеджменту;
- в) всі відповіді не правильні;
- г) всі відповіді правильні.

5. *Система основних елементів, які регулюють процес розробки і реалізації інвестиційних рішень підприємства:*

- а) інвестиційна діяльність;
- б) інвестиційний менеджмент;
- в) інвестиційний аналіз;
- г) механізм інвестиційного менеджменту.

6. *Система довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства, обумовлених загальними завданнями його розвитку і інвестиційною ідеологією, — це:*

- а) інвестиційна програма;
- б) інвестиційний портфель;
- в) інвестиційна стратегія;
- г) інвестиційна діяльність.

7. *Взаємозалежна сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розробку і ухвалення управлінських рішень по окремих аспектах його інвестиційної діяльності і несуть відповідальність за результати цих рішень, — це:*

- а) система організаційного забезпечення інвестиційного менеджменту;
- б) система інформаційного забезпечення інвестиційного менеджменту;
- в) центр управління інвестиціями;
- г) інвестиційна стратегія.

8. *Структурний підрозділ підприємства, керівник якого відповідає за використання виділених йому інвестиційних ресурсів і отримання необхідного прибутку від інвестиційної діяльності, — це:*

- а) фінансовий відділ;
- б) система організаційного забезпечення інвестиційної діяльності;
- в) центр управління інвестиціями;
- г) бухгалтерія.

9. *Процес безперервного цілеспрямованого підбору відповідних інформативних показників, необхідних для здійснення аналізу, планування і підготовки ефективних управлінських рішень по всіх аспектах інвестиційної діяльності підприємства, — це:*

- а) організаційне забезпечення інвестиційної діяльності;
- б) інформаційне забезпечення інвестиційної діяльності;
- в) інвестиційний контроль;
- г) інвестиційний аналіз.

10. *Процес дослідження інвестиційної активності і ефективності підприємства з метою виявлення резервів їх зростання — це:*

- а) організаційне забезпечення інвестиційної діяльності;
- б) інформаційне забезпечення інвестиційної діяльності;

- в) інвестиційний контроль;
- г) інвестиційний аналіз.

11. *Процес розробки системи планів і планових (нормативних) показників і забезпечення розвитку підприємства необхідними інвестиційними ресурсами з метою підвищення ефективності його інвестиційної діяльності в майбутньому періоді — це:*

- а) інвестиційне **планування**;
- б) інформаційне забезпечення інвестиційної діяльності;
- в) інвестиційний контроль;
- г) інвестиційний аналіз.

12. *Контролююча система, яка забезпечує концентрацію контрольних дій на найпріоритетніших **напрямах** інвестиційної діяльності підприємства, **направлена** на своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених і **ухвалення** оперативних **рішень**, які забезпечують її реалізацію, — це:*

- а) інвестиційне **планування**;
- б) інвестиційний аналіз;
- в) інвестиційний **контролінг**;
- г) інвестиційний менеджмент.

13. *Інвестиційний аналіз — це:*

- а) Процес безперервного цілеспрямованого підбору відповідних інформативних показників, необхідних для здійснення аналізу, **планування** і підготовки ефективних управлінських **рішень** по всіх аспектах інвестиційної діяльності підприємства;
- б) процес дослідження інвестиційної активності і ефективності підприємства з метою виявлення резервів їх **зростання**;
- в) процес розробки системи планів і планових (нормативних) показників **із** забезпечення розвитку підприємства необхідними інвестиційними ресурсами і підвищення ефективності його інвестиційної діяльності в майбутньому ;
- г) процес перевірки виконання і забезпечення реалізації всіх управлінських **рішень** у сфері інвестиційної діяльності з метою реалізації інвестиційної стратегії.

Лекція 12.

Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства

- 1.Принципи і механізми розвитку виробництва**
- 2.Принципи формування стратегії науково-технічного розвитку**
- 3.Формування системи розвитку підприємства**

1. Принципи і механізми розвитку виробництва

Внутрішня структура виробничої системи складається з двох підсистем, які взаємодіють у виробничому процесі: технологічної системи і соціальної організації.

В умовах централізованого розвитку контур управління залишається розімкненим, а виробнича система **втрачає** здібність до саморозвитку. Основними мотивуючими **чинниками** розвитку для підприємства були план і наявність централізованих капітальних вкладень.

В умовах ринку мотиви науково-технічного розвитку генеруються внутрішніми і зовнішніми **чинниками** виробничої системи: параметрами виробничого процесу, параметрами ринкового **середовища**, новими досягненнями науково-технічного прогресу, екологічними параметрами.

Виділяють **наступні** мотиви до нововведень:

- мотиви задоволення і розвитку потреб **суспільства** (задоволення запитів споживачів, наповнення різних сегментів ринку, **створення** продукції, яка формує нові потреби);
- мотиви прибутковості (**бажання одержати** прибуток в конкурентній боротьбі);
- мотиви творчості (**бажання** реалізувати накопичені знання, задовольнити потребу в реалізації творчих ідей);
- мотиви престижу;
- мотиви **подолання** внутрішніх проблем і т.д.

Темпи науково-технічного розвитку виробництва залежать від того, наскільки виробнича система готова сприйняти ті або інші нововведення.

Сприйняття нововведення може мати форму **визнання** нововведення, коли виробнича система зацікавлена і підготовлена до його **упровадження**, або заборони нововведення, коли воно **суперечить** інтересам підприємства, або виробнича система не готова його **упровадити**

По ознаці **непостійності** можна виділити три види технологій:

- стабільну,
- плідну,

- мінливу.

Стабільна технологія залишається незмінною протягом всього життєвого циклу попиту. Основною задачею розвитку при такому типі технології є модифікація продукції шляхом **поліпшення** окремих параметрів і конструкції виробу без **істотного** прогресу в технології. Для підприємств **характерне** прогресивне сприйняття таких нововведень.

Плідна технологія передбачає, що базова технологія зберігається тривалий час. При цьому розробляється і виготовляється покоління продукції **з** кращими показниками. Конкуренція постійно **примушує** підприємства здійснювати інновації. Потреба в частому оновленні продукції **викликає** необхідність покращувати технологічну систему в режимі „конвейера нововведень”.

Щоб розвиток був ефективним необхідно:

- на кожному кроці конвейера нововведень здійснювати вибір ділянки виробництва, на якому нововведення може бути **упроваджене** окремо від **інших** ділянок **з** найбільшим приростом ефективності виробництва **в цілому**;

- сформувати і постійно **оновляти** банк ідей і технічних нововведень;

- відбирати з **ряду** однотипних нововведень найефективніші.

Мінлива технологія – передбачає виробництво нових виробів (**але** не модифікацію) в період даного життєвого циклу попиту і веде до необхідності зміни базових технологій.

2Формирование стратегій науково-технічного розвитку

Науково-технічний розвиток – капіталомісткий процес, об'єднання його стратегії, політики і тактики повинне забезпечувати ефективність **використовування** капіталу протягом тривалого періоду.

В умовах централізованого управління економікою формування стратегії науково-технічного розвитку промислового виробництва було прерогативою центральних органів управління, формування технічної політики – прерогативою галузевого міністерства. У розпорядженні підприємства залишався **тільки** механізм **короткострокової** дії – тактика.

Таке управління привело до втрати ініціативи в розвитку на рівні

підприємства. Підприємство обмежувалося навіть в тактиці розвитку: у нього практично не було можливості самостійно формувати структуру асортименту продукції, вибирати устаткування, постачальників і т.д.

В умовах ринкової економіки стратегія науково-технічного розвитку визначається на рівні компанії радою директорів і (або) правлінням АТ. Науково-технічна політика і тактика розвитку стають прерогативою менеджменту.

У основу технічної політики підприємницького менеджменту слід покласти створення господарських комплексів нового типа (великі і малі компанії, які забезпечують і обслуговують їх фірми) і об'єднання в їх рамках гнучкості і адаптації дрібносерійного виробництва з низькими витратами і високої продуктивності праці масового виробництва. Виробничі системи повинні працювати в режимі «конвейера нововведень».

На більшості промислових підприємств більш-менш налагоджений режим конвейера нововведень у відновленні асортиментів продукції.

Упровадження нововведень в технологію разове.

Для підвищення радикальності нововведень в систему продукції слід було б освоїти режим конвейера в оновленні технологічної системи.

Стратегія технічного розвитку містить декілька розрізів:

а) відносини між суспільними потребами і потенційними можливостями виробництва;

б) активність реакції на технологічні зрушення, які відбуваються

в) напрями впливу нової технології на потребу в трудових ресурсах.

При формуванні стратегії науково-технічного розвитку виробництва слід орієнтуватися на стратегію активної реакції підприємства на технологічні зрушення.

Прийнято виділяти такі стратегії:

1. Стратегія розробки нових технологій, здатних забезпечити лідерство на широкому ринку. Вона ґрунтується на пошуку радикальних нововведень в широкому спектрі технологій.

2. Розробка технологій, здатних забезпечити лідерство в одному з сегментів ринку. У цій стратегії НІОКР ведуться у вузькому спектрі систем продукції і технологій. Реалізація цієї стратегії вимагає меншого виробничого

і творчого потенціалу, ніж першої. Проте технологічні зрушення, що відбуваються в досліджуваному спектрі технологій, можуть не давати нових рішень для задоволення потреб окремої ніші ринку.

3.Стратегія проходження за лідером, яка вказала магістральний шлях технологічного розвитку. При такій стратегії здійснюється адаптація технології лідера до умов підприємства, яке перейняло цю технологію. Така стратегія під силу підприємствам, які не володіють високим виробничим потенціалом, вона не вимагає великих витрат на НІОКР, але реалізуючи її не можливо досягти лідерства.

4.Стратегія технологічного стрибка, яка забезпечує довгострокові переваги в конкуренції. Для цієї стратегії характерні пошуки нових технічних принципів створення продукції для задоволення нових потреб, ведуться пошуки нових технологій на основі нових технічних принципів.

3.Формування системи розвитку підприємства

Система розвитку підприємства в ринкових умовах передбачає:

- організацію власних підрозділів технічного розвитку;
- залучення зовнішніх організацій, які виконують у взаємодії з внутрішніми підрозділами ті або інші функції розвитку підприємства;
- визначення і організація каналів підвищення науково-технічного рівня виробництва;
- формування в системі управління підприємством цільової підсистеми управління розвитком виробництва і якістю продукції.

Для просування на ринок технологій слід використовувати такі стратегії:

1. Стратегія посилення своїх позицій на ринку за рахунок продажу технологій як єдиної можливості досягнення успіху. Її використання виправдане для нововведень високої радикальності (коли радикальні перетворення 4-5 категорій). Реалізація такої стратегії вимагає ринків нової технології, високого іміджу ліцензіара, а також визначення доцільного класу ліцензій і умов ліцензування.

2. Стратегія продажу технологій, які не **підсилюють** конкурента. Ця стратегія **розповсюджується** на технології, які не вносять корінних змін (це 3-4 категорії змін).

3. **Використовування** науково-технічного потенціалу зовнішньої системи технічного розвитку пропонує **ряд** моделей **розповсюдження** технологічних нововведень:

- **двохетапна модель** - ранні новатори (підприємства, які першими сприймають нововведення) здійснюють нововведення, орієнтуючись на зовнішні джерела інформації, пізні новатори - орієнтуються на ранніх новаторах;

- „**інфекційна** ” модель - нововведення набувають поширення завдяки наявності взаємозв'язків між споживачами нововведень. Динаміка сприйняття даного нововведення в групі взаємозалежних підприємств може бути описана S-подібній кривій (крива «дифузії нововведень») (аналог **розповсюдження** передового **досвіду**);

- модель «ведучого потребителя»- нововведення першим **упроваджує** підприємство, **здатне повніше**, ніж **інші**, виявити **можливості** нової техніки;

Провідними **чинниками** успішності **використовування** зовнішньої системи науково-технічного розвитку є:

- наявність **високорозвинутої** науково-технічної бази, **здатної** здійснювати **створення** перспективних технологічних систем, технологічних процесів **конкурентоздатної** галузі, яка виготовляє нову техніку;

- відсутність монополії підприємства-виробника нової техніки активний вплив підприємства-споживача нової техніки;

- активний вплив підприємства-споживача нової техніки на підприємство-виробника на етапах **створення** і освоєння нововведень;

- активна поведінка підприємства-споживача нової техніки на ринку нововведень відповідно до виробленої їм стратегії науково-технічного розвитку.

Контрольні питання:

1. **Назвіть** основні мотиви виробничих одиниць до нововведень.

2. Які види технологій Ви знаєте? Дайте їх коротку характеристику.
3. Охарактеризуйте поняття «формування стратегії науково-технічного розвитку»?
4. Перерахуйте відомі Вам стратегії науково-технічного розвитку.
5. Охарактеризуйте основні **чинники**, що визначають успішність **використовування** зовнішньої системи науково-технічного розвитку.
6. **Назвіть** основні передумови розвитку підприємства в ринкових умовах?