

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

О. С. Попов, О. М. Скачков

ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Навчальний посібник

Харків «ХАІ» 2018

УДК 65.011
П58

Рецензенти: д-р екон. наук, проф. О. М. Ястремська,
канд. техн. наук, доц. Ю. Ю. Гусева

Попов, О. С.

П58 Економічне управління підприємством [Текст] : навч. посіб.
/ О. С. Попов, О. М. Скачков. – Харків : Нац. аерокосм. ун-т
ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2018. – 124 с.

ISBN 978-966-662-644-1

Розкрито основні питання дисципліни «Економічне управління підприємством». Охарактеризовано основні терміни й ключові поняття. Наведено контрольні запитання для самоперевірки, а також завдання до курсової роботи з дисципліни.

Для студентів спеціальності «Економіка підприємства» денної й заочної форм навчання та для інших читачів, яких цікавлять особливості економічного управління підприємством.

Іл. 8. Табл. 10. Бібліогр.: 19 назв

УДК 65.011

ISBN 978-966-662-644-1

© Попов О. С., Скачков О. М., 2018
© Національний аерокосмічний
університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут», 2018

ВСТУП

В умовах формування й розвитку ринкових відносин центр господарської діяльності зміщується в первинну ланку економічної системи – підприємство, що є головним структуротвірним елементом економіки. У виробничому процесі поєднуються трудові, матеріальні й фінансові ресурси з метою виготовлення різноманітної продукції або надання послуг для задоволення потреб суспільства. На підприємствах зосереджено найбільш кваліфіковані кадри, вирішуються питання раціонального використання ресурсів, високопродуктивної техніки, технологій, розроблення бізнес-планів, здійснення маркетингових досліджень та ефективного менеджменту. Забезпечення ефективності управління в умовах ринку є складною проблемою, оскільки підприємство функціонує в динамічному середовищі й відчуває на собі вплив багатьох, не завжди передбачуваних факторів.

У ринковій системі господарювання великого значення набувають глибокі знання й кваліфіковане застосування на практиці принципів і методів економічного управління підприємством. Сучасна економіка є складним механізмом взаємодії у межах законодавства виробників і покупців, що складається з великої кількості різноманітних виробничих, фінансових, комерційних та інформаційних структур. Виживають лише ті підприємства, які найбільш правильно й компетентно зрозуміли вимоги ринку, організували виробництво конкурентоспроможної продукції, послуг, що користуються попитом, уміло здійснюють мотивацію висококваліфікованої творчої праці персоналу. Усе це потребує глибоких фундаментальних економічних знань, а також відповідної підготовки фахівців з економіки.

Мета дисципліни: формування у студентів знань про закономірності змінення економічних параметрів діяльності підприємства, умінь і навичок застосування методів та інструментарію для обґрунтування економічно ефективних управлінських рішень.

Завдання дисципліни: вивчення системних характеристик економічного управління підприємством; набуття вмінь використовувати методи й інструменти фінансового аналізу для управлінських рішень.

Предмет дисципліни: закономірності формування й підтримки економічних процесів на підприємстві й інструментарій підготовки управлінських рішень.

1. СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Економічне управління як складова управління підприємством

Новий етап розвитку ринкової економіки в Україні викликав потребу в навчанні як практиків бізнесу, так і студентів ВНЗ економічного управління підприємством – науки, спрямованої на досягнення його стратегічних і тактичних цілей. Підприємства в складних умовах економічного клімату повинні вміти успішно вирішувати такі завдання:

- керувати масою й динамікою прибутку;
- збільшувати майно акціонерів;
- вести контроль за курсовою вартістю акцій;
- підвищувати ринкову вартість підприємства;
- здійснювати ефективну дивідендну політику.

Усі ці завдання піддаються управлінню з допомогою універсальних методів, напрацьованих ринковою цивілізацією й об'єднаних у науці економічного управління підприємством у струнку й корисну з практичного погляду систему.

Мета навчальної дисципліни – формування теоретичних знань і системного управління про економічне управління підприємством і набуття навичок використання технологій та інструментів бюджетного й фінансового управління підприємством.

Володіючи логікою функціонування механізму підприємства не тільки на рівні науки, а й мистецтва, фахівець в області економічного управління підприємством виконує такі важливі професійні обов'язки:

- здійснює фінансову діяльність підприємства;
- визначає раціональну структуру пасивів підприємства (співвідношення між позиковим і власним капіталом) з урахуванням допустимого рівня фінансового ризику і, таким чином, обґрунтовує рішення про змінення розміру власного або позикового капіталу;
- розробляє дивідендну політику, використовуючи розрахунки з розподілу чистого прибутку на винагороду інвесторів, з одного боку, і самофінансування розвитку й нарощування власних засобів – з іншого;
- формує оптимальну за формою, тривалістю й вартістю структуру позикових коштів підприємства;
- формує оптимальну структуру активів;
- регулює масу й динаміку фінансових результатів з урахуванням прийняття рівня підприємницького ризику;
- розробляє і формує стратегію підприємства;
- здійснює інвестиційну політику, аналізує інвестиційні проекти реального й фінансового характеру, вибирає найкращі серед них з подальшим моніторингом упровадження їх в життя;

– здійснює комплексне оперативне управління оборотними активами й короткотерміновими зобов'язаннями підприємства (грошовими коштами, дебіторською заборгованістю, запасами сировини й готової продукції, з одного боку, і кредиторською заборгованістю і короткотерміновими кредитами – з іншого);

– здійснює цінові й маркетингові рішення з урахуванням їх впливу на фінансові результати;

– здійснює фінансове прогнозування й планування, визначаючи фінансові перспективи розвитку підприємства, а також тактичні кроки щодо забезпечення щоденної діяльності й попередження несприятливих тенденцій;

– аналізує дані бухгалтерського й операційного обліку, а також звітність підприємства.

Предмет дисципліни – система знань, умінь і навичок в області економічного управління підприємством.

Після закінчення вивчення дисципліни студент повинен знати:

– основні принципи бюджетного управління підприємством;
– принципи формування системи бюджетного управління і вимоги до наповнення її елементів;

– організацію бюджетного процесу на підприємстві;
– технологію складання, аналіз, контроль і коригування бюджетів підприємства;

– принципи й технологію управління коштами підприємства;
– організацію інформаційної підтримки бюджетного управління підприємством;

– технологію й інструменти проведення фінансової діагностики для фінансового управління підприємством;

– особливості управління робочим капіталом в контексті стратегічних і оперативних управлінських рішень;

– принципи управління формуванням інвестиційного портфеля підприємства;

– технологію оцінювання фінансових і реальних інвестицій для оптимізації інвестиційного портфеля підприємства;

– стратегічні та операційні аспекти обґрунтування вибору джерел фінансування підприємства;

– методи оптимізації величини й структури капіталу підприємства й вибору дивідендної політики.

Студент повинен уміти:

– аналізувати ефективність систем економічного управління підприємством, розробляти й оптимізувати їх;

– формувати фінансову структуру й регламент бюджетного управління;

– планувати, аналізувати операційні й фінансові бюджети

підприємства і їх основні параметри;

- розробляти, аналізувати і коригувати гнучкий бюджет підприємства;

- виконувати фінансову діагностику підприємства, проводити розрахунки системи фінансових показників підприємства й обґрунтовувати управлінські рішення щодо їх поліпшення;

- аналізувати ефективність організації діяльності підприємства, його товарної, збутової і кредитної політики через фінансові параметри його діяльності, зокрема робочого капіталу;

- обґрунтовувати склад інвестиційного портфеля підприємства, проводити методичні розрахунки для вибору реальних проектів і фінансових інвестицій;

- застосовувати сучасні методичні підходи для обґрунтування розміру й структури капіталу підприємства;

- обґрунтовувати управлінські рішення щодо покращання ліквідності, прибутковості, фінансової стійкості, оперативної і стратегічної діяльності з фінансування й капіталовкладення.

1.2. Сучасні особливості управління підприємством

У XXI столітті управлінню підприємством властиві такі особливості:

1. Для досягнення найвищої ефективності управління суб'єктами господарювання наголошується на соціально-трудоному факторі, тобто при прийнятті управлінських рішень пріоритет інвестування належить соціальній сфері, починають переважати соціально-психологічні методи управління.

2. Основа управлінського успіху – диференціація підприємства, при цьому наголошується на управлінні різноманітністю. Зараз управлінська теорія вчить тому, як порівнювати своє управління з управлінням в інших організаціях (так званий бенчмаркінг) і як вимірювати це порівняння. Нова парадигма вчить тому, як же не бути таким, як інші: як піти від стандартів, від прийнятих систем, як бути іншим? Управлінська концепція пов'язана з розробленням методології управління, спрямованої на пошук способу відмінності підприємства від інших підприємств.

3. Спосіб поєднання людини із засобами праці – роботизація й автоматизація. Простежимо, як змінювався спосіб з'єднання людини із засобами праці під час історичного розвитку, починаючи з цехового виробництва. В основі цеху була людина – майстер, учень, підмайстер. Відповідно управління будувалося, виходячи з того, як встановлювалися відносини між людьми. Важливим було те, яку позицію в цеху люди займали один відносно одного.

Наступний крок – виникнення мануфактур – був перехідним. Мануфактура принизила індивідуальність людини, основними стали

операції. Мануфактура ніби підготувала базу для наступної стадії розвитку. Виникли фабрики. І якщо в мануфактурі людина була підпорядкована операції, процедурі, схемі, то на фабриці людина стає повністю підлеглою машині. Крайнім виявом цього може бути конвеєр. На фабриці управління вже будується відповідно до логіки, що задається машиною.

Західне управління пройшло всі стадії. Тейлор спробував машинізувати людину. До речі, ця ж ідея явно виявляється в поглядах на організацію виробництва, які розвивав Ленін і які були втілено в практику соціалістичної індустріалізації. Цікаво, що японці відразу ж перейшли до фабрики від цеху. У них мануфактура не відіграла руйнівної ролі відносно цеху. Тому японська система різко відрізняється від західної.

У 60–70-ті і частково 80-ті роки людина перестає підпорядковуватися машині. Відбувається роботизація. Людина починає керувати машинами, виникають проблеми творчості в праці, використанні людського потенціалу, розширюється використання групової форми організації праці. Починають «працювати» потреби з верхньої частини піраміди Маслоу. Відповідно принципово змінюється й підхід до управління.

У 80–90-ті роки виникають і стають все більш поширеними інформаційні системи. Зміни стають ще більш суттєвими, тому що виникла можливість «винести» машину за межі організації. Це значно змінює систему взаємовідносин між людьми в колективі.

4. Інформатизація бізнесу і його потенціалу, сучасні інформаційні технології управління тісно пов'язані із соціально-трудовою складовою потенціалу підприємства. Зв'язок реалізується через процеси нагромадження й оброблення комерційної інформації персоналом підприємства під час управління бізнесом. Таким чином, цінність персоналу підприємства визначається інформаційними потоками, які він генерує під час господарювання. З розвитком інформатизації головною стає проблема інформаційної сумісності. Необхідно вирішувати два завдання: як зробити так, щоб не пропадала потрібна інформація; як зробити так, щоб не виникала непотрібна інформація. Змінилися комунікації між людьми, значно послабшав емоційний фон.

5. Основним продуктом фірми стає інформація, сучасні технології, спрямовані на поліпшення якості життя, здоров'я людини, продовження його життя, усунення хвороб. Виробництво дуже сильно орієнтоване на створення нових лікарських препаратів, а також різноманітних приладів і машин, які дають людям змогу робити своє тіло більш здоровим, а свою душу більш стресостійкою і спокійною. У сучасний період виробництво починає підпорядковуватися інтересам створення здорової людини, на це ж спрямовано і сферу послуг. Першими продуктами були відчужені елементи природи. Людина брала щось із природи й переробляла. Поступово виробництво ставало могутнішим, суспільство багатшим, потреби розвивалися і змінювалися. Виникла нова концепція продукту.

Клієнт, споживач стає головним: що він захоче, то й будуть створювати.

Цей період можна назвати ерою бажань. На цій стадії виділилася функція маркетингу. У 90-ті роки одним із основних продуктів стає інформація. Інформаційні продукти зараз займають все більше й більше місця на ринку. Знову провідними стають дослідження й розроблення.

6. Зростання професіоналізму в галузі управління. Успішне ведення бізнесу пов'язується з висококваліфікованими професіоналами.

7. Змінення балансу інтересів стейкхолдерів – людей, зацікавлених в ефективній роботі організації та її результатах. Раніше основним стейкхолдером був власник. Засоби виробництва були його, вся інформація була у нього, і він керував відповідно до своїх інтересів. Потім появились акціонери й менеджери. Далі посилився вплив таких стейкхолдерів, як працівники організації. На Заході зараз все більшого впливу набувають «зелені». У Скандинавії дуже істотним є вплив місцевої громадськості. У XXI ст. баланс сил між стейкхолдерами буде сильно змінюватися. Починаючи з періоду переходу до ринку, у зв'язку з великим сектором тіньової економіки великого значення набуває такий стейкхолдер, як «дах». З розвитком ринкових відносин головними в нашій країні стали фінансово-промислові «клани», за якими стоять олігархи.

8. Сильний вплив культури на управління на тлі глобалізації, що розвивається. Роль і значення глобалізації трактується багатьма фахівцями в галузі управління неоднозначно. При глобалізації національні кордони згладжуються, що не може не позначитися на національній культурі, бізнесі, менталітеті нації. Однак у багатьох країнах існують потужні рухи, що перешкоджають утраті національної самобутності, національній культурі, традиції тут залишаються дуже сильними, як, наприклад, у Франції. Незважаючи на світову тенденцію в шоу-бізнесі, що супроводжується випуском всієї продукції у вигляді фільмів, пісень тощо англійською мовою, ця країна зберегла свій національний кінематограф і пісенні традиції.

Бізнес стає інтернаціональним, але люди, які беруть у ньому участь, продовжують зберігати національні культурні риси.

1.3. Концептуальні основи економічного управління підприємством

Економічне управління підприємством ґрунтується на загальних принципах управління, а також основних законах кібернетики, економічних законах розвитку виробництва, законах управлінської діяльності.

1. Загальні принципи управління:

- економічність;
- принцип динамічної рівноваги чинників внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства;

- ієрархічність і взаємозалежність елементів, суб'єктів і об'єктів управління на всіх рівнях;
- цілеспрямованість (координація спільної праці для досягнення мети).

2. Загальні закони кібернетики – науки, що вивчає загальні закономірності управління і взаємозв'язку в організаційних системах (машинах, організмах, суспільстві, соціально-економічних системах):

- закон зворотного зв'язку;
- закон синергії;
- закон розвитку;
- закон інформованості й упорядкованості;
- закон єдності аналізу й синтезу.

3. Основні економічні закони розвитку виробництва:

- закон поділу й кооперації праці;
- закон пропорційного розподілу ресурсів між сферами й галузями суспільного виробництва;
- закон вартості;
- закон економії часу;
- закон грошового обігу.

4. Основні закони управлінської діяльності:

- закон єдності системи управління з виробництвом;
- закон пропорційності виробництва й управління (співвідносність розвитку);
- закон спеціалізації управління (загальний закон поділу праці набуває характеру спеціалізації діяльності управлінського персоналу);
- закон інтеграції управління (як форма прояву закону кооперації праці);
- закон централізації і децентралізації управління (за рівнями ієрархії).

Основні економічні закони розвитку виробництва й управлінської діяльності розглядалися в економічній теорії, макро- і мікроекономіці, а також менеджменті, тому розглянемо більш докладно властиві підприємству загальні закони кібернетики.

У кібернетиці розглядається будь-який об'єкт з позицій системного підходу. Організація (підприємство) як система має вхід, вихід і зворотний зв'язок (рис. 1.1).

Вхід і вихід організації контактує із зовнішнім середовищем (ринком, соціальним і природним середовищами). Вхід у систему являє собою потік матеріальних, фінансових, інформаційних і трудових ресурсів. Організація має певний потенціал – сукупність прав власності, досить довготермінових привілеїв і конкурентних переваг, технологій, активів матеріальних і нематеріальних, а також контрактів (із закупівлі ресурсів, оренди майна, найму працівників і збуту продукту).

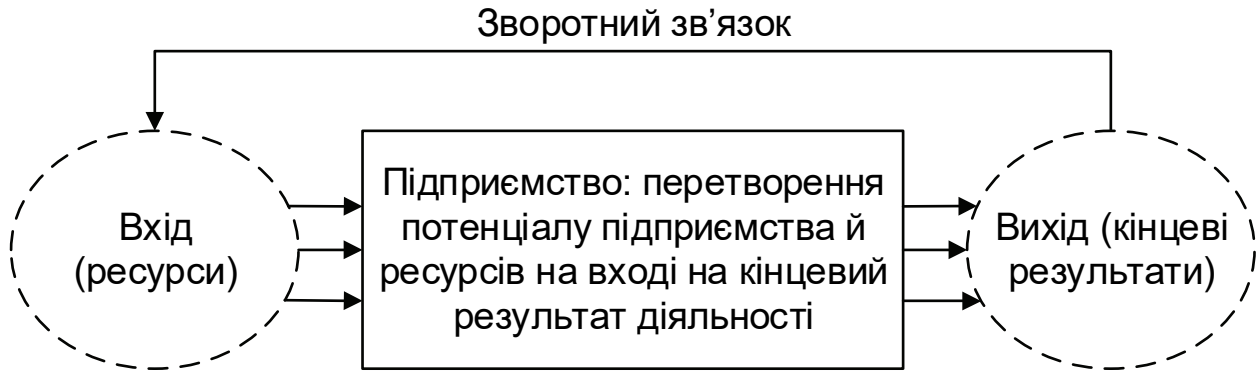


Рис. 1.1. Модель організації як системи

Ресурси на вході й підприємницький потенціал організації взаємодіють унаслідок виробничого процесу. Вхідні ресурси під впливом підприємницького потенціалу перетворюються й трансформуються на кінцеві результати: готову продукцію, роботи, послуги в конкретній номенклатурі, асортименті, кількості, ціновій формі; прибуток; вартість бізнесу; рентабельність; частку організації на ринку; виходять грошові й інформаційні потоки.

Важливим елементом виробничого процесу на підприємстві є вибраний варіант технології – сукупність методів і способів виготовлення продукції, робіт, послуг. Саме вибрана технологія визначає склад і необхідну кількість ресурсів на вході у виробничу систему. Змінення технології приводить до змінення професійного і кваліфікаційного складу необхідних для виробництва кадрів, технологічного обладнання, транспортних засобів, інструменту, а також до змінення використовуваних видів сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектування.

Між входом у систему і її виходом існує зворотний зв'язок, що виражається у співвідношенні показників на вході й виході. У цьому виявляється закон зворотного зв'язку на підприємстві. Це співвідношення характеризує економіку певного підприємства. Для економіки підприємства менш цікавими є вироблений продукт, вибрана технологія виробництва, склад і кваліфікаційний рівень кадрів. Єдине, що є важливим, – це співвідношення у використанні ресурсів, при якому відбувається перевищення дохідної частини над видатковою (рентабельна робота підприємства), перевищення видаткової частини над дохідною (збиткова робота) і рівність дохідної і видаткової частин (робота підприємства в умовах самоокупності).

Ефективність роботи підприємства істотною мірою залежить від форм і методів перетворення, її можна визначити багатьма як окремими, так і загальними показниками. Для цього доцільно побудувати матрицю, яка має зв'язок ресурсів на вході з кінцевими результатами (рис. 1.2).

	<i>V</i>	<i>L</i>	<i>F</i>	<i>M</i>	<i>S</i>
<i>V</i>		<i>L/V</i>	<i>F/V</i>	<i>M/V</i>	<i>V-S</i>
<i>L</i>	<i>V/L</i>				
<i>F</i>	<i>V/F</i>				
<i>M</i>	<i>V/M</i>				
<i>S</i>	<i>V-S</i>				

Тут *V* – загальний обсяг валової або чистої продукції, грн;
L – середня кількість працівників, чол.;
F – середньорічна вартість основних виробничих фондів, грн;
M – поточні матеріальні витрати на виробництво продукції, грн;
S – собівартість продукції, грн.

Рис. 1.2. Матриця ресурсів

Не всі елементи матриці мають економічне значення, але елементи першої вертикалі й горизонталі є найважливішими показниками ефективності виробничої діяльності підприємства:

V/L – продуктивність живої праці; обернений до нього показник *L/V* – трудомісткість виробленої продукції, що відображає кількість одиниць живої праці, потрібної для виготовлення одиниці продукції;

V/L, *L/V* – ефективність використання живої праці;

V/F – ефективність використання основних виробничих фондів – фондівіддача; обернений показник *F/V* – фондомісткість;

V/M – ефективність використання матеріальних витрат – матеріалівіддача; обернений до нього показник *M/V* – матеріаломісткість;

V-S – прибуток підприємства, якщо $V > S$; збиток, якщо $V < S$; самоокупність, якщо $V = S$.

Закон синергії

Синергія – процес істотного збільшення або зменшення потенціалу будь-якої матеріальної системи залежно від збільшення або зменшення кількості елементів цієї системи. Закон синергії: для організації існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде значно більшими, ніж проста сума потенціалів елементів, що належать до нього (людей, машин, матеріалів, капіталу тощо), або суттєво меншим. Щоб реалізувати закон синергії, керівник повинен створити у своїй організації систему, таким чином, потрібен системний підхід під час управління.

Закон розвитку

Кожна матеріальна система прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу. В аналітичному

вигляді закон має вигляд

$$R_j = n \sum_{i=1}^n R_{ij}; K_j = F_j(K_{j+1}, \dots, K_{j+n}); \sum_{i=1}^n (K_j R_j) \rightarrow R_{max}, \quad (1.1)$$

де R_j – потенціал на j -му етапі життєвого циклу;

R_{ij} – потенціал (ресурс) системи в області i (економіка, політика, фінанси) на етапі j ;

K_j – вплив коефіцієнта вагомості кожного попереднього етапу потенціалу на наступні;

F_j – функція впливу;

R_{max} – заплановані результати від конкретних видів діяльності (у бізнес-плані або інших документах).

Закон розвитку спирається на принципи інерції, еластичності, безперервності й стабілізації.

Принцип інерції полягає в тому, що змінення потенціалу системи починається через якийсь час після початку впливу змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі і триває якийсь час після їх закінчення.

Принцип еластичності полягає в тому, що швидкість змінення потенціалу залежить від самого потенціалу і визначається кутом підйому або спаду кривої змінення ресурсів у зоні еластичності. Якщо кут маленький, то кажуть про малу еластичність системи, тобто система є не дуже сприйнятливою до впливу змін, і навпаки.

Принцип безперервності полягає в тому, що процес змінення потенціалу системи є безперервним, змінюються тільки швидкість і знак зміни.

Принцип стабілізації полягає в тому, що система прямує до стабілізації діапазону змін потенціалу системи. Цей принцип базується на відомій потребі людини й суспільства у стабільності.

Закон інформованості й упорядкованості

Чим більшою інформацією володіє організація про зовнішнє й внутрішнє середовище, тим більшою є ймовірність стійкого функціонування (самозбереження). Математична інтерпретація закону має такий вигляд:

$$\sum_{i=1}^n ((k_V V_i)(k_C C_i)(k_D D_i)(k_H H_i)(k_O O_i)) \rightarrow max; d(\sum_{i=1}^n \frac{P_i}{L_i}) dt = 0, \quad (1.2)$$

де k_V, k_C, k_D, k_H, k_O – коефіцієнти пропорційності впливу характеристик інформації одна на одну;

V_i, C_i, D_i, H_i, O_i – відповідно рівні характеристик інформації: обсяг, цінність, вірогідність, насиченість і повнота в області i (фінанси, економіка, персонал тощо);

P_i – ресурси компанії в області i ;

L_i – ресурси, спрямовані на ліквідацію компанії в області i .

Закон єдності аналізу і синтезу

Кожна матеріальна система – живий організм, соціальна організація (підприємство, навчальний заклад тощо) – намагається налаштуватися на найбільш економний режим функціонування внаслідок постійного змінення своєї структури або функцій. Ці зміни йдуть у такому циклі: розподіл – перетворення, розподіл – перетворення і т.д. Математична інтерпретація закону:

$$\lim_{t \rightarrow T} \left(\sum_{i=1}^n R_i - \sum_{i=1}^n V_{1i} + V_{2i} \right) = 0, \quad (1.3)$$

де t – час перетворення;

T – оптимальний час перетворення;

R_i – потенціал (ресурс) організації в області i (економіка, політика, фінанси і т. ін.), що сприяє її розвитку;

V_{1i} , V_{2i} – відповідно ресурс зовнішнього і внутрішнього впливу, що може призвести до ліквідації організації або нанести їй істотної шкоди.

Запорукою ефективного економічного управління підприємством є дотримання кількох правил і співвідношень:

– «Золоте» правило економіки;

– основне співвідношення в області управління трудовими ресурсами;

– «Золоте» (горизонтальне) правило фінансування;

– вертикальне правило фінансування;

– оптимальне співвідношення власного й позикового капіталу;

– оптимальний показник норми керованості трудовими ресурсами;

– оптимальне співвідношення основного й оборотного капіталу (у промисловості);

– оптимальне співвідношення структури оборотного капіталу (у промисловості);

– коефіцієнт загальної ліквідності, що відображає співвідношення між оборотними активами й короткостроковими зобов'язаннями (нормативне значення – 2).

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами характеризує наявність власних оборотних коштів у підприємства, необхідних для його фінансової стійкості, і визначається як відношення різниці між обсягами джерел власних і прирівняних до них коштів і фактичною вартістю основних засобів та інших необоротних активів до вартості наявних у підприємства оборотних активів (виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції, грошових коштів, дебіторської заборгованості та інших обігових активів). Нормативне значення – 0,1.

«Золоте» правило економіки: темпи збільшення балансового прибутку T_{Π} мають перевищувати темпи збільшення виручки від реалізації продукції, робіт, послуг T_P , а темпи збільшення виручки від реалізації продукції, у свою чергу, повинні перевищувати темпи збільшення активів (основного й оборотного капіталу підприємства) T_A , тобто оптимальним є положення $T_{\Pi} > T_P > T_A > 100\%$. $T_{\Pi} > T_P$ означає зменшення витрат виробництва, що відображає підвищення ефективності виробництва, $T_P > T_A$ – підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів.

Дотримання «золотого правила» означає, що економічний потенціал підприємства збільшується порівняно з попереднім періодом.

Основне співвідношення в області управління трудовими ресурсами: темп зростання продуктивності праці має випереджати темп зростання заробітної плати: $T_W > T_{зп}$.

«Золоте» правило фінансування й балансування (складання балансу): предмети майна, що довготривало знаходяться в розпорядженні підприємства, мають фінансуватися з довгострокових джерел фінансування (горизонтальна структура балансу):

а) з власного капіталу: $BK > BHA$, причому $BK / HA > 1$ або

б) з власного і довгострокового позикового капіталу: $(BK + ПКД) > (HA + BЗ)$, причому $(BK + ПКД) / (HA + BЗ) > 1$,

де BK – власний капітал;

HA – необоротні активи;

$ПКД$ – позиковий довгостроковий капітал;

$BЗ$ – виробничі запаси.

Правило вертикальної структури капіталу: власний капітал, власні джерела фінансування мають перевищувати позикові, тобто $BK / (ПКК + ПКД) > 1$ або $BK / \text{Валюта балансу} > 0,5$, де $ПКК$ – позиковий капітал короткостроковий.

Оптимальне співвідношення власного й позикового капіталу – 60 : 40. Оптимальне співвідношення основного й оборотного капіталу (у промисловості) – (65 : 35)–(85 : 15).

Оптимальне співвідношення структури оборотного капіталу оборотних виробничих фондів до фондів обігу (у промисловості) – 70 : 30.

Оптимальний показник норми керованості трудовими ресурсами (визначається як кількість безпосередніх підлеглих керівника) традиційно вважається нормативним у діапазоні від 3 до 7 осіб. Раціональна питома вага працівників апарату управління в загальній кількості працівників підприємства становить 20–25 %.

Контрольні запитання

1. Які завдання постають перед підприємствами в сучасних умовах господарювання?

2. Який фактор є основним в економічному управлінні

підприємствами у XXI сторіччі?

3. Назвіть етапи еволюції способу поєднання людини з факторами виробництва.

4. У чому виражається підвищення значення ролі інформації в діяльності підприємств?

5. Що належить до загальних принципів управління підприємством?

6. Як виявляється зворотний зв'язок у діяльності підприємств?

7. Яким чином можна оцінити ефективність використання підприємством різних видів ресурсів?

8. На яких принципах базується закон розвитку підприємства?

9. З яких співвідношень складається «золоте» правило економіки?

2. СИСТЕМНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Процес економічного управління підприємством

Система управління підприємством складається з двох підсистем: керованої системи (об'єкта управління) і керівної системи (суб'єкта управління). Об'єктом управління є сукупність умов здійснення грошового потоку, кругообігу вартості, руху фінансових ресурсів і фінансових відносин між суб'єктами господарювання та їх підрозділами в господарському процесі. Суб'єкт управління – це спеціальна група людей (дирекція або апарат управління, менеджер або керівник), яка з допомогою різних форм управлінського впливу здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта.

Процес економічного управління – це сукупність і безперервна послідовність взаємозалежних дій управлінців з реалізації функцій управління, що здійснюються за певною технологією і спрямовуються на досягнення цілей соціально-економічної системи.

Функція управління відображає зміст процесу економічного управління, вид управлінської діяльності, сукупність обов'язків керівної системи (суб'єкта управління). Кінцевим результатом економічного управління є здійснення управлінського впливу, команди, наказу, спрямованих на досягнення поставленої мети. Один працівник може виконувати кілька функцій, кілька працівників – одну функцію. Кожна функція менеджменту становить сферу дій певного процесу управління, а система управління конкретним об'єктом або видом діяльності – це сукупність функцій, зв'язаних єдиним управлінським циклом.

Цикл економічного управління містить такі етапи:

1) постановка завдання (визначення мети);

2) вибір методів управління;

3) прийняття рішення;

4) організація, координація і коригування рішення;

- 5) контроль за виконанням рішення і його коригування;
- 6) аналіз і оцінювання результатів рішення.

Процес економічного управління як елемент управлінської діяльності містить: систему комунікацій, розроблення і реалізацію управлінських рішень, інформаційне забезпечення.

Основним завданням системи економічного управління організації є формування професійної управлінської діяльності. Як процес управлінська діяльність – це сукупність дій, що сприяють створенню й удосконаленню зв'язків між частинами системи. Як явище – це об'єднання елементів (мети, програми, коштів) для реалізації місії організації. Управлінський процес складається з таких видів змісту:

- методологічний;
- економічний;
- соціальний;
- організаційний;
- функціональний.

Крім того, економічне управління має такі властивості: мінливість, безперервність, послідовність, стабільність і циклічність.

Підприємство являє собою систему, особливостями якої є відкритість, м'якість (зв'язки між елементами системи однозначно не встановлено), здатність до самоорганізації. Підвищити керованість підприємством можна, спираючись саме на його відкритість, м'якість, тобто здатність реагувати на змінення потоків, що проходять. На практиці на багатьох підприємствах цикл управління на підприємстві порушений: одні підприємства не мають сформульованих цілей, в інших планування має локальний характер. Це означає, що плани складаються тільки для окремих підрозділів або сторін діяльності і не позначаються на результатах діяльності компанії в цілому (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Завдання створення й оптимізації окремих етапів циклу управління

Етап циклу управління	Завдання створення етапу	Завдання оптимізації
Постановка цілей підприємства	Цілі підприємства мають бути сформульованими	Цілі підприємства мають бути адекватними місії підприємства, зовнішнім і внутрішнім ситуаціям і їх має бути враховано в корпоративній культурі
Прийняття рішення (планування заходів)	На підприємстві має бути складено прогноз діяльності, що виконує функції орієнтира (плану)	План діяльності має складатися з декількох варіантів (сценаріїв), ознаки реалізації кожного варіанта мають бути відомими, критерії прийняття рішень для кожного сценарію використовуються в поточній діяльності
Виконання (реалізація) планів	Поточна діяльність має узгоджуватися з планами підприємства	Плани мають бути розгорнутими і деталізованими до такої міри, щоб поточна діяльність була пов'язана з ними природним чином

Етап циклу управління	Завдання створення етапу	Завдання оптимізації
Контроль за виконанням	Контроль за виконанням планів має бути періодичним	Періодичний контроль набуває форми моніторингу
Аналіз	Проводиться періодично і дає необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень	Проводиться періодично з частотою, що відповідає частоті прийняття рішень по кожному виду ресурсів; поглиблення аналізу можливе для вирішення будь-якого управлінського завдання
Формування управлінського впливу	Здійснюється на базі аналізу виконання планів	Здійснюється на базі аналізу планів з урахуванням прогнозу розвитку подій за кількома сценаріями
Коригування планів і/або цілей	Здійснюється періодично	Здійснюється періодично або з частотою, яка визначається зміненням зовнішніх і/або внутрішніх умов

Процес економічного управління за своїм змістом, особливостями й властивостями потребує послідовного виконання певних процедур і операцій. При виконанні певної операції менеджер спирається на вимоги, що впливають з посадових інструкцій, технологічних карт, нормативів та інших матеріалів.

При виконанні управлінської операції необхідно пов'язувати її з попередніми й наступними операціями цього циклу процесу управління за термінами, кількості і якості інформації.

Сукупність різноманітних управлінських операцій, що виконуються за певною схемою, становить процедуру управління. Управлінська процедура відображає порядок підготовки, розгляду, обговорення й виконання послідовних або паралельних операцій під час процесу управління. До набору процедур входять:

- інформаційна підготовка;
- розроблення заходів (рішень);
- узгодження заходів;
- прийняття рішення;
- затвердження рішення;
- організація виконання і контроль.

Пріоритет перелічених процедур у загальній або конкретній функції визначає характер функції і тип організаційної структури. При цьому кожна функція, процедура й операція характеризується чотирма параметрами: трудомісткість, складність, вартість, спільність.

Керувальні операції поділяють на інформаційні, логічні, організаційні. Крім того, їх поділяють також на послідовні, паралельні й паралельно-послідовні.

Важливо мати на увазі, що організаційна структура може успішно

функціонувати тільки за наявності кількох документів, що регламентують відносини, зв'язки й процедури управління.

Виокремлюють дві групи документів: нормативно-правові акти і положення; нормативно-технологічні регламенти, що визначають процедуру виконання окремих управлінських робіт, операцій і процесу управління в цілому.

Існують чотири основні групи завдань економічного управління:

- 1) організації або виконання процесу;
- 2) регулювання;
- 3) раціоналізації, розвитку й удосконалення системи;
- 4) проектування нових систем.

Усі групи містять завдання, вирішення яких здійснюється не під час управління, а на стадії проектування.

Вимоги до економічних рішень:

- ефективність;
- економічність;
- своєчасність;
- надійність;
- можливість реального втілення.

Важливим методологічним принципом організації процесу прийняття рішення є системний підхід до аналізу виробничої ситуації. При цьому сам процес прийняття рішень складається з таких етапів:

- 1) аналіз наявного стану;
- 2) проектування бажаного стану;
- 3) розроблення програми з наданням системі необхідного (проектного) стану;
- 4) реалізація програми;
- 5) контрольні перевірки відповідності фактичного стану системи проектному;
- 6) регулювання;
- 7) повторний аналіз наявного стану системи й проектування рішень щодо подальшого вдосконалення.

Під час прийняття рішень передбачається використання таких методологічних підходів до формування рішень:

- дослідний, або евристичний;
- нормативний;
- прецедентний, що базується на використанні передового досвіду.

Визначивши напрямки оцінювання ефективності організаційних рішень, необхідно врахувати, що під ефективністю розуміється ступінь їх впливу на досягнення кінцевої мети функціонування системи. При цьому прийняття рішення можна характеризувати як проміжну фазу між рішенням і дією. З огляду на це ефективність рішення розглядається як ефективність розроблення рішення й ефективність реалізації управлінських рішень, що відповідає двом етапам процесу прийняття

управлінських рішень. На кожному з них можна використовувати свої підходи до оцінювання й показники ефективності.

При оцінюванні ефективності управлінських рішень їх найчастіше оцінюють на якісному рівні. До складу якісних показників ефективності розроблення рішень можна включити такі:

- своєчасність надання проекту рішення;
- ступінь наукової обґрунтованості рішення;
- багатоваріантність рішень;
- орієнтація на вивчення й використання досвіду;
- витрати, пов'язані з розробленням проектів рішення;
- вартість і терміни реалізації проекту;
- використання зовнішніх консультантів під час розроблення варіантів рішень;
- ступінь ризику під час реалізації рішень.

Кількісне оцінювання ефективності рішень у більшості випадків є ускладненим через такі обставини:

- фактичні результати, як і витрати на реалізацію конкретного рішення, далеко не завжди можна врахувати кількісно;
- реалізація рішення пов'язана з певними соціально-психологічними результатами, кількісне вираження яких є ще більш ускладненим, ніж економічних;
- результати реалізації рішень виявляються опосередковано, через діяльність колективу підприємства в цілому.

Незважаючи на це, на практиці здійснюється кількісне оцінювання ефективності організаційних рішень. При цьому використовуються такі методи оцінювання економічної ефективності:

- непрямий метод зіставлення різних варіантів;
- за кінцевими результатами;
- за безпосередніми результатами діяльності.

Під час економічного управління повинні реалізовуватися всі функції менеджменту – планування, організація, мотивація і контроль, які мають дві загальні характеристики: усі вони потребують прийняття рішень і для всіх необхідними є комунікація, обмін інформацією, щоб отримати інформацію для прийняття правильного рішення і зробити це рішення зрозумілим для інших членів організації. Ці дві характеристики пов'язують усі чотири управлінські функції, забезпечуючи їх взаємозалежність. Комунікації і прийняття рішень часто називають сполучними процесами.

Прийняття рішень – це вибір того, як і що планувати, організувати, мотивувати й контролювати. Основною вимогою для прийняття ефективного об'єктивного рішення або для розуміння масштабів проблеми є адекватність точної інформації. Єдиний спосіб отримання такої інформації – комунікація, яка полягає в обміні інформацією, її смисловим значенням між двома або кількома людьми.

2.2. Еволюція концепцій управління підприємством

Концепція управління потенціалом підприємства еволюціонувала в часі протягом таких етапів:

1. 30-ті роки ХХ ст. – підхід мінімізації витрат. Ситуація в суспільстві складалася таким чином, що підприємствам удавалося досягти конкурентоспроможності з мінімальними витратами. Диференціації товарного асортименту не існувало, а секрет успіху полягав в умінні виготовити продукцію з найменшими витратами. Критеріями ефективності управління в цей час були показники співвідношення доходів і витрат.

2. 50-ті роки ХХ ст. – організаційно-управлінський підхід. З плином часу, упровадженням нових технологій, прискоренням насичення попиту, інтернаціоналізацією і збільшенням конкуренції і посиленням державного регулювання в промислових галузях першого покоління (сталеливарній, верстатобудуванні й виробництві сільськогосподарської техніки) окремі оперативні способи й методи управління вже не сприяли збільшенню обсягу продажів і підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Зменшення накладних витрат, скорочення персоналу, збільшення продуктивності й об'єднання операцій не могли зупинити зменшення прибутку. Критеріями оцінювання виробничої діяльності стали вже не тільки традиційні показники співвідношення доходів і витрат, а й організаційної та управлінської ефективності (вантажобіг, товаробіг, прибуток на вкладений капітал).

3. 60–80-ті роки ХХ ст. – підхід, що базується на стратегіях конкуренції. Цей підхід дає змогу трактувати конкурентоспроможність фірми як позицію, своєрідний вимірник її положення на ринку. Підхід дає змогу провести аналіз конкурентних переваг, яких досягло підприємство (матриця Маккінзі), але не дає точного кількісного вираження результатів оцінювання і тому не може бути взятий за основу сучасної системи оцінювання виробничої діяльності.

4. 80–90-ті роки ХХ ст. – якісний підхід. Для підвищення конкурентоспроможності підприємств і їх продукції впроваджуються системи якості з подальшою їх сертифікацією на відповідність стандартам серії ISO 9000. Під системою якості розуміється сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для загального управління якістю на підприємстві. Значного поширення набувають концепції TQM (total quality management) – загального управління якістю і концепція CWQC (company wide quality control) – керування якістю в межах компанії. TQM – це не просто підхід до організації процесів планування, забезпечення й контролю якості продукції фірми, це – підхід до створення нової моделі управління. Принципові відмінності цієї моделі від традиційної наведено в табл. 2.2.

Порівняння традиційної моделі управління з моделлю TQM

Елементи порівняння	Моделі управління	
	Традиційна модель управління	Модель TQM
Організаційна структура	Вертикальна	Горизонтальна
Стиль керування	Автократичний	Кооперативний
Центр уваги діяльності фірми	Прибуток	Клієнти
Мотивація	Самообслуговування	Розумний егоїзм (реалістичний альтруїзм)
Ринки	Внутрішні	Глобальні
Ресурси	Капітал	Інформація
Робоча сила	Однорідна	Різнорідна
Сподівання співробітників	Безпека	Професійне зростання
Організація роботи	Персональна	Командна

Основні положення TQM полягають у такому:

1. Центр уваги діяльності фірми – клієнти. Клієнти ідентифікуються, розробляється система показників, що визначають ступінь задоволеності клієнтів продукцією фірми. Ця система показників закладається в основу мотивації співробітників і управління фірмою в цілому як основний індикатор успіху розвитку організації.

2. Стратегічне планування. Планується досягнення не тільки виробничо-господарських цілей, а й рівня задоволеності споживачів, позитивного образу компанії, престижу торгових марок.

3. Нагороди й визнання. TQM інтегрується в загальну систему управління, яка підтримується системою мотивації, яка, у свою чергу, закріплюється в системі цінностей фірми, тобто в організаційній культурі.

4. Управління процесом. Процесний і системний підхід до процесу концентрації всіх зусиль щодо вдосконалення діяльності підприємства на конкретних процесах, які безпосередньо впливають на якість кінцевої продукції фірми. Безперервне поліпшення системи функціонування TQM.

Систему TQM призначено для забезпечення відповідності якості продукції підприємства вимогам клієнтів, з подальшою його сертифікацією на відповідність стандартам серії ISO 9000. З практики впровадження й сертифікації систем управління якістю на українських підприємствах відомо, що не менше третини сертифікованих підприємств належать до впроваджених систем якості формально, без розуміння суті концепції TQM. Для таких підприємств, які намагаються вийти зі своєю продукцією на зовнішній ринок, система якості є лише засобом на шляху отримання сертифіката, необхідного для зовнішніх користувачів. Формальне запровадження системи якості й отримання сертифіката на цю систему і вироблену продукцію може бути лише однією з необхідних, але аж ніяк не

достатньою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. До недоліків цієї системи слід віднести той факт, що неможливо кількісно (у грошовому вираженні) оцінити вплив TQM на конкурентоспроможність підприємства. У концепції управління якістю в явному вигляді не враховуються ціна привабливості капіталу і пов'язані з ним ризики, а отже, й інтереси інвесторів і кредиторів.

5. Кінець XX ст. – вартісний підхід, що базується на оцінюванні вартості бізнесу.

2.3. Вартісний підхід в управлінні підприємством

З багаторічного західного й уже напрацьованого вітчизняного досвіду випливає, що компанії, зосереджені на прибутку за поточний рік або на забезпеченні рентабельності, не бачать перспектив. Для українських підприємств типовими є ситуації, коли за наявності прибутку підприємство є неплатоспроможним, тобто не може погасити свої поточні зобов'язання, і, навпаки, маючи збитки, підприємство акуратно розраховується з постачальниками, співробітниками, державою і кредиторами. Уже з цих прикладів можна робити висновок, що отримання прибутку не може розглядатися як стратегічна мета і критерій успішності функціонування підприємства. Однак якщо не прибуток, то що ж можна взяти за мету й критерій ефективності діяльності підприємства? Як впливає зі світової економічної практики – підвищення добробуту власників (акціонерів, власників частки або паю) або, інакше, збільшення вартості бізнесу. У спрощеному випадку це збільшення можна визначити як різницю між вартістю частки бізнесу акціонера при її можливому продажі й вартістю капіталу, внесеного акціонером (власником частки) при створенні підприємства. Якщо капітал було примножено, то менеджер упорався зі своїми завданнями.

Звідси випливає, що всі зусилля менеджерів компанії спрямовуються на збільшення вартості бізнесу. Це і є вартісним підходом в управлінні. Основою вартісної концепції VBM є розуміння того, що для акціонерів (власників) підприємств першочерговим завданням є збільшення їх фінансового добробуту внаслідок ефективної експлуатації об'єктів володіння. При цьому збільшення добробуту акціонерів вимірюється не обсягом уведених потужностей, кількістю найнятих працівників або оборотом компанії, а ринковою вартістю підприємства, яким вони володіють. Парадигма управління потенціалом підприємства, орієнтована на збільшення вартості бізнесу і є на сучасному етапі такою, що превалює.

Основні етапи впровадження системи управління вартістю:

1) визначення точки відліку – оцінювання ринкової вартості підприємства;

2) складання схеми факторів вартості компанії;

3) складання системи оцінювання оперативних і стратегічних управлінських рішень;

4) аналіз вкладу підрозділів у вартість компанії;

5) періодичне оцінювання. Підготовка звітів з позицій управління вартістю.

Основна мета п'ятого етапу – виявити бізнес-одиниці, що «створюють» і «руйнують» вартість. Якщо бізнес-одиниця руйнує вартість компанії, то необхідно прийняти рішення або про розроблення системи заходів, що дають змогу зробити підрозділ дохідним, або про продаж підрозділу іншій компанії, або про закриття підрозділу і розпродажу активів. Однак навіть якщо підрозділ забезпечує для компанії приріст вартості, важливо визначити, наскільки істотною є ця вартість у межах компанії, наскільки серйозним є потенціал подальшого приросту вартості. Якщо підрозділ не є основним (профільним) та у складі іншого підприємства зможе забезпечити істотно більшу вартість, у цьому випадку він підлягає продажу.

Сумарна вартість бізнес-одиниць (включаючи головний офіс) – це вартість компанії в цілому, тому управління вартістю компанії є неможливим без ефективного контролю над вартістю окремих підрозділів.

Саме зараз управління підприємством з позицій максимізації вартості бізнесу потребує від менеджерів особливого підходу, що базується на вартісному мисленні. Це також є важливим тому, що не тільки абсолютний фінансовий результат функціонування підприємства (чистий прибуток, у тому числі і який припадає на одну акцію), про що вже говорилося раніше, а й відносні показники (рентабельність активів, інвестицій, власного капіталу, показники оборотності й ліквідності, а також показники динаміки частки ринку) не корелюють з ринковою вартістю досить стійко, оскільки в них не враховано розміри реальних і фінансових інвестицій, величину чистого оборотного капіталу, потреби підприємства в додатковому фінансуванні, операційний, фінансовий та інші ризики, що є характерними для підприємства, фактор часової дистанції між інвестиціями й отриманням віддачі на вкладений капітал.

З досліджень випливає, що ринкова вартість бізнесу значною мірою пов'язана з показником грошового потоку. Це означає, що при вартісному підході до управління конкурентоспроможністю передбачається концентрація менеджменту підприємства не на поточних змінах величини прибутку, а на довгострокових грошових потоках. У цьому випадку підприємство, постійно збільшуючи вартість бізнесу, завжди зможе запобігти витоку капіталу до конкурентів.

Для більш повного розуміння вартісного підходу до управління порівняємо його з якісним підходом і виявимо переваги (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняльний аналіз вартісного і якісного підходів в управлінні бізнесом

Критерій порівняння	Якісний підхід	Вартісний підхід
Основні цілі функціонування системи	Задоволеність клієнта Безперервне поліпшення якості	Забезпечення інвестиційної привабливості (збільшення вартості бізнесу) Підвищення конкурентоспроможності підприємства
Спрямованість функціонування	Функціонування на клієнта	Спрямованість на акціонерів, власників, інвесторів
Підхід до прийняття рішень	Базується на фактах і результатах	Базується на виявленні можливостей і прогнозів
Мотивація персоналу	Залучення працівників (шляхом мотивації, що базується на показниках якості) Заохочуються результати попередньої діяльності	Залучення працівників (шляхом мотивації, що базується на вартісних принципах); заохочення творчості й ініціативи персоналу, спрямованих на збільшення вартості підприємства в майбутньому
Відносини з контрагентами	Взаємовигідні відносини з клієнтами й постачальниками	Взаємовигідні відносини з усіма зацікавленими сторонами (клієнти, працівники, постачальники, інвестори, уряд, акціонери)
Ставлення до ризику	Ризик ураховується в малому ступені Прагнення до мінімізації ризику на основі використання попереднього досвіду	Готовність іти на ризик Урахування ризиків Креативні функції ризику (інноваційна, аналітична, захисна, регулятивна)
Урахування ціни капіталу	Не враховується	Ураховуються
Інформація	Про результати діяльності Зовнішня інформація про старі можливості	Внутрішня інформація про можливості або потенціал Зовнішня інформація про нові можливості
Принципи будівництва, функціонування, управління системою	Процесний підхід (відповідальність керівників, управління ресурсами, виробництво продукції, вимір, аналіз і поліпшення) Системний підхід до менеджменту Безупинне поліпшення системи	Процесний підхід до створення вартості Системний підхід до управління вартістю бізнесу Постійний моніторинг і управління вартістю
Критерій ефективності	Немає фундаментального критерію ефективності	Збільшення вартості бізнесу

Важливу роль в методології вартісного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства відіграє власне оцінювання вартості підприємства (бізнесу). У теорії й практиці традиційно існують чотири підходи до оцінювання бізнесу:

- прибутковий (income approach), який ґрунтується на припущенні, що вартість підприємства визначається як сума доходів, які підприємство може дати власникові; це – найбільш адекватний підхід до оцінювання вартості бізнесу;

- порівняльний (ринковий) (market approach), що базується на зіставленні вартості оцінюваного підприємства з вартостями порівнянних підприємств;

- витратний (на основі активів) (asset based approach), який ґрунтується на визначенні відносної вартості підприємства і розраховується на основі інформації про вартість відтворення підприємства в існуючому вигляді в ринкових цінах на момент оцінювання).

- опціонний, який базується на оцінюванні майнових (реальних) опціонів.

2.4. Інструменти вартісного підходу до управління підприємством

Вартісний підхід в управлінні (value based management – VBM) реалізується з допомогою чотирьох методів:

- доданої вартості акціонерного капіталу (shareholder's value added – SVA), упровадженого в науковий обіг американським економістом Альфредом Раппопортом;

- економічної доданої вартості Стерна – Стюарта (economic value added – EVA);

- доданої ринкової вартості (market value added – MVA);

- Едвардса – Белла – Ольсона (EBO – Edwards-Bell-Ohlson valuation model).

Метод доданої вартості акціонерного капіталу. Показник SVA є торговою маркою компанії LEK Consulting. Припускається, що додана вартість для акціонерів (додатна величина SVA) створюється в той момент, коли рентабельність нових інвестицій компанії перебільшує середньозважені витрати на капітал ($ROIC > WACC$). Показник SVA є капіталізоване змінення поточної вартості операційного грошового потоку, скориговане на поточну вартість інвестицій в необоротний і оборотний капітал, що викликають це змінення. Існують два способи розрахунку SVA.

1-й спосіб:

$$SVA = \text{Змінення вартості інвестованого капіталу}; \quad (2.1)$$

$$\text{Вартість інвестованого капіталу} = \text{Накопичена поточна вартість грошового потоку} + \text{Поточна залишкова вартість}. \quad (2.2)$$

2-й спосіб:

$$SVA = \text{Поточна залишкова вартість} - \text{Поточна вартість стратегічних інвестицій}; \quad (2.3)$$

$$\text{Залишкова вартість} = \text{Чистий операційний прибуток після сплати податків (NOPAT)}; \quad (2.4)$$

$$\text{Поточна вартість стратегічних інвестицій} = \text{Поточна вартість змінення інвестованого капіталу}. \quad (2.5)$$

Основні фактори, що формують SVA, показано на рис. 2.1.

Збільшуючи значення SVA шляхом впливу на фактори вартості, менеджер збільшує вартість компанії.

Шляхи збільшення SVA:

1) збільшення прибутковості бізнесу (збільшення доходу, економія й оптимізація поточних витрат);

2) зменшення поточної вартості стратегічних інвестицій (оптимізація витрат на капітал, і т. ін.).

SVA використовується в межах управління вартістю компанії:

- для оцінювання вартості компанії;
- для отримання інформації про ступінь ефективності здійснених інвестицій;
- як показник для оцінювання стратегії;
- як інструмент винагороди.

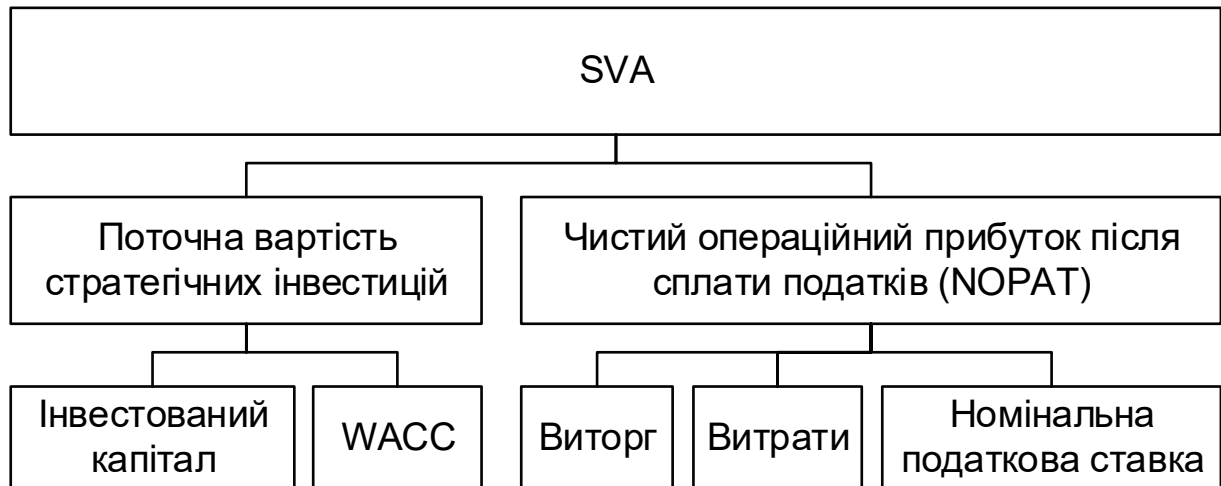


Рис. 2.1. Основні фактори, що формують SVA

Методика економічної доданої вартості Стерна – Стюарта, розроблена С. Стюартом на початку 1990-х років і зареєстрована компанією Stern Stewart & Co, хоча основні положення концепції економічної доданої вартості було закладено ще в дослідженнях Альфреда Маршалла, який ще 1890 року писав: «Те, що залишається від його (власника або керівника) прибутку після відрахувань відсотків на

капітал за діючою ставкою, можна назвати підприємницьким, або управлінським, прибутком». Для визначення чистого прибутку вартість позикового капіталу (процентні витрати) віднімаються від виручки, але вартості власного капіталу фірми немає. Таким чином, в економічному сенсі чистий прибуток перевищує прибуток «справжній». Економічна додана вартість ліквідує цю прогалину в звичайному бухгалтерському обліку. Це означає, що при визначенні вартості, створеної підприємством в будь-який період часу (тобто економічного прибутку, або економічної доданої вартості), потрібно врахувати не тільки витрати, що фіксуються на бухгалтерських рахунках, а й альтернативні витрати позикового капіталу, інвестованого в бізнес.

Економічна додана вартість (*EVA*) – це різниця між операційним прибутком компанії за рік після оподаткування й загальною вартістю витраченого на її виробництво капіталу (у вартісному вираженні), включаючи вартість власного капіталу. *EVA* – це спосіб вимірювання дійсного, а не облікованого бухгалтерського прибутку, міра ефективності дій менеджерів у поточному році. *EVA* може визначатися як для всієї компанії, так і для її окремих підрозділів. Основна формула для розрахунку у відсотках:

$$EVA = NOPAT - C_K = NOPAT - K \cdot WACC, \quad (2.6)$$

де *NOPAT* – чистий операційний прибуток за рік після оподаткування;
C_K – витрати на обслуговування операційного капіталу;
K – операційний капітал;
WACC – середньозважена вартість капіталу, %.

Операційний капітал – це капітал, інвестований власниками для придбання чистих операційних активів компанії. Чисті операційні активи компанії – це чисті операційні оборотні активи й чиста вартість будівель, споруд, обладнання. Операційний капітал дорівнює вартості чистих придбаних операційних активів.

Інша формула для розрахунку:

$$EVA = K \cdot (ROIC - WACC), \quad (2.7)$$

де *ROIC* – рентабельність інвестованого капіталу, $ROIC = NOPAT / K$.

Фірма створює позитивну економічну додану вартість, якщо рентабельність її інвестованого капіталу є більшою, ніж середньозважена вартість, необхідна для інвесторів. Якщо ж середньозважена вартість капіталу перевищує рентабельність інвестованого капіталу, то нові інвестиції зменшують вартість фірми.

EVA – це міра ефективності дій менеджерів у поточному році щодо додавання цінності інвестицій акціонерів, оцінювання дійсної економічної

вигоди бізнесу за рік, яка значно відрізняється від облікового прибутку. Економічна додана вартість – залишковий прибуток, що залишається після витрат з обслуговування всього капіталу, включаючи власний, тоді як обліковий прибуток визначається без урахування витрат на власний капітал. При обчисленні економічної доданої вартості не додають амортизацію, хоча це не грошові витрати. Амортизація являє собою витрати, отже, її віднімають як при визначенні чистого прибутку, так і економічної доданої вартості. У розрахунках беруть, що дійсна економічна амортизація (знецінення внаслідок морального й фізичного зношення основних засобів компанії) точно дорівнює амортизації, яка використовується в бухгалтерському обліку й оподаткуванні.

Для розрахунку вартості підприємства V методом економічної доданої вартості необхідно визначити поточну вартість потоків доданої вартості за кожен прогнозований період, а також урахувати всі здійснені інвестиції капіталу:

$$V = K + \sum_{i=1}^n \frac{EVA_i}{(1+WACC)^i} \quad (2.8)$$

При розрахунках за цим методом потребуються значні коригування фінансової звітності для нівелювання її загальної спрямованості в бік інтересів кредиторів. Найбільш істотними коректуваннями величини прибутку й капіталу є поправки на розмір нематеріальних активів (пов'язаних з науково-дослідними розробками, що забезпечують отримання вигід у майбутньому), за винятком накопиченої амортизації, вартість яких має капіталізуватися, а не списуватися на витрати; відкладені податки; різні резерви (різниця в оцінюванні запасів з допомогою різних методів, резерв за сумнівною дебіторською заборгованістю) та ін.

Для розрахунку поточної вартості щорічних потоків економічної доданої вартості використовують такий алгоритм. Передбачається, що життя підприємства є необмеженим у часі, активи також генерують доходи протягом необмеженого періоду. При цьому активи характеризуються певною рентабельністю. За таких умов укладення кожного року будуть генерувати дохід відповідно до своєї рентабельності протягом необмеженого періоду. Тому розрахунок може здійснюватися за методом капіталізації доходів, які надходять від будь-яких капітальних укладень в активи в прогнозованому періоді, з наступним їх дисконтуванням до поточного періоду.

Методика доданої ринкової вартості (MVA). Ринкова додана вартість – це порівняльна міра економічної доданої вартості, міра ефективності дій менеджерів компанії з самого її заснування. Знаходять її як різницю між ринковою вартістю акцій фірми на t -й момент і балансовою вартістю власного капіталу, наданого акціонерами:

$$MVA = MV_t - MV_0. \quad (2.9)$$

Якщо ринкова вартість заборгованості й привілейованих акцій дорівнює їх балансовими значенням, то ринкова додана вартість – це різниця між ринковою вартістю звичайного власного капіталу фірми (тобто ринковою ціною однієї звичайної акції C_{1A} помноженою на кількість таких акцій N_A) і розміром власного капіталу, наданого її акціонерами:

$$MVA = N_A C_{1A} - MV_0. \quad (2.10)$$

Іноді ринкова додана вартість визначається як різниця між загальною ринковою капіталізацією фірми й загальною кількістю наданого інвестором капіталу (для більшості компаній його визначають як суму звичайного власного капіталу, привілейованих акцій і заборгованості). Загальна капіталізація компанії – це сума ринкової вартості звичайного власного капіталу, заборгованості й привілейованих акцій. Ринкову вартість власного капіталу визначити легко, а ось ринкову вартість заборгованості внаслідок її неліквідності – важко. На практиці під час оцінювання боргу балансову вартість заборгованості беруть за її ринкову вартість.

Метод Едвардса – Белла – Ольсона який базується на будівництві грошових потоків для власного капіталу підприємства з урахуванням його рентабельності й вартості. Початок цій теорії поклали Едвардс і Белл у своїй роботі «The Theory and Measurement of Business Income» (1961 р.), подальшого розвитку вона набула в спеціальних дослідженнях Ольсона. Як наслідок, на початку 90-х років ХХ століття модель отримала назву «модель Едвардса – Белла – Ольсона», або «модель ЕБО», і вважається однією із перспективних сучасних розробок у теорії оцінювання вартості підприємств.

Суть методу, як і в разі концепції економічної доданої вартості, полягає в тому, що вартість підприємства визначається наявними активами й «надприбутками». Формально величина вартості дорівнює сумі балансової вартості власного капіталу й теперішньої вартості «надприбутку» на власний капітал (прибутку, який отримують завдяки перевищенню прибутковості підприємства над рівнем середньогалузевої прибутковості).

Для прогнозування суми очікуваного «надприбутку» Ольсон запропонував принцип лінійної інформаційної динаміки, згідно з яким на вільному ринку «надприбуток», що генерується активами підприємства, не може залишатися як завгодно довго. Протягом часу «надприбуток» має зменшитися, а підприємство з рівнем прибутковості вирівнятися з іншими аналогічними об'єктами. Динаміка вирівнювання зберігається однаковою для значної кількості підприємств, що робить можливим визначення коефіцієнтів авторегресії на основі статистичних даних.

Контрольні запитання

1. Що являють собою суб'єкт та об'єкт управління?
2. Які ознаки й етапи містить цикл економічного управління?
3. З яких завдань складається економічне управління?
4. Через які етапи еволюціонувала концепція економічного управління підприємством?
5. Що таке TQM і SWQC?
6. Чим відрізняється вартісний підхід від якісного підходу до управління підприємством?
7. Що таке SVA?
8. Що таке EVA?
9. Що таке MVA?

3. ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ І РИНКОВИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Суть економічної ефективності функціонування підприємства

Підвищення економічної ефективності підприємства виражається в максимальному збільшенні його доходів порівнянно з витратами. Проблема підвищення ефективності виробництва має вирішальне значення для розвитку сучасних підприємств, формування їх фінансових результатів, а також підвищення конкурентоспроможності продукції і зміцнення ринкових позицій.

Діяльність підприємств характеризується ефективністю, яка визначається як відношення результату (ефекту) дій або діяльності системи на певному інтервалі часу до витрат ресурсів на досягнення цього результату.

Найважливішим завданням, що постає перед усіма сучасними підприємствами, є підвищення ефективності їх діяльності, тобто отримання максимально можливих результатів при мінімальних витратах. Вирішення цього завдання може здійснюватися за двома напрямками:

- 1) збільшення виручки від реалізації виконаних робіт, послуг, продукції;
- 2) зменшення усіх видів ресурсів, витрачених на проведення операційної діяльності.

Мобілізувати резерви збільшення виручки від реалізації продукції в сучасних умовах можна шляхом правильного вибору маркетингової стратегії та здійснення заходів щодо реалізації (просування продукції, рекламна компанія, цінова політика, вибір каналів збуту).

Реалізація концепції підвищення ефективності виробництва на підприємстві потребує вирішення такого триєдиного завдання:

- 1) виготовити високоякісну продукцію, що дає максимальну економію всієї сукупності ресурсів або максимально задовольняє

народногосподарські потреби при сукупних матеріальних витратах на одиницю потреб;

2) забезпечити мінімальні терміни розроблення й освоєння проектних техніко-економічних показників продукції у сфері виробництва й споживання;

3) досягти максимального використання експлуатаційних здібностей цієї продукції.

Основною відмінністю комплексної системи управління ефективністю виробництва є цільова спрямованість на поліпшення використання основних фондів, підвищення організаційно-технічного рівня виробництва, раціональне використання ресурсів.

Основними тенденціями розвитку сучасних підприємств і підвищення їх ефективності є такі:

- збільшення загальної кількості найменувань товарів;
- зменшення життєвого й відтворювального циклу товарів до 1–3 років;
- розширення систем і кількості міжнародних, європейських, національних і регіональних стандартів;
- розроблення транснаціональних інноваційних проектів, міжнародна інтеграція;
- розвиток міжнародної конкуренції;
- збільшення витрат на НД і ДКР до 3–7 % від виручки, а також обсягів продажів і обміну патентами;
- розвиток усіх форм організації виробництва й збуту в міжнародному масштабі;
- підвищення якості товарів у напрямку забезпечення їх корисності, безпеки й зручності застосування, ресурсозбереження;
- зменшення ресурсомісткості товарів у сферах виробництва й споживання;
- автоматизація системи менеджменту з метою підвищення якості управлінського рішення.

Для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва й реалізації продукції на підприємстві вирішують такі завдання:

- оцінювання рівня витрат на весь цикл підготовки;
- контроль витрат, термінів і якості виконання робіт на різних етапах підготовки й освоєння виробництва;
- оцінювання відповідності технічного рівня і якості управління процесом виробництва й реалізації продукції сучасним досягненням науки й техніки;
- виявлення відхилень техніко-економічних параметрів освоєваних виробів від нормативних (проектних) або оптимальних величин;
- розроблення заходів щодо вдосконалення організаційної та технічної підготовки виробництва, що дають змогу зменшити матеріало- і

трудомісткість, а також у цілому витратомісткість продукції при одночасному забезпеченні показників якості, що відповідає кращим вітчизняним або світовим досягненням або перевищує їх;

- оцінювання досягнення проектних показників економічного освоєння виробів (матеріало- і трудомісткості, собівартості й обсягів виробництва) певного рівня витрат на підготовку й освоєння виробництва;

- виявлення неефективних і недоцільних видів робіт і витрат під час підготовки виробництва і їх виключення;

- розроблення рекомендацій щодо найбільш ефективного використання ресурсів під час освоєння наступних моделей продукції;

- оцінювання відповідності фактично сформованих витрат нормам і нормативам матеріальних, трудових, енергетичних, фінансових та інших видів витрат, прийнятих при визначенні проектної собівартості продукції.

Основні шляхи досягнення переваги підприємства в затратах створюються завдяки перегляду ланцюга цінностей:

- спрощення розроблення товару;

- реінжиніринг основних виробничих процесів з метою зменшення необхідних виробничих кроків і неефективних дій;

- використання більш простої, менш капіталомісткої або більш раціональної технології;

- пошук шляхів для відмови від використання дорогих матеріалів і комплектувальних виробів;

- продаж кінцевому споживачеві й використання маркетингових підходів, що зменшують часто невиправдані великі витрати й прибуток оптових і роздрібних продавців;

- перенесення виробничих потужностей ближче до споживача й постачальників, оскільки поставка матеріалів і відвантаження продукції впливають на витрати.

Основні напрями підвищення ефективності виробництва:

1. Підвищення технологічного рівня виробництва: його механізація і автоматизація, упровадження нових видів обладнання й технологічних процесів, поліпшення конструктивних властивостей виробів, підвищення якості сировини й нових конструктивних матеріалів.

2. Економія всіх видів ресурсів, що використовуються при виробництві продукції, – матеріальних, енергетичних, трудових, технологічних, інтелектуальних.

3. Поліпшення організації виробництва й праці: підвищення норм і зон обслуговування, спрощення структури управління, механізація облікових і обчислювальних робіт, змінення робочого періоду, підвищення рівня спеціалізації виробництва.

4. Структурні зміни у виробництві: змінення питомої ваги окремих видів продукції, трудомісткості виробничої програми, частки покупних напівфабрикатів і комплектувальних виробів, питомої ваги нової продукції.

У собівартості продукції підприємства вартість матеріалів і заготовок (напівфабрикатів) має значну питому вагу. Тому завдання зі зменшення витрат матеріальних ресурсів при серійному виробництві продукції залишається актуальним і важливим напрямом зменшення собівартості. До найважливіших напрямів економії ресурсів завдяки технічним (науковим, конструкторським і технологічним) факторам належать такі:

- проведення заходів з підтримки рівня якості продукції й процесів її виготовлення з урахуванням сучасних досягнень науки й техніки, а також результатів експлуатації;

- подальше проведення робіт з підвищення технологічності конструкції продукції і технології виробництва;

- застосування нових видів матеріалів для конструктивних елементів продукції, технологічного обладнання, а також технологій, що базуються на нових матеріалах і нетрадиційних видах енергії;

- економія матеріалів на основі широкого використання маловідходних і безвідходних технологічних процесів (ядерних, лазерних, радіаційних, біологічних);

- оптимізація витрат на забезпечення заданої якості виготовлення продукції, якості технологічного обладнання й процесів;

- автоматизація процесів отримання, оброблення й видачі інформації;

- зменшення матеріаломісткості й енергоємності продукції шляхом залучення в оборот вторинної сировини, паливно-енергетичних ресурсів, а також відходів, що сприяє зменшенню їх шкідливого впливу на навколишнє середовище.

Зменшити витрати ресурсів у розрахунку на одиницю продукції завдяки організаційним заходам щодо підвищення ефективності використання основних фондів можна двома шляхами:

- зменшення умовно-постійних витрат, зумовлених збільшенням випуску продукції на основі застосування резервів приросту виробничих потужностей;

- оптимізація технічних і економічних показників відтворення основних фондів.

Поліпшити використання наявних основних фондів виробничих потужностей промислових підприємств можна таким чином:

- підвищити інтенсивність використання виробничих потужностей і основних виробничих фондів на одиницю часу;

- підвищити час їх роботи.

Поліпшити використання основного технологічного устаткування можна завдяки такому:

- удосконалення організації виробництва, усунення непродуктивних витрат часу роботи обладнання;

- упровадження передових досягнень науки й техніки, що дає змогу

оснастити виробництво сучасним обладнанням і прогресивною технологією, позбавитись «вузьких» місць в технологічному процесі.

3.2. Методи й моделі вирішення завдань досягнення стійкої ринкової позиції підприємства

Цінова політика є однією з основних складових системи управління операційними доходами підприємства, найважливішим механізмом, що забезпечує пріоритетність його економічного розвитку. Така політика істотно впливає на обсяг операційної діяльності підприємства, формує його імідж у споживачів продукції, рівень фінансового стану в цілому. Крім того, цінова політика є дієвим інструментом його конкурентної боротьби на товарному ринку.

Конкретний рівень цін на продукцію, установлений під час формування цінової політики, прямо впливає на суму як операційного доходу, так і операційного прибутку.

Під час формування цінової політики підприємствам необхідно дотримуватися таких принципів:

а) забезпечення пов'язування цінової політики підприємства із загальною політикою управління прибутком і пріоритетними цілями здійснення операційної діяльності; цінова політика має розглядатися як найважливіша складова загальної політики управління прибутком, а її цілі може бути орієнтовано на досягнення пріоритетних цілей розвитку операційної діяльності;

б) забезпечення пов'язування цінової політики підприємства з кон'юнктурою товарного ринку й особливостями вибраної ринкової ніші; таке пов'язання дає змогу враховувати не тільки умови формування рівня цін на товар, але й характер вимог до цієї ціни окремих категорій покупців;

в) забезпечення комплексного підходу до встановлення рівня цін на товар у поєднанні з рівнем післяпродажного обслуговування покупців; рівень післяпродажного обслуговування покупців і його тривалість, з одного боку, формують ступінь купівельних переваг, а з іншого – потребують відповідного відшкодування додаткових витрат підприємства, тому під час формування цінової політики ці два параметри мають ураховуватися в комплексі;

г) здійснення активної цінової політики на ринку, активні форми якої визначаються такими факторами, як самостійність підходів до встановлення рівня цін, диференціація підходів до формування рівня цін на окремі якісні різновиди товарів; така цінова політика забезпечує чітко виражене цінове позиціонування цього підприємства на товарному ринку;

д) забезпечення високого динамізму цінової політики завдяки швидкості реагування цінової політики на змінення внутрішніх умов здійснення операційної діяльності підприємства і факторів зовнішнього

середовища, тобто своєчасного перегляду її у пов'язанні з динамікою товарного ринку, стадіями життєвого циклу підприємства, зміненням норм правового й податкового регулювання.

З урахуванням викладених принципів здійснюється процес безпосереднього формування цінової політики на конкретному підприємстві, який складається з кількох основних етапів.

1. Вибір визначальних цілей формування цінової політики, який зумовлено завданнями забезпечення стратегічного розвитку операційної діяльності. З огляду на це цінова політика на підприємствах формується, виходячи з трьох принципових цільових орієнтирів:

а) на покупця – цінова установка покликана забезпечити розвиток операційної діяльності й реалізацію продукції, ураховуючи максимальною мірою можливості певного сегмента товарного ринку й майбутніх змін його кон'юнктури;

б) на поточні витрати – під поточними витратами в цьому випадку розуміється рівень операційних витрат підприємства, що склався під час виробництва й збуту; така цінова установка забезпечує відшкодування фактичних трудових, матеріальних, нематеріальних і фінансових ресурсів;

в) на прибуток – така цінова установка забезпечує формування заздалегідь зумовленого розміру операційного прибутку.

2. Оцінювання рівня цін, що склався на підприємстві. Основною метою такого оцінювання є визначення мінімального рівня цін, нижче за який їх не може бути встановлено. Виходячи з вимог самоокупності процесу виробництва і збуту конкретних видів продукції, під час оцінювання рівня цін на продукцію аналізуються:

а) середній рівень і динаміка цін на окремі види продукції, виробленої на підприємстві;

б) диференціація рівня цін з огляду на конкретні найменування продукції порівняно з рівнем їх якості, формами післяпродажного сервісу й іншими факторами ціноутворення;

в) можливості зниження рівня операційних витрат завдяки економії окремих видів і здійснення більш ефективної операційної діяльності підприємства в майбутньому періоді.

3. Оцінювання потенціалу й особливостей товарного ринку. Під час оцінювання товарного ринку аналізуються:

а) можливості диференціації цін на окремі види продукції в межах «конкурентного поля», сформованого на певному сегменті ринку;

б) можливості диференціації рівня цін на окремі види продукції з погляду окремих категорій споживачів з урахуванням відмінностей у рівні їх післяпродажного обслуговування;

в) можливості збільшення обсягу збуту окремих видів продукції завдяки певному зниженню рівня цін на них. При збільшенні обсягів збуту продукції може збільшуватися сума прибутку навіть при зниженні рівня цін;

таке оцінювання пов'язане з ціновою еластичністю попиту, що визначає міру чутливості реагування покупців на змінення кількості придбаної продукції залежно від рівня цін на неї; ця чутливість характеризується коефіцієнтом еластичності попиту, який відображає, як збільшується обсяг попиту на продукцію при зниженні її ціни на 1 %.

4. Диференціація цілей цінової політики в аспекті конкретних видів продукції з урахуванням можливостей ринку й рівня операційних витрат. Під час такої диференціації для кожного конкретного виду продукції використовуються різні цільові орієнтири цінової політики.

Цілі цінової політики з огляду на конкретні види продукції диференціюють за такими класифікаційними ознаками:

а) значення продукції в задоволенні потреб (продукція масового попиту, періодичного й епізодичного попиту);

б) рівень якості продукції й характер післяпродажного обслуговування споживачів;

в) стадія життєвого циклу товару.

5. Вибір моделі розрахунку рівня цін на окремі види продукції, який визначається конкретними цільовими орієнтирами для здійснення цінової політики на певний вид продукції:

а) при орієнтації цінової політики на покупця за базовий елемент розрахунку береться рівень ціни товару для відповідних категорій покупців;

б) при орієнтації цінової політики на поточні витрати за базовий елемент рівня ціни береться сума повних операційних витрат, що припадають на одиницю продукції;

в) при орієнтації цінової політики на прибуток за базовий елемент розрахунку рівня ціни береться цільовий коефіцієнт рентабельності операційних (поточних) витрат, який визначається відношенням цільового операційного прибутку до планової суми операційних витрат у відсотках.

6. Формування конкретного рівня цін на окремі види продукції. При цьому визначаються необхідні для розрахунку конкретні значення окремих поточних показників. Основну увагу при цьому має бути приділено калькулюванню повних операційних витрат з різних видів продукції.

7. Формування механізму своєчасного коригування рівня цін. Заплановане зменшення рівня цін може регулюватися системою своєчасно обумовлених знижок, наданих на купівлю певної кількості продукції окремих видів, купівлю певного сумарного обсягу продукції, купівлю сезонно споживаної продукції в несезонний період, а також постійним або пільговим категоріям покупців.

Заплановане збільшення рівня цін може бути зумовлено специфічними умовами доставки продукції покупцям, необхідністю її страхування під час транспортування, особливою фірмовою упаковкою за вимогами покупця, рівнем і тривалістю періоду післяпродажного обслуговування.

Незаплановане відхилення від розрахункового рівня цін може бути спричинено зміненням кон'юнктури товарного ринку (загальним зменшенням або підвищенням попиту на певний вид продукції), ставок оподаткування операційної діяльності підприємства; умов господарювання, що сприяють зниженню або підвищенню рівня операційних витрат.

Цінова політика на підприємстві є основою для розроблення його стратегії ціноутворення.

Основними є такі цінові стратегії:

- високих цін;
- середніх цін;
- низьких цін;
- цільових цін;
- пільгових цін;
- «пов'язаного» ціноутворення;
- проходження за лідером;
- незмінних цін;
- неокруглених, або психологічних, цін;
- цінових ліній.

Контрольні запитання

1. Які основні тенденції підвищення економічної ефективності спостерігаються на сучасних підприємствах?
2. Як можна виявити резерви підвищення економічної ефективності виробництва?
3. Якими є шляхи підвищення економічної ефективності виробництва?
4. Назвіть принципи формування цінової політики підприємства.
5. На що може орієнтуватися цінова політика підприємства?
6. Які фактори можуть впливати на вибір моделі розрахунку рівня цін?
7. Як працює механізм коригування рівня цін на підприємстві?

4. ТЕХНОЛОГІЇ ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

4.1. Вирішення завдань управління випуском продукції

Виробничий менеджмент пов'язаний з функціональною стратегією підприємства. Функціональна стратегія, або стратегія виробничого процесу, спрямована на підтримку стратегії підприємства шляхом вирішення завдань, сформованих з урахуванням потреб клієнтів. Ця стратегія пов'язана з розподілом і використанням ресурсів, необхідних для

здійснення виробничого процесу. Саме виробничі служби відіграють вирішальну роль в реалізації стратегії контролю витрат шляхом зменшення витрат сировини й матеріалів, витрат праці, накладних та інших витрат, що формують виробничу собівартість продукції.

Виробничу стратегію будують з урахуванням загальної стратегії підприємства і спрямовують на вирішення різних аспектів виробничої діяльності. Виробничу стратегію не можна реалізувати без плану реклами, який розробляється разом з планом збуту. При цьому враховуються результати досліджень ринку й прийняті конкурентами заходи.

План рекламних заходів містить:

- плани проведення поточних заходів;
- плани участі у виставках і експозиціях;
- заключний загальний план рекламних заходів;
- окремі плани проведення спеціальних рекламних кампаній.

Паралельно з планом рекламних заходів плануються заходи для підтримки іміджу (престижу) підприємства. Це дає змогу зберегти, а потім і підвищити рівень збуту.

Після розроблення плану реклами уточнюється остаточний план збуту. Річний план збуту впливає на план виробництва. Процес виробництва відбувається паралельно збуту.

У сучасному менеджменті виокремлюють такі групи рішень:

- структурні;
- про процеси;
- про взаємозв'язки.

Структурні рішення містять вертикальну інтеграцію, виробничі потужності, масштаб та орієнтацію виробництва.

Вертикальна інтеграція. Може бути прийнято рішення про встановлення певної тісноти зв'язку з партнерами (постачальниками, клієнтами).

Виробничі потужності. Рішення про виробничі потужності мають стратегічний характер і стосуються обсягів і типів потужностей, які необхідно мати додатково або зменшити за певний період. Їх можуть приймати в ситуації зростання, коли продукція користується попитом. Для задоволення попиту необхідно мати додаткові потужності. У підприємства може змінюватись організаційна структура. У цьому випадку у підприємства часто зберігаються попередні й зайві потужності.

Масштаб та орієнтація виробництва. Рішення про масштаби й орієнтацію виробництва пов'язані з рішеннями про виробничі потужності й містять такі питання: розмір підприємства, місце розміщення, що буде проводитися. Орієнтація виробництва пов'язана з його спеціалізацією (однорідна або різнорідна продукція). Від цього залежить кількість різних виробничих процесів і ступінь їх складності.

Наступними стадіями циклу виробничого менеджменту є визначення

умов, організація і виконання.

Планування виробництва продукції, товарів і послуг на всіх діючих підприємствах має задовольняти конкретні потреби покупців, замовників або споживачів і бути тісно пов'язаним з розробленням загальної стратегії розвитку підприємства, проведенням маркетингових досліджень, проектуванням конкурентоспроможності продукції, організацією її виробництва і реалізації, а також з виконанням інших функцій і видів внутрішньогосподарської діяльності.

Планування виробництва й реалізації на підприємствах становить процес розроблення й виконання основних показників річного плану, що містять передбачення потреб ринку на найближчу перспективу. Для цього є необхідним вибір та обґрунтування найважливіших напрямків виробничої і підприємницької діяльності, установлення обсягів виробництва й продажу товарів, розрахунок потреби в усіх видах ресурсів.

У річному плані кожного підприємства міститься система таких планових показників:

- основна мета виробничої діяльності підприємства і його окремих підрозділів на плановий період;

- обсяги й терміни виробництва продукції, робіт і послуг з визначенням конкретних кількісних і якісних показників по всій номенклатурі товарів;

- розрахунок виробничої потужності підприємства, цехів і дільниць, що підтверджує її збалансованість з річними обсягами виробництва, рівновага попиту й пропозиції;

- визначення потреби в ресурсах для виконання річної виробничої програми підприємства і його підрозділів, розрахунок балансу напівфабрикатів і комплектування;

- розподіл планових робіт по основних цехах – виконавцях ринкових замовлень, а також терміни виготовлення й постачання продукції на ринок;

- вибір засобів і методів досягнення запланованих показників, розрахунок обсягів незавершеного виробництва, коефіцієнтів завантаження технологічного обладнання й виробничих площ;

- обґрунтування методів і форм організації виробництва запланованих товарів, робіт, послуг і контролю виконання планів виробництва й реалізації продукції.

Для кожного підприємства в умовах ринку план виробництва продукції є базою комплексного соціально-економічного планування всієї його діяльності. На його основі розробляються соціально-трудова, постачальницько-збутова, фінансово-інвестиційні та інші розділи довгострокового й поточного планів.

План виробництва має бути узгоджено з планом щодо праці й інвестицій. У планах виробництва, якщо це необхідно, можна також установлювати основні джерела й розміри фінансування по кожному виду

діяльності підприємства, гранично допустимі витрати по етапах і видах робіт, кінцеві результати по окремих підрозділах, видах потоків і термінів надходження коштів.

Як розділ комплексного управління й планування виробництва виробнича програма є тим розділом плану, на основі якого визначається потреба в трудових, матеріальних та інших виробничих ресурсах. Виробнича програма є результатом узгодження таких цілей підприємства:

- отримання максимального прибутку;
- облік реальних фінансових та інших ресурсних можливостей;
- можливе повне задоволення потреб ринку збуту;
- максимальне зменшення виробничих витрат, у тому числі й максимально можливе завантаження устаткування.

Обсяг виробництва характеризується кількістю й номенклатурою продукції, що випускається підприємством у плановому періоді. При визначенні обсягів випуску конкретної продукції і включення її до річного плану виробництва необхідно враховувати величину наявного попиту, темпи його збільшення, рівень ринкових цін, розміри одержуваного прибутку, ступінь ризику, вплив конкуренції, витрати виробництва, можливість зниження собівартості одиниці продукції та інших факторів, умов виробництва й збуту.

Основні розділи й показники плану виробничої програми:

- 1) план виробництва й збуту продукції в натуральному вираженні (номенклатура продукції, асортимент виробів, якість продукції);
- 2) план виробництва продукції у вартісному вираженні (обсяг товарної, реалізованої, валової, чистої продукції);
- 3) план кооперативних поставок (обсяг кооперативних поставок, номенклатура й терміни поставок);
- 4) план розвитку спеціалізації виробництва;
- 5) внутрішньозаводське планування;
- 6) календарний план випуску продукції;
- 7) баланс виробничих потужностей і основних фондів

Виробнича діяльність підприємства характеризується системою показників, найважливіші з яких є попит на продукцію, обсяг виробництва, обсяг пропозиції й виробнича потужність підприємства, витрати й ціни на продукцію, потреба в ресурсах та інвестиціях, обсяг продажів і загальний дохід.

Першочергове значення для успішного функціонування підприємства мають ресурси (фінансові, трудові, матеріальні). Ресурси – це сукупність трудових, матеріально-технічних і фінансових засобів, необхідних для виготовлення й реалізації продукції та різних видів послуг. Головне функціональне призначення ресурсів – забезпечення виробництва з випуску конкурентоспроможної продукції.

Фінансові ресурси – основний фактор діяльності підприємства,

оскільки пов'язують інші ресурси і деякою мірою можуть їх замінити. Планування фінансових ресурсів базується на плані виробництва й реалізації продукції.

Джерелом формування фінансових ресурсів є власні джерела (прибуток, амортизація, випуск нових акцій, реалізація основних фондів) і позикові (нові боргові зобов'язання у вигляді довго- і короткотермінових кредитів, застав, векселів).

План реалізації продукції об'єднує інформацію про обсяги реалізації, ціни, виручку від реалізації і є відправною точкою всього процесу планування. Складність остаточного розрахунку плану продажів пов'язана з тим, що обсяг реалізації визначається не тільки виробничими можливостями підприємства, а й факторами кон'юнктури – діяльністю конкурентів, загальним положенням на національному й світовому ринках, політикою ціноутворення, сезонними коливаннями попиту й поставок, обсягом платоспроможності попиту, результативністю реклами. На основі плану продажів формуються бюджети, що характеризують витрати на виробництво й реалізацію продукції або на впровадження нового технологічного процесу (плани закупівлі сировини й матеріалів, комерційних і адміністративних витрат, щодо праці).

На основі оперативних планів складається плановий звіт про прибутки й збитки. Інформація про доходи береться з плану продажів.

Фінансовий план – це план, у якому відображаються обсяг і структура передбачуваних джерел коштів і планові спрямування на їх використання. Фінансовий план складається з плану руху грошових коштів, плану капітальних вкладень і планового балансу з урахуванням інформації, розміщеної в плановому звіті про прибутки й збитки.

План руху грошових коштів – це план грошових надходжень і платежів. При розрахунку плану руху грошових коштів принципово важливо визначати час фактичних надходжень і платежів, а не час виконання господарських операцій.

У плані капітальних вкладень визначають, які довготермінові активи необхідно придбати або побудувати. Інформація, розміщена в цьому плані, впливає на план руху грошових коштів (стосуючись питань виплати відсотків), плановий звіт про прибутки й збитки, плановий бухгалтерський баланс (змінюючи величину основних засобів та інших довготермінових активів).

При плануванні виробничої діяльності підприємства передбачається розроблення кількох видів планів матеріально-технічного постачання (МТП) виробництва: перспективних, річних, піврічних, квартальних і оперативних (поточних).

Розроблення плану МТП здійснюється за три етапи:

– визначення потреби в матеріалах на виробничі й ремонтно-експлуатаційні роботи;

- визначення потреби в матеріалах на змінення виробничих запасів;
- визначення необхідного обсягу заготівлі (заявок) матеріалів з урахуванням залишків матеріалів на початок планового періоду й залученням внутрішніх резервів.

Потреба в матеріалах розраховується кількома методами: метод прямого розрахунку, розрахунок потреби на основі даних про рецептурний склад, на основі нормативних термінів зношення, розрахунок на основі формул хімічних реакцій, статистичний метод.

1. Метод прямого розрахунку:

$$P_m = \sum_{i=1}^n (NB_i \cdot \Pi_i), \quad (4.1)$$

де NB_i – норма витрат матеріалів на виготовлення одиниці продукції i ;
 Π_i – кількість виробів i , які має бути виготовлено за плановий період;
 n – кількість виробів або різновидів робіт, для яких використовується певний матеріал.

Різновиди цього методу: у будівництві (шляхом множення норм витрат, установлених в одиницях обсягів робіт (метри кубічні кладки, квадратні метри поверхні) на відповідний плановий обсяг робіт); виробничий (добуток норми витрат матеріалів і програми виготовлення певного виробу; подетально (добуток норми витрат на одну деталь і кількості виготовлених деталей); метод розрахунку потреби за аналогією (добуток норми витрат базового аналога й програми випуску виробів, скоригований на коефіцієнт, у якому враховано особливості споживання матеріалу для певного виробу порівняно з аналогом); метод розрахунку потреби за типовими зразками (добуток норми витрат типового представника й програми виготовлення виробів цієї групи).

2. Потреби на основі даних про рецептурний склад розраховуються за кілька етапів:

а) обчислення кількості готової продукції, яку необхідно виготовити згідно з планом виробництва:

$$P_{gp} = \sum_{i=1}^n (B_i \cdot \Pi_i), \quad (4.2)$$

де P_{gp} – потреба в готовій продукції (шт., м³);
 B_i – маса (об'єм) однієї деталі або виробу i ;
 Π_i – програма випуску деталей i для виконання плану реалізації, шт.;
 n – кількість найменувань виробів, які виготовляються із суміші однієї рецептури;

б) визначення загальної кількості матеріалів, які необхідно видати для виробництва, з урахуванням витрат у технологічному процесі:

$$P_{mp} = \frac{P_{gp}}{K_{об}}, \quad (4.3)$$

де K_{OB} – інтегральний коефіцієнт виходу готової продукції, у якому враховано витрати на всіх стадіях технологічного процесу виробництва;
в) визначення потреби в кожному матеріалі:

$$P_M = P_{МП} K_M, \quad (4.4)$$

де K_M – питома вага певного матеріалу в загальному складі для виготовлення виробів за рецептами.

3. Розрахунок на основі нормативних термінів зношення:

$$P_M = \frac{N}{t}, \quad (4.5)$$

де N – кількість виробів, які експлуатуються;
 t – нормативний термін зношення.

4. Розрахунок на основі формул хімічних реакцій:

$$P_M = \frac{M_M K_{пр} 100}{M_{пр} K_M (100 - K_B)} П, \quad (4.6)$$

де P_M – потреба в матеріалах у натуральних одиницях;
 $П$ – програма виробництва готової продукції в натуральних одиницях виміру;
 M_M – молекулярна маса матеріалу;
 $M_{пр}$ – молекулярна маса готового продукту;
 $K_{кп}$ – вміст чистої речовини в готовому продукті, %;
 K_M – вміст чистої речовини у вихідному матеріалі, %;
 K_B – сумарна кількість витрат на виготовлення.

5. Статистичний метод. Для обґрунтування потреби в матеріалах, для яких важко або неможливо встановити норму витрати, користуються статистичними даними про фактичні витрати в попередніх періодах:

$$B = B_{ф} K_{пр} K_E, \quad (4.7)$$

де $B_{ф}$ – фактичні витрати матеріалу в попередньому періоді;
 $K_{пр}$ – коефіцієнт урахування змін програми випуску виробів або обсягу робіт;
 K_E – коефіцієнт, що характеризує зменшення витрат матеріальних ресурсів у зв'язку з упровадженням відповідних організаційно-технічних заходів.

6. Розрахунок потреби в паливі. Потреба в паливі визначається в більшості випадків прямим розрахунком шляхом множення обсягу робіт у плановому періоді на норму витрати палива. Особливістю цих розрахунків є те, що норми витрат різних видів палива встановлюються в одиницях умовного палива, тому при розрахунках спочатку визначають потребу в

умовному паливі.

Потреба в паливі для опалення будівель у зимовий період визначається формулою

$$B_{\text{п}} = \frac{NB_{\text{у}}V_{\text{оп}}V(T_{\text{в}} - T_{\text{з}})}{K_{\text{ек}}}, \quad (4.8)$$

де $NB_{\text{у}}$ – норма витрати умовного палива за добу, на 1 °С різниці між внутрішньою і зовнішньою температурами в опалювальний період, кг на 1000 м³ об'єму будівлі;

$V_{\text{оп}}$ – тривалість опалювального періоду, дні;

$T_{\text{в}}$ – внутрішня температура опалювальних будівель, °С;

$T_{\text{з}}$ – середня температура зовнішнього повітря за опалювальний період, °С;

V – об'єм опалювальних приміщень;

$K_{\text{ек}}$ – тепловий еквівалент використання палива.

7. Планування покриття потреби в матеріалах. Планова потреба в матеріалах до витрати покривається завдяки очікуваним залишкам планового періоду, внутрішніх ресурсів і величини завезення з боку.

Величина очікуваних залишків на початок планового періоду визначається формулою

$$Z_{\text{оч}} = Z_{\text{ф}} + H_{\text{оч}} - B_{\text{оч}}, \quad (4.9)$$

де $Z_{\text{ф}}$ – фактичний залишок на перше число місяця, у якому розроблявся план постачання (звітні дані);

$H_{\text{оч}}$ – очікуване надходження за період від дати, на яку взято фактичний залишок, і до початку періоду;

$B_{\text{оч}}$ – очікувані витрати за той самий період.

4.2. Виявлення внутрішньосистемних проблем на підприємстві

Сучасні економічні кризи є неоднаковими за своєю суттю і характеризуються специфікою свого виявлення, особливостями виникнення, розвитком і можливими наслідками. Кризи починаються з фази розвитку, що відрізняється змістом, наслідками і необхідними заходами для їх усунення. На початковій стадії кризи зменшуються рентабельність і обсяги прибутку, збільшуються товарно-матеріальні запаси при стабільних або зменшуваних темпах збільшення обсягів продажів, прискорюється оборотність кредиторської заборгованості, виникають проблеми з постачанням і якістю виробленої продукції. Наслідком цього є погіршення фінансового стану підприємства, зменшення кількості джерел і резервів розвитку. Проміжна фаза кризи

характеризується збитковістю виробництва, виснаженням резервних фондів підприємства, неефективним збутом продукції. Остання фаза «катастрофи» починається з досягнення такого критичного порога, коли підприємство стає неплатоспроможним, продукція неліквідною, призупиняється видача заробітної плати, зменшується обсяг виробничих ресурсів, унаслідок чого виникає загроза банкрутства. Стадія банкрутства – повна нездатність підприємства сплатити свої борги.

Діагностика банкрутства ведеться за деякими кількісними факторами:

- невеликий показник відношення руху грошових коштів до загальних зобов'язань;
- високі показники відношень боргових зобов'язань до акціонерного капіталу й боргових зобов'язань до загальної суми активів;
- малий прибуток на інвестиції;
- низька рентабельність;
- мала величина відношення нерозподіленого прибутку до загальної суми активів;
- мала величина відношення оборотного капіталу до загальної суми активів і невелике відношення оборотного капіталу до суми продажів.
- малі величини відношення необоротних активів до середньо- і довготермінових зобов'язань;
- недостатній коефіцієнт покриття відсотків;
- нестабільний прибуток;
- невеликий розмір компанії, який визначається обсягом продажів або загальною сумою активів;
- різке зниження ціни акцій, ціни облігацій і прибутку;
- значне збільшення коефіцієнта β (β відображає змінення ціни акцій компанії щодо ринкового індексу, тобто міру систематичного ризику по акціях цієї компанії);
- велика різниця між ринковою ціною і балансовою вартістю акції;
- зменшення дивідендних платежів;
- значне збільшення середньозваженої вартості капіталу компанії;
- великий показник відношення постійних витрат до загальної суми витрат (операційний леверидж);
- неможливість підтримувати відповідний рівень необоротних активів.

Розглянемо методи прогнозування банкрутства підприємства.

Для швидкого виявлення потенційної загрози банкрутства підприємства й своєчасного розроблення попереджувальних заходів використовують спеціальні методи його прогнозування – тестування й дискримінантний аналіз.

Під час проведення тестування підприємств щодо банкрутства доцільно користуватися Методичними рекомендаціями розрахунку

економічних показників фінансового стану підприємств різних рівнів неплатоспроможності.

Джерелом інформації для проведення розрахунків економічних показників і виявлення ознак неплатоспроможності або банкрутства є «Баланс», «Звіт про фінансові результати», «Звіт про рух грошових коштів» «Звіт про власний капітал» (Форми № 1–4).

Поточна неплатоспроможність – це такий фінансовий стан підприємства, при якому на конкретний момент через випадковий збіг обставин суми наявних коштів і високоліквідних активів тимчасово недостатньо для погашення поточного боргу, Це відповідає законодавчому визначенню як неспроможності суб'єкта підприємницької діяльності виконати грошові зобов'язання перед кредиторами після настання встановленого строку їх сплати, у тому числі й заробітної плати, а також зі сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) не інакше як через відновлення платоспроможності.

Економічним показником ознаки поточної платоспроможності за наявності простроченої кредиторської заборгованості є різниця між сумою наявних у підприємства грошових коштів, їх еквівалентів та інших високоліквідних активів і сумою поточних зобов'язань:

$$P_{\pi} = A_{040} + A_{045} + A_{220} + A_{230} + A_{240} - P_{620}, \quad (4.10)$$

де $A_{040} - A_{240}$ – відповідні рядки активу балансу;

P_{620} – підсумок розділу IV пасиву балансу.

Від'ємний результат алгебричної суми наведених статей балансу свідчить про поточну неплатоспроможність суб'єкта підприємництва.

Фінансовий стан підприємства, у якого на початок і кінець звітного кварталу мають місце ознаки поточної неплатоспроможності, відповідає законодавчому визначенню боржника, який є неспроможним виконати свої грошові зобов'язання перед кредиторами, у тому числі й зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), протягом трьох місяців після настання встановленого строку їх сплати.

Ознаки критичної неплатоспроможності, що є ознаками стану потенційного банкрута, мають місце в тому випадку, якщо на початку й наприкінці звітного кварталу, який передуює поданню заяви про порушення справи щодо банкрутства, існують ознаки поточної неплатоспроможності, а коефіцієнт покриття K_{π} і коефіцієнт забезпеченості власними коштами K_z наприкінці звітного кварталу є меншими за нормативні значення 1,5 і 0,1 відповідно.

Коефіцієнт покриття характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів і визначається як відношення суми оборотних коштів до загальної суми поточних зобов'язань за кредитами банків, іншим позиковими коштами й розрахунками з кредиторами:

$$K_n = \frac{A_{260}}{П_{620}}, \quad (4.11)$$

де K_n – коефіцієнт покриття;
 A_{260} – підсумок розділу II активу балансу;
 $П_{620}$ – підсумок розділу IV пасиву балансу.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами характеризує наявність у підприємства власних оборотних коштів, необхідних для його фінансової стійкості, і визначається як відношення різниці між обсягами джерел власних і прирівняних до них коштів і фактичною вартістю основних засобів та інших необоротних активів до вартості наявних у підприємства оборотних активів (виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції, коштів, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів):

$$K_3 = \frac{П_{380} - A_{080}}{A_{260}}, \quad (4.12)$$

де K_3 – коефіцієнт забезпеченості;
 $П_{380}$ – підсумок розділу I пасиву балансу;
 A_{080} – підсумок розділу I активу балансу;
 A_{260} – підсумок розділу II активу балансу.

Якщо наприкінці звітного кварталу хоча б один із наведених коефіцієнтів (K_n або K_3) перевищує його нормативне значення або протягом звітного кварталу спостерігається їх збільшення, то перевага має віддаватися позасудовим заходам відновлення платоспроможності боржника або його санації під час ведення справи про банкрутство.

Якщо протягом терміну, установленого в плані санації боржника, забезпечується додатний показник поточної платоспроможності й перевищення нормативного значення коефіцієнта покриття ($K_n > 1,5$) за наявності тенденції підвищення рентабельності, то платоспроможність боржника можна вважати відновленою (немає ознак потенційного банкрутства).

Надкритична неплатоспроможність. Якщо за підсумками року коефіцієнт покриття менше за одиницю і підприємство не отримало прибутку, то такий фінансовий стан називають надкритичною неплатоспроможністю. У цьому випадку задоволення вимог кредиторів є можливим лише через застосування ліквідаційної процедури. Згідно із законодавством боржник у місячний термін зобов'язаний звернутися до арбітражного суду із заявою про порушення проти нього справи щодо банкрутства, тобто коли задоволення вимог одного або кількох кредиторів призведе до неможливості виконання боржником грошових зобов'язань у повному обсязі перед іншими кредиторами.

Фіктивне банкрутство. Якщо на початку звітної періоду, який передуює поданню заяви до арбітражного суду про порушення справи щодо банкрутства, не було ознак надкритичної неплатоспроможності, тобто коефіцієнт покриття перевищував одиницю при нульовій або додатній рентабельності, то це може свідчити про наявність ознак фіктивного банкрутства.

Економічними ознаками дій з доведення до банкрутства може бути такий фінансовий стан боржника, коли підприємство не мало ознак надкритичної неплатоспроможності напередодні виконання договорів, укладених з корисливих мотивів, або здійснення інших дій, які відповідно до статті 156-4 Кримінального кодексу України кваліфікуються як умисні й призвели до стійкої фінансової неплатоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності.

Приховане банкрутство. Якщо на окремих стадіях провадження справи про банкрутство буде встановлено, що боржник подав неправдиві відомості про своє майно в бухгалтерському балансі або в інших документах, що свідчать про його фінансовий і майновий стан, який має ознаки надкритичної неплатоспроможності, то в такому разі можуть мати місце ознаки прихованого банкрутства.

З метою своєчасного виявлення тенденцій формування незадовільної структури балансу в суб'єкта підприємницької діяльності, що працює прибутково, і впровадження попереджувальних заходів, спрямованих на запобігання банкрутству, проводиться систематичний експрес-аналіз фінансового стану з допомогою коефіцієнта Бівера.

Цей коефіцієнт розраховується як відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довготермінових і поточних зобов'язань за формулою

$$K_B = \frac{\Phi_{П220} - \Phi_{А260}}{П_{480} + П_{620}}, \quad (4.13)$$

де $\Phi_{П220}$, $\Phi_{А260}$ – відповідно чистий прибуток і амортизація, наведені в рядках 220, 260 Форми № 2 «Звіт про фінансові результати»;

$П_{480}$, $П_{620}$ – довгострокові й поточні зобов'язання (сума рядків 480 і 620 розділів III і IV пасиву балансу, наведені у Формі № 1 «Баланс».

Ознакою формування незадовільної структури балансу є фінансовий стан підприємства, у якого протягом тривалого часу (1,5–2 роки) коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2, що відображає небажане зменшення чистого прибутку, спрямованого на розвиток виробництва. Така тенденція в кінцевому результаті призводить до незадовільної структури балансу, коли підприємство починає працювати в борг і його коефіцієнт забезпеченості власними коштами стає меншим за 0,1.

Дискримінантний аналіз здійснюється на основі розроблення й

обчислення значень спеціальних дискримінантних функцій (моделей).

Для оцінювання ймовірності банкрутства відкритих акціонерних товариств з часткою державного майна Фонд державного майна України застосовує коефіцієнт імовірності банкрутства

$$Z = 1,2K_{об} + 1,4K_{ран} + 3,3K_{ра} + 0,6K_{п} + 1,0K_{ф}, \quad (4.14)$$

де $K_{про}$ – частина оборотних коштів в активах ПАТ;

$K_{ран}$ – рентабельність активів, розрахована за нерозподіленим прибутком;

$K_{ра}$ – коефіцієнт рентабельності активів;

$K_{п}$ – відношення ринкової вартості акціонерного капіталу до короткострокових зобов'язань: ціна продажу однієї акції × кількість акцій у статутному капіталі / рядок 620, графа 4 Форми № 1;

$K_{ф}$ – коефіцієнт фондівддачі.

Якщо $Z < 2,0$, то підприємство є потенційним банкрутом.

Для країн з перехідною економікою, характерною для України застосовують таку модель оцінювання ризику бізнесу:

$$R = 8,38K_1 + K_2 + 0,054 K_3 + 0,63K_4, \quad (4.15)$$

де R – показник ризику банкрутства підприємства;

K_1 – відношення оборотного капіталу до вартості активів;

K_2 – відношення чистого прибутку до власного капіталу;

K_3 – відношення доходу від реалізації продукції до вартості активів;

K_4 – відношення чистого прибутку до загальних витрат.

Імовірність банкрутства підприємства залежно від показника ризику банкрутства наведено в табл. 4.1

Таблиця 4.1

Імовірність банкрутства підприємства залежно від показника ризику банкрутства

Ризик банкрутства R	Імовірність банкрутства, %
Менше 0	Максимальна (90...100)
0...0,18	Висока (30...80)
0,18...0,32	Середня (35...50)
0,32...0,42	Низька (15...20)
Понад 0,42	Мінімальна (до 10)

У зарубіжній практиці поширеним методом інтегрального оцінювання загрози банкрутства є модель Альтмана – п'ятифакторна модель діагностики загрози банкрутства.

Модель Альтмана має такий вигляд:

$$A_M = 1,2P_K + 1,4P_a + 3,3П_a + 0,6K_K + 1,0O_a, \quad (4.16)$$

де A_M – інтегральний показник рівня загрози банкрутства;

P_K – відношення робочого капіталу підприємства до суми всіх його активів (є показником ступеня ліквідності активів);

P_a – рівень рентабельності активів або всього використовуваного капіталу; визначають як відношення чистого прибутку до середньої суми використовуваних активів або всього капіталу (є показом рівня генерування прибутку підприємства);

$П_a$ – рівень прибутковості активів; визначають як відношення чистого доходу до середньої суми використовуваних активів або всього капіталу (є показником ступеня достатності доходів підприємства для відшкодування поточних витрат і формування прибутку);

K_K – коефіцієнт відношення суми власного капіталу, оціненого за ринковою вартістю, до позикового;

O_a – оборотність активів або капіталу; визначається як відношення обсягу продажів продукції до середньої вартості активів або всього використовуваного капіталу.

Рівень загрози банкрутства підприємства за моделлю Альтмана оцінюють за шкалою, наведеною в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Шкала оцінювання загрози банкрутства підприємства за Альтманом

Рівень загрози банкрутства A_M	Імовірність банкрутства
до 1,80	Дуже висока
1,81...2,70	Висока
2,71...2,99	Можлива
3,00 і вище	Дуже низька

Точність прогнозування банкрутства за цією моделлю становить 95 %. Застосування моделі Альтмана на практиці є трудомістким процесом, оскільки при розрахунках рівня рентабельності, прибутковості і оборотності активів необхідно використовувати відновлювальну (ринкову) вартість цих активів; при розрахунку коефіцієнтів співвідношення власного капіталу до позикового власний капітал оцінюють за відновлюваною вартістю з урахуванням авансування його в різні активи; при встановленні співвідношення робочого капіталу до активів суму чистого робочого капіталу зменшують на суму стабільної внутрішньої кредиторської заборгованості, яка не загрожує банкрутством; значення кожного коефіцієнта, що використовується в моделі, диференціюють за галузями економіки.

Іншою методикою оцінювання загрози банкрутства, яка

застосовується в зарубіжній практиці, є розрахунок коефіцієнта фінансування низьколіквідних активів $K_{ФНА}$. При цьому визначають, наскільки ці активи (сума необоротних та оборотних активів у формі запасів товарно-матеріальних цінностей) фінансуються власними й позиковими коштами (позикові кошти при цьому поділяють на довго- і короткострокові кредити). Рівень загрози банкрутства підприємства оцінюють за шкалою, наведеною в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Шкала оцінювання загрози банкрутства підприємства шляхом установлення коефіцієнта фінансування низьколіквідних активів

Низьколіквідні активи $K_{ФНА}$	Імовірність банкрутства
$НА + ВЗ < K_e$	Дуже низька
$НА + ВЗ < K_e + K_d$	Можлива
$НА + ВЗ < K_e + K_d + K_k$	Висока
$НА + ВЗ > K_e + K_d + K_k$	Дуже висока

Розрахунок імовірності банкрутства за Спрінгейтом:

$$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D, \quad (4.17)$$

де A – відношення робочого капіталу до загальної вартості активів;
 B – відношення прибутку до сплати податків і відсотків до загальної вартості активів;
 C – відношення прибутку до сплати податків до короткочасної заборгованості;
 D – відношення обсягу продажу до загальної вартості активів.

Уважається, що точність прогнозування банкрутства за цією моделлю становить 92 %, з часом цей показник зменшується. Якщо $Z < 0,862$, то підприємство є потенційним банкрутом.

4.3. Технології усунення внутрішньосистемних проблем на підприємстві

Для профілактики банкрутства і усунення кризових явищ використовуються технології антикризового менеджменту.

Антикризове управління – це застосування до підприємства економічно й соціально виправданих профілактичних і оздоровчих процедур, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності.

Етапи роботи з антикризового управління:

1) підготовчий – формування й розвиток механізму, який може вчасно розпізнати проблеми, що загрожують нормальному функціонуванню підприємства, і розроблення методів їх вирішення (на

цьому етапі розробляється політика підприємства щодо його виходу з кризи, виявляються й ідентифікуються проблеми, розробляються й реалізуються плани щодо їх вирішення);

2) профілактичний – робота з попередження кризи: виявлення потенційних проблем, які створюють серйозну загрозу перспективного розвитку підприємства, розроблення й здійснення превентивних заходів, що дають змогу своєчасно вирішити проблеми; аналіз і прогноз наслідків і умов розвитку виявлених проблем; пріоритет віддається дослідженню факторів, засобів і методів управління щодо запобігання кризовій ситуації;

3) оздоровчий – всебічний аналіз, оцінювання умов і ресурсів підприємства, вживання активних заходів з вирішення проблем, що виникли, розроблення механізму їх реалізації і контроль результатів.

Механізм антикризового управління містить діагностику фінансового й техніко-економічного стану підприємства, маркетинг, прогнозування, планування, прийняття управлінського рішення, організацію його виконання, облік, контроль, мотивацію і регулювання, а при песимістичному прогнозі – організацію ліквідації підприємства.

Суть антикризового управління (антикризового менеджменту (АКМ)) відображається в таких положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати й спричиняти;
- кризи значною мірою можна прискорювати, попереджати, відсувати;
- до криз можна й потрібно готуватися;
- кризи можна пом'якшити;
- управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду й мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до певної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи може прискорювати ці процеси й мінімізувати їх наслідки.

Кризові ситуації можуть виникати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Залежно від глибини кризи й характеру застосовуваних процедур процес антикризового управління може проходити або активно, або пасивно. Так, у разі виникнення негативних тенденцій тимчасового характеру в активному функціонуванні системи антикризового управління немає необхідності. В умовах же стійкого економічного спаду, який супроводжується хронічною неплатоспроможністю, підприємство активізується в міру погіршення ситуації. Тому існують різні типи політики здійснення антикризового управління:

- передкризове управління;
- управління в умовах кризи;
- управління процесами виходу з кризи;
- стабілізація нестійких ситуацій;
- мінімізація втрат і упущених можливостей;

- своєчасне прийняття рішень;
- підготовка до кризи й мінімізація її наслідків.

Система АКМ має особливі властивості:

- 1) системність – взаємозв'язаність і підпорядкованість антикризових процедур;
- 2) безперервність протягом усього періоду дії антикризового менеджменту, тобто коригування й уточнення рішень на всіх його стадіях;
- 3) гнучкість і адаптивність, які частіше є властивими матричним системам управління;
- 4) мобільність – сприйнятливність до змін;
- 5) здатність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, упевненості;
- 6) «диверсифікованість» управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях;
- 7) зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на проблеми, що виникають;
- 8) посилення інтеграційних процесів, які дають змогу концентрувати зусилля й більш ефективно використовувати потенціал компетенції.

Особливості процесів і технологій АКМ:

- мобільність і динамічність під час використання ресурсів, проведення змін, реалізації інноваційних програм;
- здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розроблення й реалізації управлінських рішень;
- підвищена чутливість до фактора часу в процесах управління, здійснення своєчасних дій, виходячи з динаміки ситуації;
- посилення уваги до попередніх і наступних оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки й діяльності;
- використання антикризового критерію якості рішень під час їх розроблення й реалізації.

Особливості механізму управління АКМ:

- мотивування, орієнтоване на антикризові заходи;
- економія ресурсів;
- попередження помилок;
- обережність;
- настанова на оптимізм і впевненість, соціально-психологічна стабільність діяльності;
- інтеграція цінностей професіоналізму;
- ініціативність при вирішенні проблем і пошук найкращих варіантів розвитку;
- корпоративність, взаємоприйнятність, пошук і підтримка інновацій;
- глибокий аналіз ситуації;
- професіоналізм.

Ознаки антикризового управління:

- гнучкість, адаптивність, матричні структури;
- мотивування, орієнтоване на антикризові ситуації;
- мобільність;
- неформальність в управлінні;
- установка на оптимізм і впевненість;
- програмно-цільові підходи;
- інтеграція за цінностями професіоналізму;
- оцінювання наслідків та альтернатив;
- диверсифікованість управління;
- ініціативність;
- своєчасність прийняття рішень (фактор часу);
- система ситуаційного реагування;
- корпоративність, взаємоприйнятність;
- високі критерії якості рішень;
- професійна довіра;
- цілеспрямованість;
- чітка організація;
- мотивація ініціативи й самоорганізації;
- селекція персоналу;
- дослідження альтернатив;
- аналіз та оцінювання наслідків.

Механізми фінансової стабілізації підприємства. Основне значення у системі АКМ має широке використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації. Це пов'язано з тим, що успішне застосування цих механізмів дає змогу підприємству не тільки зняти фінансовий стрес загрози банкрутства, а й значно зменшити використання позикового капіталу, прискорити темпи економічного розвитку.

Фінансова стабілізація в умовах кризової ситуації послідовно здійснюється за такими основними етапами:

- 1) усунення неплатоспроможності;
- 2) відновлення фінансової стійкості;
- 3) змінення фінансової стратегії з метою прискорення економічного зростання.

Кожному етапу фінансової стабілізації підприємства відповідають певні її механізми, які в практиці фінансового менеджменту прийнято поділяти на оперативний, тактичний і стратегічний.

Оперативний механізм фінансової стабілізації являє собою захисну реакцію підприємства на несприятливий фінансовий розвиток і позбавлений будь-яких наступальних управлінських рішень. Мета цього етапу – усунення поточної неплатоспроможності. Система заходів спрямована на зменшення поточних зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань підприємства і збільшення грошових активів, що забезпечують ці зобов'язання.

Принцип «відсікання зайвого», що є основою цього механізму, визначає необхідність зменшення розмірів як поточних потреб (що викликають відповідні фінансові зобов'язання), так і окремих ліквідних активів (з метою їх термінового переведення в грошову форму).

Поточні внутрішні й зовнішні фінансові зобов'язання підприємства можна зменшити, застосовуючи такі основні заходи:

1) зменшення суми постійних витрат (включаючи скорочення управлінського персоналу, зменшення витрат на поточний ремонт і т. ін.);

2) зменшення змінних витрат (включаючи скорочення виробничого персоналу й допоміжних підрозділів; зменшення обсягу виробництва продукції, що не користується попитом, з відповідним зменшенням необхідного обсягу фінансових ресурсів і т. ін.);

3) продовження термінів кредиторської заборгованості за товарними операціями (отримується комерційний кредит);

4) пролонгація короткотермінових банківських кредитів;

5) відстрочення виплати нарахованих дивідендів, відсотків і т. ін.

Суму грошових активів у поточному періоді можна збільшити, застосовуючи такі заходи:

1) ліквідація портфеля короткотермінових фінансових укладень;

2) реалізація окремих високоліквідних грошових і фінансових інструментів портфеля довготермінових фінансових вкладень;

3) рефінансування дебіторської заборгованості з метою зменшення загального її розміру;

4) прискорення обороту дебіторської заборгованості, особливо по товарних операціях, шляхом зменшення термінів наданого комерційного кредиту;

5) нормалізація розміру поточних запасів товарно-матеріальних цінностей;

6) зменшення розміру страхових і сезонних запасів товарно-матеріальних цінностей.

Тактичний механізм фінансової стабілізації, у якому використовуються окремі захисні заходи, у цілому являє собою наступальну тактику, спрямовану на злам несприятливих тенденцій фінансового розвитку, і базується на використанні моделей фінансової рівноваги в довготерміновому періоді. Мета цього етапу – вихід на цільові показники фінансової структури капіталу, що забезпечать його високу фінансову стійкість.

Фінансова рівновага підприємства забезпечується за умови, що обсяг позитивного грошового потоку з усіх видів господарської діяльності (виробничої, інвестиційної, фінансової) за певний період дорівнює запланованому обсягу негативного грошового потоку.

Позитивний грошовий потік за всіма видами господарської діяльності $\Gamma\Gamma_{\Pi}$ розраховують за формулою

$$ГП_{П} = ЧП_{ВР} + АВ + \Delta АК + ВФР_{П}, \quad (4.18)$$

де $ЧП_{ВР}$ – сума чистого прибутку, спрямованого на виробничий розвиток;

$АВ$ – сума амортизаційних відрахувань;

$\Delta АК$ – приріст акціонерного капіталу (при додатковій емісії акцій);

$ВФР_{П}$ – приріст власних фінансових ресурсів за рахунок інших джерел (наприклад, зниження чистого оборотного капіталу ($ЧОК$)).

Негативний грошовий потік $ГП_{Н}$ розраховують за формулою:

$$ГП_{Н} = \Delta НА + \Delta ЧОК, \quad (4.19)$$

де $\Delta НА$ – планована сума приросту необоротних активів (за своєю економічною суттю ця сума є обсягом планованих інвестицій у ці активи, зменшеним на суму реалізації частини цього майна за залишковою вартістю);

$\Delta ЧОК$ – приріст суми чистого оборотного капіталу (оборотних активів за відрахуванням поточних зобов'язань); за своєю економічною суттю ця сума є обсягом планованих інвестицій у приріст оборотних активів.

Принципова модель фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі має вигляд

$$ГП_{П} = ГП_{Н}. \quad (4.20)$$

Механізм використання моделей фінансової рівноваги, спрямований на відновлення фінансової стійкості підприємства в умовах його кризового розвитку, пов'язаний зі збільшенням обсягу позитивного грошового потоку при зменшенні обсягу споживання додаткових фінансових ресурсів (тобто зі зниженням інвестиційної активності).

Обсяг позитивного грошового потоку в майбутньому періоді можна збільшити, застосовуючи такі заходи:

1) збільшення суми чистого доходу підприємства завдяки проведенню ефективної цінової політики;

2) здійснення ефективної податкової політики, спрямованої на збільшення суми чистого прибутку підприємства;

3) здійснення дивідендної політики, адекватної кризовому розвитку підприємства, з метою збільшення суми чистого прибутку, що спрямовується на виробничий розвиток;

4) здійснення прискореної амортизації активної частини основних виробничих фондів з метою збільшення розміру амортизаційного фонду, що фінансується;

5) продаж зношеного або невикористовуваного майна;

6) здійснення ефективної емісійної політики при збільшенні суми власного капіталу завдяки додатковому випуску акцій і т. ін.

Обсяг споживання інвестиційних ресурсів у майбутньому періоді

можна зменшити, застосовуючи такі заходи:

1) відмова від реалізації реальних інвестиційних проектів, які не забезпечують швидке повернення вкладених грошей (тобто з високим періодом реалізації й окупності);

2) використання необхідних видів основних виробничих фондів і нематеріальних активів на умовах лізингу або селінгу;

3) тимчасове припинення формування портфеля довгострокових фінансових укладень завдяки придбанню нових фондів і фінансових інструментів;

4) зменшення нормативу оборотних активів шляхом прискорення їх обороту і т. ін.

Стратегічний механізм фінансової стабілізації являє собою винятково наступальну стратегію фінансового розвитку, спрямовану на прискорення підвищення його економічного потенціалу. Ця система заходів базується на використанні моделей фінансової підтримки прискореного економічного зростання підприємства. З її допомогою визначають необхідність перегляду окремих напрямів фінансової стратегії підприємства. Мета цього етапу – на основі прискорення темпів економічного розвитку досягти збільшення ринкової вартості підприємства.

Модель прискореного економічного зростання базується на збільшенні темпів приросту обсягу реалізації продукції в майбутньому періоді. Відповідно модель фінансової підтримки прискореного економічного зростання потребує забезпечення відповідних пропорцій фінансового розвитку.

Принципова модель фінансової підтримки прискореного економічного зростання підприємства має вигляд

$$\frac{\Delta ОП}{ОП} = \frac{ПП}{ОП} \frac{ПП_{BP}}{ПП} \frac{ОП}{А} \frac{А}{ВК}, \quad (4.21)$$

де $\Delta ОП$ – намічений приріст обсягу продажу продукції в плановому періоді (у порівнянних цінах);

$\Delta ОП/ОП$ – заданий темп економічного зростання підприємства в плановому періоді;

$ПП$ – планована загальна сума чистого прибутку;

$ПП_{BP}$ – планована сума чистого прибутку, що спрямовується на виробничий розвиток;

$А$ – середня сума використовуваних активів у планованому періоді;

$ВК$ – середня сума власного капіталу в планованому періоді.

Як впливає з наведеної моделі, намічений темп економічного зростання підприємства в плановому періоді потребує фінансової підтримки за такими основними параметрами:

1) підвищення рівня рентабельності продажів, що може бути забезпечено ефективною ціновою політикою, використанням ефекту

операційного важеля, здійсненням ефективної податкової політики й деякими іншими умовами;

2) збільшення чистого прибутку, що спрямовується на виробничий розвиток; це збільшення можна забезпечити шляхом здійснення певної дивідендної політики;

3) прискорення оборотності активів, яке можна забезпечити завдяки оптимізації співвідношення необоротних і оборотних активів (зі збільшенням питомої ваги останніх), а також прискорення обороту окремих елементів оборотних активів (насамперед запасів ТМЦ і дебіторської заборгованості); прискорення оборотності активів зменшує відносну потребу в них;

4) використання ефекту фінансового важеля, який полягає в такому: якщо коефіцієнт фінансового важеля ще не набув свого оптимального значення, то ефект фінансового важеля можна підвищити (у межах безпечного рівня фінансової стійкості підприємства).

Технології, стратегії і тактики згладжування негативних тенденцій у розвитку підприємства. Суть антикризового управління полягає у застосуванні сукупності послідовних антикризових процедур – заходів, спрямованих на підвищення платоспроможності підприємства.

Усі антикризові процедури за цими функціями можна поділити на дві групи:

- процедури-донори, що дають підприємству кошти й значно переважають над витратами, пов'язаними з їх проведенням;
- процедури-реципієнти, навпаки, споживають засоби на їх проведення і націлені на перспективну їх віддачу.

Під час згладжування негативних тенденцій застосовуються різні технології (сукупність функцій, форм і методів реалізації антикризових процедур) стосовно конкретного підприємства-боржника:

- технологія управління за результатами (профілактичний захід);
- технологія антикризового прориву (фінансове оздоровлення);
- технології організаційно-виробничого реінжинірингу (радикальний перегляд і перебудова всіх напрямів діяльності підприємства).

Технологія антикризового прориву складається з двох фаз:

а) фаза «коми» – розроблення першочергових заходів, що загальмовують розвиток процесу погіршення ситуації і створюють умови для виходу підприємства з кризового стану:

- проведення експрес-діагностики;
- оголошення на зборах акціонерів «надзвичайного стану»;
- змінення керівної ланки й формування антикризової команди (склад керівників і фахівців, об'єднаних метою оздоровлення підприємства);
- зміцнення морального духу трудового колективу;
- вироблення першого варіанта антикризової програми з фінансового оздоровлення;

б) фаза «шокової терапії» – осмислення причин ситуації, що виникла, і розроблення заходів щодо виходу з неї:

- інвентаризація майна;
- проблемна діагностика, аналіз фінансового й техніко-економічного стану;
- оцінювання інноваційного потенціалу;
- аналіз сильних і слабких сторін діяльності;
- уточнення цілей, шляхів, розроблення заходів щодо їх виконання;
- прогнози й попереднє оцінювання варіантів розвитку підприємства;
- розроблення остаточного варіанта антикризової програми;
- розподіл і мобілізація ресурсів для їх виконання;
- виконання програми й підведення підсумків.

Технологія організаційно-виробничого реінжинірингу, або BPR (Business Process Reengineering). Це – технологія революційного управління в умовах кризи. Її суть полягає у кардинальній (революційній) реорганізації процесів управління на підприємстві в умовах кризи, радикального перегляду й перебудови всіх напрямів діяльності підприємства. BPR застосовується також при створенні нових об'єднань на основі вже наявних підприємств, наприклад, холдингів, трастів, промислово-фінансових груп.

Принципові положення реінжинірингу:

- перебудова здійснюється з «чистого аркуша», тобто без урахування всього попереднього досвіду;
- мається значний обсяг творчості;
- ставляться під сумнів загальноприйняті положення;
- радикальні зміни здійснюються з допомогою й із застосуванням сучасних інформаційних технологій.

Рівень змін при BPR – радикальний, початкова точка – «чистий аркуш», частота змін – одноразово, необхідний час – тривалий, напрям – зверху вниз, охоплення – широке, міжфункціональне, ризик – високий, основний засіб BPR – інформаційні технології, тип змін – культурний.

BPR складається з трьох етапів:

- моделювання й аналіз наявних бізнес-процесів;
- переосмислення й розроблення принципово нових бізнес-планів;
- упровадження нового бізнес-процесу.

Основні принципи BPR:

1) інтегрування декількох робіт в одну (багато часу витрачається на узгодження, очікування);

2) виконавцям зверху делеговано повноваження щодо самостійного прийняття рішень (кількість вертикальних взаємодій зведено до мінімуму);

3) роботи з процесу виконуються в їх звичайному порядку; BPR не накладає обмежень, пов'язаних з організаційною структурою і лінійної технологією;

4) робота виконується там, де це є найбільш доцільним;

організаційна структура або організаційні межі підприємства не накладають жорстких обмежень на процес; розподіл функцій має відбуватися від процесу й необхідності його ефективного використання, а не від колись закріплених обов'язків, такі рішення часто приймають у системі Just in time;

5) процеси мають різні варіанти виконання, тобто вони є не жорсткими, а адаптивними;

6) необхідно зменшувати кількість входів у бізнес-систему, оскільки величезна кількість часу витрачається на зіставлення й сумування різних форм однієї і тієї самої інформації, яка знаходиться в різних документах;

7) зменшення частки робіт з контролю й перевірки;

8) мінімізація часу погоджень;

9) відповідальний менеджер – єдина контактна особа щодо процесу;

10) поєднання централізованих і децентралізованих операцій на базі сучасних інформаційних технологій.

Ґрунтуючись на досвіді подолання кризових ситуацій держав-сусідів, можна виокремити такі види стратегій антикризового управління:

– стратегія виживання – еволюційний розвиток підприємства з урахуванням його стану, тобто плавне, з мінімальними перебудовами, але надійне поліпшення показників аж до виходу його зі стану кризи;

– стратегія прориву забезпечує істотне поліпшення всіх аспектів діяльності підприємства за мінімальний час, передбачається орієнтація на передове положення на ринку.

У стані кризи підприємство не має можливості залучати позикові кошти, джерелом фінансування є власні кошти. Між усіма заходами програми існує фінансовий зв'язок. Одні заходи забезпечують приплив або економію витрат, а інші – їх використання, тобто перші є донорами для других. У зв'язку з цим розрізняють дві тактики фінансового оздоровлення:

– захисна – проведення ресурсощадних заходів, вивільнення грошових коштів, зменшення їх витрат, економія оборотних коштів і персоналу; вилучення з виробництва збиткової продукції; зменшення витрат на виробництво, зміст майнового комплексу, зменшення енерговитрат, накладних витрат, жорсткий контроль за витратами з метою усунення непродуктивних витрат, зменшення кількості працівників апарату управління, франчайзинг, лізинг.

– наступальна (атака на кризу) – проведення заходів реформаторського характеру, спрямованих на приплив інвестицій ззовні; відшукання резервів для збільшення доходів від реалізації продукції, венчурного капіталу, податкових пільг, включаючи фондовий портфель; поповнення оборотних коштів завдяки збільшенню статутного капіталу; змінення організаційної структури підприємства; підготовка нового командного складу; оновлення асортименту; зміцнення іміджу підприємства; розроблення пакета бізнес-планів з урахуванням ризиків;

формування корпоративної культури підприємства.

Наведемо один із сценаріїв фінансового оздоровлення підприємства:

1) створення нової юридичної особи, до статуту якого підприємство-боржник входить частиною майна. Це – акціонерне товариство. Під час акціонування залучаються кошти зовнішнього засновника через продаж акцій. Кошти від продажу акцій спрямовуються на погашення боргів кредиторам;

2) складання бізнес-плану фінансового оздоровлення підприємства;

3) оптимізація податкової політики: мінімізація податків, податкове планування;

4) організація на підприємстві управлінського обліку: виявлення центрів «відповідальності»; бюджетування; контролінг, при якому передбачається жорстка економія витрат і ресурсів усіх видів;

5) проведення активної маркетингової політики з формування стійкого попиту на продукцію, що випускається, змінення номенклатури продукції;

6) створення ядра кадрового потенціалу, на основі якого створюється антикризова команда; реструктуризація кадрового потенціалу; перепідготовка кадрів;

7) продаж активів;

8) закриття нерентабельних виробництв;

9) ліквідація дебіторської заборгованості: політика «2/10 чистих 30» (знижка 2 % з відпускної ціни за кожні 10 днів дострокового розрахунку відносно граничного терміну 30 днів): факторинг – передання банку або факторинговій компанії права на витребування дебіторської заборгованості; договір цесії – передання вимоги до дебіторів банку як забезпечення повернення кредиту;

10) проведення реструктуризації кредиторської заборгованості;

11) виконання зобов'язань боржника власником майна;

12) продаж бізнесу боржника.

4.4. Профілактика банкрутства в управлінні підприємством

Як впливає з досвіду, суть розроблення й застосування профілактичних заходів зводиться до такого. У кожен конкретний момент розвитку підприємства визначається набір завдань, вирішити які необхідно для досягнення поставлених перед ним стратегічних цілей. Усі завдання можна поділити на дві групи: такі, що мають спосіб вирішення, і такі, що не мають його.

Завдання першої групи слід включати до плани розвитку діяльності підприємства. Завдання другої групи переходять до розряду проблем. Їх вирішення зводиться до пошуку нових підходів, методів і технологій, потребує реформ в організації діяльності. З усіх проблем вибирають

ключові – такі, без вирішення яких мети стратегічного розвитку підприємства не можна досягти. Тому їх називають ще й стратегічно важливими проблемами.

Вирішувати ключові проблеми можна в двох напрямках: застосувати заходи поступового поліпшення стану підприємства й реформувати його діяльність. Виходячи з вибраної стратегії, формулюють відповідні політики й технологію антикризового менеджменту.

Технологія управління за результатами складається з такого:

- визначення умов запровадження заходів з антикризового менеджменту;
- складання переліку проблем, що можуть призвести підприємство до банкрутства;
- формулювання цілей, на які має бути спрямовано зусилля щодо організації роботи з антикризового менеджменту;
- розроблення прогностичної структури балансу підприємства й порядку переходу до неї під час антикризового менеджменту;
- розподіл обов'язків і сфер відповідальності серед представників керівної ланки підприємства;
- розрахунок мінімально допустимих потреб у ресурсах всіх видів для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах кризи;
- організація інформаційних потоків для обслуговування системи антикризового менеджменту;
- вироблення методів проведення антикризових процедур і контроль за їх реалізацією;
- аналіз можливих проблем за основними напрямками діяльності підприємства, імовірність виникнення яких є високою, і розроблення попереджувальних заходів для їх вирішення;
- розроблення зразкових сценаріїв антикризового менеджменту для найбільш імовірних умов виникнення кризи;
- розроблення критеріїв активізації або ослаблення антикризового менеджменту;
- досягнення необхідної швидкості прийняття надзвичайних заходів;
- підвищення якості виконавської дисципліни;
- адекватність інформації, у якій є потреба;
- формування антикризових механізмів, що забезпечують реалізацію плану фінансового оздоровлення;
- визначення дати закінчення дії надзвичайних заходів.

Безкризове функціонування підприємства в умовах невизначеності ринкової кон'юнктури потребує миттєвої реакції керівника при виникненні будь-якої негативної ситуації в підвідомчому йому суб'єкті господарювання. З цією метою розумно мати підготовлений комплекс профілактичних заходів, рекомендованих до застосування в конкретних обставинах.

Усі профілактичні заходи за ступенем їх важливості й залежно від припустимої похибки їх проведення можна об'єднати в три групи: косметичні, екстрені й надзвичайні. Серед таких заходів можуть бути такі:

- інноваційне реформування, тобто підвищення сприйнятливості діяльності підприємства до використання інновацій і залучення інвестицій під прибуткові проекти (з метою підвищення привабливості діяльності підприємства для інвесторів слід зробити «прозорим» стан його матеріальних і фінансових ресурсів, розподіл і застосування власності);

- уміле проведення стратегічного й фінансового менеджменту, що містить, по-перше, управління фінансовими потоками, оптимізацію розрахунків з постачальниками, перехід до передоплати розрахунків з покупцями, регулювання грошової складової виручки від реалізації продукції, зменшення її частки, що припадає на бартерні операції і заліки взаємних вимог, цільове й безболісне для стану підприємства використання виручки на погашення зобов'язань, допустиме відвернення коштів з виробництва в розмірі, що не перевищує суму чистого прибутку, а по-друге, емісію цінних паперів, зменшення або повна відмова виплат доходів (дивідендів) учасникам;

- факторинг, договір-цесія;

- лізинг;

- зменшення витрат на утримання об'єктів соціокультурної інфраструктури або передання їх до муніципальної власності;

- припинення збиткових видів діяльності;

- створення ефективної системи управління підприємством;

- упровадження прогресивних норм, нормативів і ресурсощадних технологій, використання вторинної сировини;

- безперервне навчання керівного складу підприємства;

- реструктуризація підприємства, тобто структурна перебудова, яка полягає у виокремленні бізнесу на засадах його поділу, приєднанні й ліквідації структурних підрозділів підприємства, а також зміненні власників;

- консолідація як період постреструктуризації – об'єднання роз'єднаних самостійних і напівсамостійних структур у холдинг, який зможе акумулювати товарні й фінансові потоки, упорядкувати ціноутворення, підвищити імідж здійснюваної діяльності; розумне об'єднання видобувних і переробних потужностей; формування комплексної інформаційної системи;

- підвищення конкурентоспроможності продукції;

- розроблення методик з діагностування діяльності підприємства;

- управління запасами при мінімумі оборотних коштів;

- поширення передового досвіду;

- розвиток форм економічного співробітництва в діловому світі, створення технополісів;

- скорочення виробничого циклу й циклу звернення;

– електронізація ведення бізнесу, що забезпечує можливість безпосередньо спілкуватися зі своїми економічними партнерами незалежно від їх місця розташування, оптимізувати політику в області цін, управляти запасами й витратами, проводити активний маркетинг, оперативно перебудовувати стратегію розвитку.

Як відомо, будь-яка дія комплексу антикризового менеджменту – на успішному підприємстві або проблемному – завжди є результативнішою, ніж розрізнені заходи.

Таким чином, профілактика діяльності підприємства є одним із найважливіших аспектів антикризового менеджменту, оскільки дає змогу попередити кризу або пом'якшити її, мобілізувавши всі наявні ресурси. Для того щоб профілактика кризи була ефективною необхідно, щоб система контролю і виявлення ознак майбутньої кризової ситуації була дієвою.

Контрольні запитання

1. Що таке структурні рішення на підприємстві? Як вони впливають на план з випуску продукції?
2. З чого складається виробнича програма підприємства?
3. Що таке фінансовий план і план руху грошових коштів підприємства?
4. Що містить план матеріально-технічного постачання виробництва?
5. Якими шляхами можна розрахувати потребу виробництва в ресурсах?
6. Які рівні внутрішньосистемних проблем виокремлюють на підприємствах?
7. Що таке банкрутство підприємства? Чим банкрутство відрізняється від неплатоспроможності?
8. З допомогою яких показників можна оцінити рівень платоспроможності підприємства?
9. Як використовується коефіцієнт Бівера?
10. Що спільного у різних дискримінантних моделей оцінювання ймовірності банкрутства?
11. Які дискримінантні моделі оцінювання ймовірності банкрутства використовуються в Україні й у світі?
12. Для чого на підприємствах використовується антикризовий менеджмент?
13. Назвіть основні риси антикризового менеджменту.
14. Що таке стан фінансової рівноваги підприємства? Як його можна оцінити?
15. Як в умовах кризи використовується реінжиніринг на підприємствах?
16. Які стратегії можна використовувати на підприємствах в умовах кризи різного рівня?
17. Що таке технологія управління за результатами?

5. ЕКОНОМІЧНА ВПОРЯДКОВАНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ПІДТРИМКА

5.1. Місце державного регулювання в економічному управлінні підприємством

Загальна стратегія державного регулювання ринкової економіки базується на таких принципах:

1) за інших рівних умов перевагу слід віддавати ринковим формам організації економіки. На практиці це означає, що держава повинна фінансувати тільки ті соціально захищені галузі, у які не вкладено кошти приватного бізнесу (через малий прибуток);

2) державне підприємство повинно не конкурувати, а допомагати розвитку приватного бізнесу; ігнорування цього принципу може призвести до штучного домінування державних підприємств над приватними;

3) державні фінансова, кредитна й податкова політики мають сприяти економічному зростанню й соціальній стабільності;

4) державне втручання в ринкові процеси є більш ефективнішим, чим більш ринкову форму має;

5) особливого значення державне регулювання набуває в період загальногосподарських криз;

6) державне регулювання застосовується також для процесів у сфері міждержавних економічних відносин (імпортно-експортні операції, міжнародна спеціалізація виробництва, валютні відносини).

Таким чином, сучасна ринкова економіка є державно регульованою. Більш того, сама держава перетворилася на гаранта стабільності, оптимальності й цивілізованості ринкової економіки.

Цілі державного регулювання ринкової економіки:

– мінімізація неминучих негативних тенденцій наслідків ринкових процесів;

– створення правових, фінансових і соціальних передумов ефективного функціонування ринкової економіки;

– забезпечення соціального захисту тих груп ринкового суспільства, стан яких у конкретній економічній ситуації стає більш уразливим.

Для досягнення наведених цілей сучасна держава має в своєму розпорядженні потужні засоби регульовального впливу на ринкову економіку.

Для виконання своїх функцій державі потрібні конкретні засоби й інструменти. За характером впливу на економіку країни ці інструменти поділяють на прямі (або адміністративні) і непрямі (або економічні).

Пряме втручання допускається щодо деяких галузей (оборона, космос) у разі національних лих (стихійні катастрофи, технічні аварії).

Адміністративні інструменти регулювання значно обмежують волю вибору, змушують робити так, а не інакше. До таких інструментів

належать закони й підзаконні акти, заборона окремих видів діяльності й технологій, порядок реєстрації фірм, антимонопольне законодавство, штрафи, митне законодавство, регулювання цін, директивне планування.

Ці засоби є найбільш виправданими в таких сферах і напрямках державного регулювання:

- антимонопольна політика, спрямована на обмеження монополізації ринків;

- негативні прояви ринкових процесів;

- соціальний захист, тобто визначення допустимих і підтримка мінімально допустимих параметрів життя населення, регулювання життєвого рівня: гарантований мінімум заробітної плати, система соціальних гарантій, допомога з безробіття;

- галузь міжнародних економічних зв'язків, у якій регулювання спрямоване на захист національних інтересів.

Адміністративні засоби не пов'язані зі створенням додаткового матеріального стимулювання або небезпекою фінансового збитку і містять заборони, дозволи й примуси. Їх основою є сила державної влади. До примусових заходів можна віднести й те, що державні органи ставлять перед промисловими підприємствами завдання організувати у себе виробниче навчання молоді, створити певні побутові зручності для зайнятих, установити очисні споруди.

У розвинених країнах з ринковою економікою адміністративні засоби регулювання використовуються в незначних масштабах. Їх сфера діяльності обмежується в основному охороною навколишнього середовища і створенням мінімальних побутових умов для відносно слабого соціально захищеного шару населення. Однак у критичних ситуаціях їх значення сильно підвищується. Найбільш великомасштабними адміністративними акціями з регулювання економіки в післявоєнних Західній Німеччині і Японії були грошова реформа й розукрупнення провідних концернів. Однак у ринковій економіці перевагу віддають все-таки непрямим (економічним) інструментам регулювання, які є більш гнучкими, спрямованими на створення у формі економічної зацікавленості, залишають для суб'єктів волю вибору, тобто є більш демократичними важелями регулювання. Найбільш важливі з них є фіскальна й грошова політика, соціальна політика й політика регулювання доходів, зовнішньоекономічна політика. До фіскальної політики відносять діяльність держави щодо обертання бюджетних коштів. Одна сторона цієї діяльності пов'язана зі збором коштів через систему оподаткування, інша – з їх затратністю.

Грошова політика спрямована на регулювання грошової маси, з допомогою чого держава впливає на рівень інфляції, на ціни, інвестиційні процеси, рівень споживання благ, обсяг виробництва й темпи економічного зростання.

Економічні засоби державного регулювання підрозділяються на засоби грошово-кредитної і бюджетної політики. Основні засоби грошово-кредитної політики:

а) регулювання дисконтної ставки (дисконтна політика, яку здійснює Національний банк);

б) установлення і змінення розмірів мінімальних резервів, які фінансово-кредитні інститути країни зобов'язані зберігати в Національному банку;

в) операції державних установ на ринку цінних паперів, такі як емісія державних зобов'язань, торгівля ними і погашення.

З допомогою цих інструментів держава змінює співвідношення попиту й пропозиції на фінансовому ринку в бажаному напрямку. Зі зниженням ролі ринків вільних капіталів (особливо фондової біржі) у фінансуванні капіталовкладень і особливо у зв'язку зі зменшенням ролі і підвищенні самозабезпечення великих компаній фінансовими засобами дієвість цих інструментів у розвинених країнах стала слабшою.

Пряме державне регулювання здійснюється засобами бюджетної політики. Державний бюджет – це особлива форма державного плану, що відображає доходи й витрати центрального уряду й місцевої влади.

Головним інструментом мобілізації фінансових коштів для покриття державних витрат є податки, які також широко використовуються для впливу на діяльність суб'єктів господарства й соціальної стабілізації. Податки в державному регулюванні економіки – це, з одного боку, головне джерело фінансування державних витрат, матеріальна основа бюджетної політики, а з іншого – інструмент регулювання. Завдання державних бюджетних органів полягає не в простому обкладенні податками тих чи інших джерел надходження коштів, а в створенні точно налагодженого механізму впливу на господарську поведінку юридичних і фізичних осіб.

Особливе значення серед інструментів державного регулювання економіки мають прискорене амортизаційне списання основного капіталу й пов'язані з ним накопичення й реалізація прихованих резервів.

Прискорене амортизаційне списання основного капіталу в сучасних умовах є головним засобом стимулювання накопичення, структурних змін в економіці й важливим інструментом впливу на господарський цикл, зайнятість і НДДКР. Суть його полягає у відриві фізичного процесу зношення машин, обладнання, будівель і споруд від перенесення вартості матеріальних носіїв основного капіталу на вироблені товари й послуги, калькульованих у витратах виробництва. Змінюючи ставки й порядок амортизаційного списання, державні регулювальні органи визначають ту частину чистого прибутку, яку може бути вивільнено від податків шляхом включення до витрат виробництва й потім перераховано до амортизаційного фонду для подальшого фінансування нових капіталовкладень.

До найважливіших непрямих інструментів належить регулювання зовнішньоекономічної діяльності, пов'язане зі стимулюванням експорту й обмеження імпорту.

Методи стимулювання експорту:

- податкові пільги;
- гарантії експортного кредиту;
- зниження валютного курсу.

Методи регулювання імпорту:

- ставки податків на імпорт;
- митні тарифи.

Вища форма державного регулювання – державне економічне програмування. Його завдання полягає в комплексному використанні всіх інструментів – і адміністративних, і економічних.

5.2. Управління документообігом підприємства

Діловодство – це діяльність, що забезпечує документування й організацію роботи з документами. Ця робота необхідна для того, щоб надати документу юридичної сили, оскільки всі форми управлінської діяльності відображаються з допомогою відповідних документів.

Особливості сучасного діловодства:

- широке використання комп'ютерних систем оброблення й друкування документів;
- необхідність дотримання вимог державних стандартів.

Дотримання стандартів діловодства в практичній роботі органів управління й документування сприяє відновленню чіткого організаційного порядку. Процес організації діловодства умовно поділяють на дві частини:

- забезпечення своєчасного і грамотного складання документів;
- організація роботи з документами.

При цьому всю документацію організації поділяють на три потоки:

- вхідні документи;
- вихідні документи;
- внутрішні документи.

Кожен документ із перелічених потоків має свої особливості змісту, оброблення, кількості, руху. Кількість документів всіх потоків за рік становить обсяг документообігу підприємства, який складається з таких етапів:

- 1) прийняття й первинне оброблення;
- 2) попередній розгляд і розподіл;
- 3) реєстрація;
- 4) контроль виконання;
- 5) інформаційно-довідкова робота;
- 6) виконання документів і впровадження.

Перелічені етапи застосовують лише в разі класифікації документів. Для цього на підприємстві розробляється номенклатура справ – систематизований перелік справ, до яких належать документи, подібні за змістом і належністю, із зазначенням терміну їх збереження.

Якщо номенклатуру справ складено правильно, то документи після їх виконання вносяться до тих списків, які заздалегідь для них передбачено, отже знайти документ буде нескладно.

Номенклатури справ поділяються на індивідуальні, рекомендовані й типові.

Принципи створення номенклатури справ:

- єдиний підхід до обліку, систематизації, опису й пошуку документів;
- застосування індексації документів;
- стабільність індексів справ.

Номенклатуру справ створюють на основі таких документів:

- положення про підприємство або статут підприємства;
- плани роботи й звіти про роботу;
- штатні розклади;
- перелік документів;
- класифікатори;
- номенклатури справ за попередні роки;
- списки структурних підрозділів і кореспондентів;
- списки справ постійного й тимчасового зберігання (понад 10 років);
- довідкові картки.

Правила формування номенклатури справ:

- розміщувати в справі тільки виконані й правильно оформлені документи;
- об'єднувати разом усі документи, що стосуються одного питання або групи питань;
- розміщувати додатки разом з документами;
- групувати справи в документи одного року;
- окремо групувати справи в документи постійного й тимчасового користування;
- окремо групувати в справи накази щодо основної діяльності.

Операції з документами:

- експертиза важливості документів;
- оформлення справ;
- складання опису справ;
- передання справ до архіву.

При цьому справи зі структурних підрозділів до архіву передаються за графіком, складеним архівом і узгодженим з керівниками структурних підрозділів і затвердженим керівником організації. Ця робота має проводитися щорічно. Справи приймаються працівником архіву в присутності працівника структурного підрозділу. При цьому на обох примірниках опису навпроти кожної справи робиться відмітка про

наявність. Справи постійного збереження передаються з відомчого архіву до державного. Відповідно до чинного законодавства документи всіх організацій, у тому числі й малих фірм, мають певну історичну, наукову, соціальну й культурну цінність і тому є недержавною частиною архівного фонду. Власники малих фірм мають право передавати документи на державне зберігання.

5.3. Концепції економічного управління підприємством

Ефективне управління сучасною організацією багато в чому є результатом уміння керівника керувати поведінкою співробітників шляхом формування й упровадження поведінкових норм, що відповідають цілям і завданням організації, а також концепції управління. Багато фірм перейшли до маркетингової концепції управління. Їх діяльність підтверджує, що перехід цей є нормальним. Із декларації випливають зовнішні зміни у вигляді створення служб і відділів маркетингу, реалізації спроб проведення досліджень ринку, організації рекламної компанії. Здійснення навіть цілого комплексу таких заходів не є тотожним утіленню маркетингової концепції управління.

Та чи інша орієнтація фірми виявляється в умовах, у яких оцінюється діяльність персоналу. Критерії оцінювання відображають поведінські установки, до яких підштовхує керівництво своїх співробітників. Ці установки відображають, який тип поведінки у фірмі є бажаним, за що заохочують, що залишають без уваги, за що накладають стягнення. У теорії організаційної поведінки існує концепція «чотирьох типів компенсації», на основі якої організаційне оточення формує прийнятний для організації спосіб поведінки індивідів. До них належать позитивна й негативна компенсація, накладення стягнень і заохочення. Позитивна й негативна компенсації закріплюють бажану поведінку, а дві інших – усувають небажану поведінку. Компенсація – широке поняття, яке означає, що внаслідок відповідної реакції оточення на певні дії індивіда сам індивід, щось отримує, щось утрачає, чогось добивається або, навпаки, не добивається. Усі типи компенсацій базуються на ключових поведінських установках, що відображають позицію керівництва фірми, його орієнтацію.

Управлінська орієнтація керівництва може бути:

- виробничою;
- збутовою;
- кон'юнктурною;
- маркетинговою.

Виробнича орієнтація є характерною для керівника старого складу, які не розуміють і не приймають нові системи відносин, для яких поняття «ринок», «попит», «кон'юнктура» є незрозумілими. У всіх невдачах вони звинувачують уряд, покупців. Такі керівники не намагаються проаналізувати власну управлінську діяльність щодо відповідності

новим реаліям життя й освоїти маркетингову концепцію управління. Керівники з виробничою орієнтацією не мають перспектив.

Керівники зі збутовою орієнтацією беруть за основу короткотермінові цілі й інтереси фірми, що виражається в установках типу «Вижити!» «Заробити!» «Продати, не важливо, як і кому!». Тактика поведінки щодо клієнтів описується такою схемою: розрекламувати – закликати – нав'язати – кинути. Їх стратегією є така: спробуємо всюди, де-небудь вийде. На цій стадії керівник розуміє, що становище фірми залежить від продажів, але саме ставлення до організації продажів є дуже примітивним: продати за будь-яку ціну, неважливо, що про нас подумают потім». Для таких керівників існують тільки дві можливості лінії поведінки: або постійно змінювати ринки, або закріплюватися на якихось ринках за умови змінення концепції управління, наприклад, на кон'юнктурну.

Керівник, що дотримується кон'юнктурної концепції, орієнтований на середньотермінові цілі й інтереси. Для нього важливо знайти свою нішу на ринку й прогнозувати попит. Тактика стосовно клієнтів: розшукати – запропонувати – поторгуватися – продати. Основа їх стратегії – допомогти покупцеві й товару знайти один одного. Фірми з кон'юнктурною орієнтацією приділяють значну увагу рівню обслуговування клієнтів.

Маркетингова орієнтація базується на довготермінових цілях і інтересах фірми. Під час їх реалізації допускає ретельне вивчення «свого» покупця, збільшення обсягу послуг для нього, задоволення максимально широкого спектра його запасів. Тактика поведінки стосовно клієнтів: зрозуміти мотиви – задовольнити потреби. Стратегія поведінки: працювати потрібно так, щоб клієнт сам прийшов у фірму, де бажають його зрозуміти й вирішити його проблеми.

Кон'юнктурна й маркетингова концепції базуються на розумінні того, що провідною силою ринку є попит. Однак у першому випадку фірма виявляє для себе найбільш привабливий сегмент, втіленням якого стає типовий покупець. Не маючи точного уявлення про структуру мотивів і потреб середнього покупця, фірма може більш-менш точно вгадати змінення попиту, що існує на ті чи інші товари. При маркетинговій орієнтації фірма має справу з індивідуальним попитом і персоніфікованим клієнтом. Вивчивши структуру мотивів свого покупця, фірма може розробляти товари й послуги, які знайдуть позитивний відгук у клієнтів.

Турбота про імідж є показником, який достовірно відображає орієнтацію керівництва фірми. Якщо керівництво серйозно стурбоване тим, який вигляд має фірма в очах оточення, то воно демонструє тим самим або кон'юнктурну або маркетингову орієнтацію. При збутовій орієнтації керівництво іноді застосовує такий прийом, як формування псевдоіміджу з допомогою широкої і дуже нав'язливою рекламної кампанії. Проблема полягає в тому, що штучно створений імідж не підкріплено всередині фірми відповідною поведінкою персоналу. Один раз купивши

товар або скориставшись послугою такої фірми, споживач більше до неї не звернеться.

Ключові фактори іміджу: якість товару; продажне й післяпродажне обслуговування; популярність фірми в професійних колах; зовнішній вигляд персоналу й керівництва; їх компетентність; чистота й порядок у приміщеннях; наявність у персоналу охайного фірмового одягу.

Норми поведінки на фірмі спочатку формує її керівництво. Керівник установлює критерії, на базі яких він оцінює діяльність працівників. Заохочення персоналу, що базується на таких критеріях, сприяє закріпленню необхідних зразків поведінки. Для кожного типу орієнтації фірми складаються типові поведінські установки, систематизацію яких наведено в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Типові поведінські установки для різних типів орієнтації фірми

Критерій	Форма орієнтації		
	Збутова	Кон'юнктурна	Маркетингова
Мета	Отримати прибуток	Продавати товар покупцям, які в ньому зацікавлені	Головне – організувати сервіс
Джерело прибутку	Прибуток завдяки організації збуту	Прибуток завдяки точному прогнозуванню попиту	Прибуток завдяки задоволенню попиту клієнтів
Типи клієнтів	Клієнт є стандартним і знеособленим; він – засіб	Клієнт є бажаним: він – знахідка	Клієнт – особистість з індивідуальними запитами; він – партнер
Спрямовання основних дій	На продаж певного товару	На покупців, що формують попит на певну групу товарів	На повноцінне обслуговування клієнтів
Робота з покупцями	Покупців необхідно «обробляти»	З покупцями необхідно взаємодіяти	З покупцями необхідно співпрацювати
Ставлення до клієнтів	Згодиться будь-який клієнт	Важливим є бажаний клієнт	Свій цікавий, диференційований і персоніфікований клієнт
Основний інтерес	Важливо визначитися, де продавати	Важливо вивчити, хто купує товар	Важливо поцікавитися, чому купують товар

Перелічені установки є основою формування протиклієнтурного, псевдоклієнтурного, клієнтурного й вибірково-клієнтурного видів поведінки

персоналу. Перші два є характерними для фірм зі збутовою орієнтацією, які, з одного боку, хочуть продати товар, а з іншого – керуються девізом «Усім не догодиш!», тому покупець починає висувати якісь особливі індивідуальні запити («необґрунтовані претензії» в їх розумінні), представники фірми демонструють протиклієнтурний тип поведінки. Псевдоклієнтурну поведінку, що базується на показовому інтересі до покупця, фірми зі збутовою орієнтацією демонструють або тоді, коли їх справи ще не впорядкувалися й вони тільки затверджуються на ринку, або тоді, коли справи їх справді є поганими.

Кон'юнктурній орієнтації фірми відповідає більшою мірою клієнтурний тип поведінки персоналу, але в реальному вияві, особливо при недостатньо розвиненій поведінковій культурі, може демонструватися псевдоклієнтурна і навіть протиклієнтурна поведінка.

Маркетингова орієнтація фірми повноцінно реалізується лише при абсолютній перевазі культурної і вибірково-культурної поведінки персоналу. Клієнтурна поведінка базується на прагненні встановити з клієнтом плідний контакт щодо виявлення його справжніх запитів і потреб. Вибірково-клієнтурна поведінка дає змогу привертати увагу тих клієнтів, запити яких фірма може задовольнити найкращим чином. При цьому персонал повинен мати достатнє почуття такту, щоб м'яко відійти від клієнта, що не «вписується» в профіль фірми.

5.4. Управління інформаційними ресурсами підприємства

Інформаційні ресурси підприємства є частиною його підприємницького потенціалу і відіграють подвійну роль в управлінні:

1) у міру зростання обсягу інформаційних ресурсів зростають можливості вдосконалення процесу управління виробництвом, тому що інформація є основою для аналізу господарської діяльності, розроблення оперативних, поточних і стратегічних прогнозів і планів;

2) постійне збільшення потоку інформаційних ресурсів у міру розвитку організації спричиняє труднощі при управлінні ним, оскільки необхідно обробляти усе більший обсяг інформації (збільшення обсягу інформації з розвитком виробництва відбувається нелінійно), що знижує оперативність управління виробництвом.

Інформаційні ресурси підприємства являють собою сукупність внутрішньої і зовнішньої інформації, необхідної керівництву підприємства, а також всім його службам і підрозділам для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо досягнення поставленої мети й очікуваних результатів.

Внутрішня інформація формується під час здійснення господарської діяльності й підрозділяється на оперативну, облікову, планову й контрольну.

Основне джерело внутрішньої інформації – дані управлінського, бухгалтерського й фінансового обліку підприємства, а також матеріали оперативного диспетчерського обліку.

Зовнішня інформація надходить на підприємство з різних джерел, у тому числі із законодавчих актів, постанов і рішень державних і місцевих органів влади, судів та інших органів правової системи, даних статистичних органів, засобів масової інформації, матеріалів науково-дослідних установ, вищих навчальних закладів.

Інформація є основою прийняття будь-якого управлінського рішення, але для того, щоб прийняти це рішення, інформація повинна своєчасно надійти по каналах зв'язку, піддатися технологічним процесам перероблення, зберігатися в зручному вигляді, тобто має бути налагоджено інформаційне забезпечення.

Інформаційне забезпечення – це забезпечення керівництва підприємства інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень за необхідним інформаційним масивом даних, отриманих з інформаційних потоків шляхом організації технологічного процесу перероблення інформації.

Інформаційний масив – упорядкована за певними ознаками сукупність усіх видів інформації, яку використовує керівництво для вироблення керівних впливів. Мета створення масиву інформації – підвищення ефективності управління шляхом раціональної систематизації інформації, правильного її розподілу за рівнями управління відповідно до характеру вирішуваних завдань. Інформаційний масив має забезпечувати:

- пряме звернення споживачів до інформації, що зберігається, і можливість багаторазового її використання;
- найбільш повне задоволення інформаційних потреб органів управління на всіх рівнях;
- оперативний пошук і видачу інформації за запитом;
- запобігання спотворенню інформації.

Інформаційний потік – це цілеспрямований рух по каналах зв'язку сукупності повідомлень від джерел, що об'єктивно відображають стан бізнесу, до керівництва підприємства для здійснення управління. Інформаційні потоки має бути оптимізовано з метою виключення дублювання інформації, мінімізації маршрутів її проходження, раціоналізації процесів обміну інформацією між органами управління.

Інформаційний потік характеризується:

- адресністю (наявністю джерела й споживача інформації);
- режимом (регламентом) передання від джерела до споживача;
- обсягом переданої інформації.

Інформаційні потоки поділяються на такі:

- прямі – інформація, яка регламентує параметри бізнесу за кількісними і якісними параметрами (завдання, нормативи, цілі, шляхи досягнення);

– зворотні – інформація про виконання заданих параметрів, переданих за прямими зв'язками, у сфері управлінських робіт (облік, накопичення даних, сортування, класифікація інформації, порівняння, оцінювання результатів, узагальнення, визначення ступеня відхилення, аналіз, підготовка рішень);

– матеріальні – інформація про технічні, технологічні, трудові ресурси;

– фінансові – інформація про фінансові ресурси.

Інформаційні процеси й пов'язані з ними інформаційні потоки є найважливішою і обов'язковою ланкою в управлінні виробництвом, оскільки забезпечують проходження, накопичення й оброблення даних (рис. 5.1).

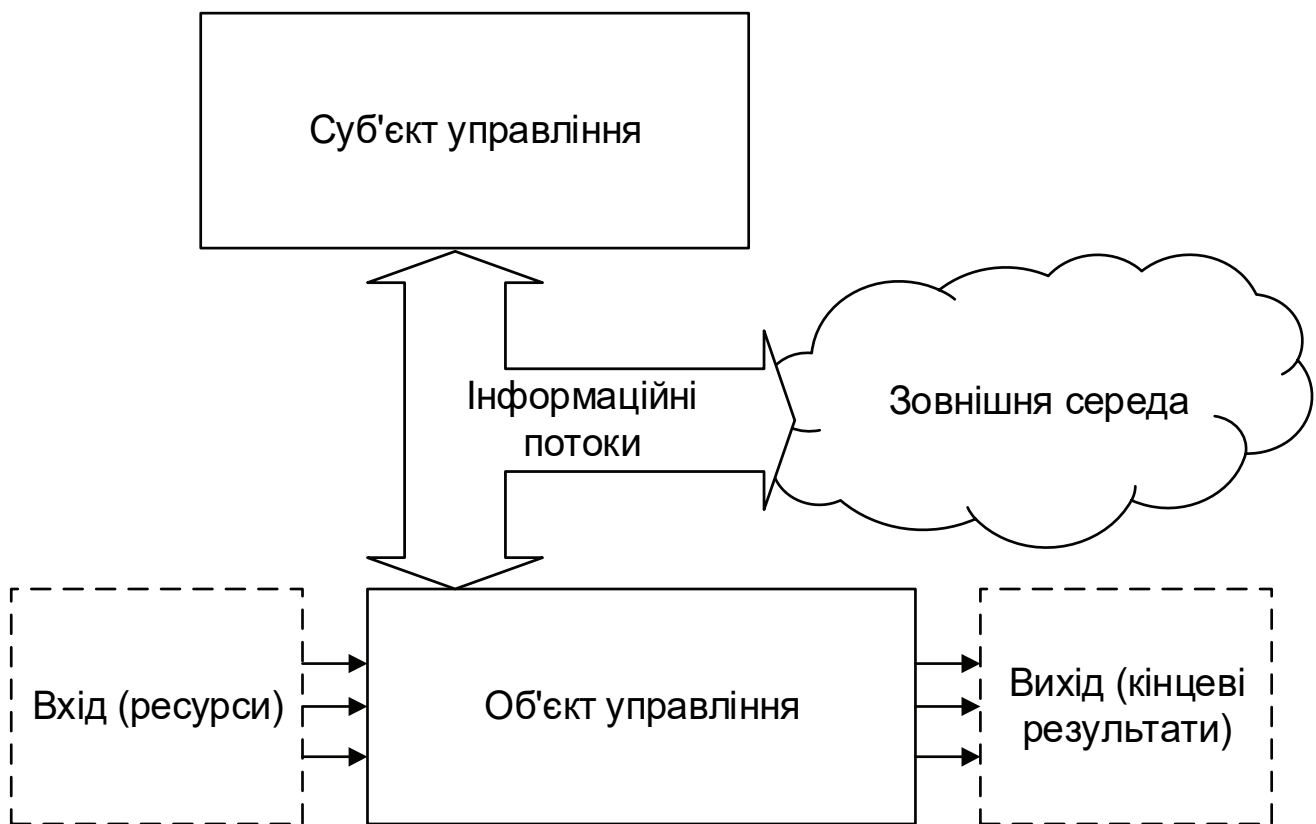


Рис. 5.1. Інформаційні потоки в процесі виробництва

Інформаційне забезпечення як процес належить до поняття комунікації – процесу обміну інформацією, на основі якого керівництво отримує інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень. Обмін інформацією є однією з найскладніших проблем на будь-якому рівні ієрархії.

У процесі обміну інформацією виокремлюють чотири базових елементи:

– відправник – особа, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її;

- повідомлення – власне інформація, закодована з допомогою символів;

- канал – засіб передання інформації;

- одержувач – особа, для якої призначено інформацію і яка інтерпретує її.

Під час обміну інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємозалежних етапів. Їх завдання – скласти повідомлення й використовувати канал для його передання таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли й поділили вихідну ідею.

Етапи формування інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві:

1. Формування інформаційної бази даних для прийняття управлінських рішень: накопичення первинної інформації, її класифікація, створення інформаційних масивів інформації, кодування інформації.

2. Розроблення економіко-математичних моделей, придбання (створення) технічних, програмних, технологічних засобів для оброблення, поширення інформації та прийняття управлінських рішень в організації.

3. Створення каналів передання інформації (прокладення телефонних ліній, будівництва телефонних станцій, створення комп'ютерних мереж, серверів на підприємстві)

4. Кодування інформації для її передання.

5. Передання інформації по каналах зв'язку (телефонні мережі, стільниковий зв'язок, комп'ютерні мережі, електронна пошта, телетайп, факс, звичайна поштовий зв'язок)

6. Декодування (розшифровування) інформації.

7. Організація технологічного процесу перероблення інформації:

- формування документообігу;

- визначення складу операцій з перероблення інформації, виконання яких буде проводитися з допомогою засобів механізації, автоматизації та комп'ютеризації;

- вибір складу комплексу технічних засобів з перероблення інформації, що використовується при вирішенні управлінських завдань.

Під час проектування документообігу необхідно забезпечувати:

- наявність у кожному документі необхідної й достатньої для прийняття рішення інформації, чітку її адресність, визначення джерел і споживачів інформації;

- організацію раціональних потоків інформації шляхом усунення дублювання документів і показників, що містяться в документах;

- мінімізацію маршрутів проходження документів від джерела до споживача;

- ефективний контроль за термінами виконання документів;

- максимально можливе використання засобів механізації та автоматизації, комп'ютеризації документообігу (електронний варіант документа);

– уніфікацію форм документів.

Особливості інформаційного забезпечення в менеджменті:

– інформаційне забезпечення – основа успішного функціонування апарату управління, оскільки інформація є предметом праці управлінців;

– інформаційне забезпечення здійснюється на базі ЕОМ із застосуванням інформаційних технологій;

– зміст інформаційного забезпечення визначається потребами управлінських ланок і вироблюваних рішень.

Найважливішим фактором прогресу є вдосконалення форм і методів управління підприємством із застосуванням обчислювальної техніки й засобів зв'язку, які є матеріально-технічною базою автоматизованої інформаційної системи (АІС) підприємства.

АІС – це сукупність економіко-математичних методів і моделей, технічних, програмних і технологічних засобів, що автоматично обробляють дані під час управління підприємством.

Головною складовою частиною АІС є автоматизовані інформаційні технології. Автоматизована інформаційна технологія (АІТ) – це системно організована для вирішення завдань управління сукупність методів і засобів реалізації процесів збору, передачі, накопичення, пошуку, оброблення, захисту й доведення інформації до користувачів на базі застосування розвиненого програмного забезпечення, засобів обчислювальної техніки й зв'язку, а також способів, з допомогою яких інформація пропонується клієнтам.

Особливості інформаційних технологій управління виробництвом:

1. Робота користувача в режимі маніпулювання базами даних. Користувач має можливість «бачити» і «діяти», а не «знати» і «пам'ятати».

2. Наскрізне інформаційне забезпечення на всіх етапах проходження інформації на основі розподілених баз даних. База даних – поименована структурована сукупність взаємозв'язаних даних, що належать до конкретної області й знаходиться під централізованим програмним управлінням. Розподілена база даних (РБД) – така організаційно-технічна система, у якій елементи або бази даних (локальні) різних вузлів оброблення взаємозв'язані таким чином, що під час оброблення інформації в одному з вузлів допускається звернення до будь-яких даних, що зберігаються в інших, заздалегідь невідомих користувачеві вузлах.

3. Реалізовано колективний доступ користувачів до РБД, тобто можливість колективного оформлення документів на групі ПЕОМ, взаємозв'язаних засобами комунікації.

4. Безпаперовий процес оброблення документів.

5. Інтерактивний (діалоговий) режим вирішення задач з широкими можливостями для користувача.

АІТ можна класифікувати за кількома ознаками:

– за способом реалізації АІТ в АІС: традиційно склалися й нові інформаційні технології;

- за ступенем охоплення АІТ завдань управління: електронне оброблення даних і автоматизація управлінської діяльності;
- за класами реалізованих технологічних операцій АІТ: текстове оброблення баз даних, електронні таблиці, автоматизовані банки даних, оброблення графічної і звукової інформації, мультимедійні системи;
- за типом призначеного для користувача інтерфейсу (з огляду на можливість доступу користувачів до інформаційних і обчислювальних ресурсів): пакетна АІТ, діалогова АІТ, мережна АІТ, інтегрований комплекс;
- за способом будування мережі: локальні, багаторівневі, розподілені;
- за обслуговуваними предметними галузями: «Бухгалтерський облік», «Банківська діяльність», «Податкова діяльність», «Страхова діяльність».

В управлінні виробництвом використовуються сучасні інформаційні технології, : технології експертних систем (інженерія знань); об'єктні технології проектування систем; нейромережні технології; системи підтримки прийняття рішень; технології Workflow; технології Intranet (Web-технології).

Технологія експертних систем (інженерія знань) істотно розширює коло значущих завдань, що вирішуються з допомогою обчислювальної техніки. Їх суть полягає у створенні програм, які при вирішенні складних, слабо структурованих практичних завдань отримують результати, що не поступаються за якістю й ефективністю рішенням, одержуваним фахівцями-експертами. Програмні продукти, створені на базі експертної технології і технологій традиційного програмування, мають нові якості: забезпечують динамічну модифікацію додатків користувачем, а не програмістом; мають велику прозорість додатків, покращену графіку й інтерфейс. Рішення додатків експертних систем є «прозорими», тобто їх можна пояснити користувачу на якісному рівні (на відміну від рішень, отриманих з допомогою числових алгоритмів і особливо статистичних методів. Експертні системи можуть поповнювати свої знання під час взаємодії з експертом. Сьогодні експертні системи використовуються для вирішення різних типів завдань (інтерпретація, прогноз, діагностика, планування, конструювання, контроль, налагодження, інструктаж, управління) у різних областях, таких як фінанси й кредит, нафтогазове будівництво, нафтогазова промисловість, енергетика, транспорт, фармацевтичне виробництво, космічна галузь, металургія, гірнича справа, хімія, освіта, целюлозно-паперова промисловість, телекомунікації.

Основою об'єктно-орієнтованої технології проектування систем є поняття «об'єкт» і «клас». Кожен об'єкт має індивідуальність, поведінку, свої атрибути, які визначають його стан. Кожен об'єкт є представником певного класу однорідних об'єктів. Клас визначає загальні властивості для всіх його об'єктів: склад і структуру даних, що описують атрибути класу і відповідних об'єктів, а також сукупність методів – процедур, які

визначають взаємодію об'єктів цього класу із зовнішнім середовищем. Об'єкти й класи мають характерні властивості, які активно використовуються при застосуванні об'єктно-орієнтованого підходу.

До переваг об'єктно-орієнтованого підходу належать:

- паралельне виконання робіт, тобто програмувати й тестувати окремі компоненти системи можна до завершення проектування, що економить час розроблення;
- спрощення внесення змін (внесення змін до програми має більш локальний характер, ніж при структурному підході);
- витривалість і гнучкість архітектури;
- повторне використання програмних компонентів;
- природність опису.

Нейромережні технології побудовано на застосуванні нейрона, тобто універсального нелінійного елемента з можливістю широкого змінення й налаштування його характеристик. Конструктор, маючи в своєму розпорядженні такі елементи, поєднує їх у мережу, а користувач отримує можливість широкого змінення її характеристик, а також може особливо не замислюватися над процесами, що відбуваються в мережі. Їм заздалегідь гарантовано цілеспрямованість і оптимальність, що призводять в остаточному підсумку до досить прийняттого результату. Нейромережа майже схожа на мову програмування високого рівня.

Набір нелінійних адаптивних елементів дає змогу моделювати будь-яке нелінійне перетворення й налаштовувати його на різні завдання автоматично шляхом змінення параметрів під час навчання. Як настройки використовують універсальні й добре відпрацьовані математичні методи пошуку оптимуму цільової функції в просторі параметрів.

Нейронні мережі можуть розпізнавати образи, виокремлювати сигнали на фоні шуму, виправляти помилки. Конкретні аспекти застосування нейромережних технологій: читання друкованого тексту; розпізнавання ручного тексту; контроль якості на виробництві; розвідування нафти; боротьба зі злочинністю; фінансовий аналіз і прогнозування; додатки військового призначення; управління виробничим процесом; розробленням нових продуктів.

Системи підтримки прийняття рішень використовуються для вирішення таких завдань: визначення й аналіз тенденцій, вимірювання ключових співвідношень і їх відстеження, деталізування аналізу, аналіз «що – якщо», аналіз конкурентоспроможності, моніторинг проблем. Узагалі можна сказати, що якість систем підтримки прийняття рішень залежить від даних, на основі яких приймаються рішення; використовуваних аналітичних методів і моделей оброблення й аналізу даних; адекватності використовуваних інструментальних ресурсів для прийняття рішення.

Технології Workflow (потік робіт) – це програмні системи, які забезпечують повну або часткову координацію виконання виробничих

операцій (завдань, робіт, функцій), що є складовими структурованих бізнес-процесів компанії.

Основою технології Workflow є такі поняття, як об'єкт, подія, операція, виконавець. Відношення між базовими поняттями технології показано на концептуальній моделі технології (рис. 5.2).

У межах цієї моделі процес складається з операцій та інших процесів. Операція адресується виконавцям, які, зі свого боку, відповідають за виконання однієї або кількох операцій. Події можуть впливати на виконання операцій (їх результат або послідовність). Операції обробляють події, будучи реакцією системи на події, що відбуваються. Життєвий цикл об'єкта пов'язаний із зовнішніми подіями й операціями, які здійснюються під час процесу.

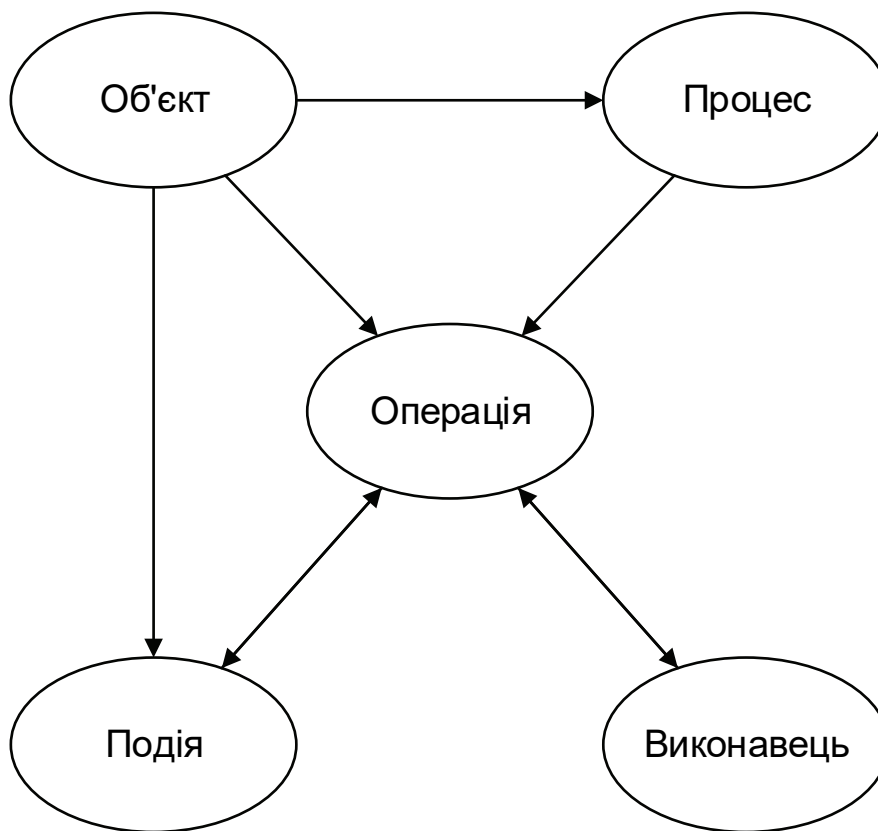


Рис. 5.2. Концептуальна інформаційна модель технології Workflow

Технологія забезпечує вирішення таких завдань:

- розроблення опису бізнес-процесу (наприклад, календарний план робіт на будівельному об'єкті, план інвестицій);
- управління виконанням бізнес-процесу (аналіз, контроль, коригування, управління процесом будівництва або здійснення інвестицій);
- інтеграція використовуваних у бізнес-процесі функціональних додатків (системна інтеграція процесу робіт на об'єкті, розподілу й завантаження технологічних ресурсів, поставки обладнання й

матеріальних ресурсів, формування аналітичної, бухгалтерської, фінансової, виробничої звітності).

Інструментальні засоби призначено для формування формального опису процесу у вигляді впорядкованої множини операцій, правил їх виконання, пов'язаних з ними об'єктів, виконавців і подій. Отриманий опис або специфікація процесу використовується для контролю й управління виконанням процесу на основі даних, що надходять до системи. Даними є інформація, уведена користувачем, результати виконання окремих операцій, дані від прикладних систем, архівів і баз.

Засоби управління виконанням процесом, у свою чергу, надають користувачу і/або прикладній системі інформацію, необхідну для кожної операції, а виявлені на етапі виконання невідповідності є підставою для перегляду специфікації проекту.

Технології *Workflow* впроваджуються для такого:

- збір, організація зберігання й доступ до документів і відомостей, що використовуються при виконанні бізнес-процесів; установлення зв'язку між документами й операціями бізнес-процесу, управління правилами проходження документів; доставка «тому, хто цього потребує, і тоді, коли потрібно»;

- управління бізнес-процесами; організація конвеєрного оброблення інформаційних, фінансових і матеріальних потоків на основі узгодженого виконання операцій, робіт і завдань, не обмежуючи творчої та ділової активності виконавців;

- інтеграція окремих «острівців автоматизації», які існують у різних підрозділах підприємства, у єдину інформаційну систему підтримки виконання бізнес-процесів, що дає змогу уникнути дублювання і неузгодженості даних.

Найбільш відомими системами класу є *Workflow* є *CSE / Workflow* (CSE Systems), *COSA Workflow* (COSA Solutions), *Ensemble* (FileNet), *MQ / Series Workflow* (IBM), *InConcert* (InConcert), *InTempo* (JetForm), *DOLPHIN* (TeamWARE), *Staffware 2000* (Staffware Corp.), *TeamWARE Flow* (Fujitsu), *Visual WorkFlow* (FileNet), *W4* (W4), *WFX* (Eastman Software).

Технологія *Intranet* (внутрішньої, або корпоративної, мережі) базується на стандартних мовах гіпертекстової розміченні (Hypertext Markup Language – HTML) і протоколу передання гіпертексту по комп'ютерній мережі (Hypertext Transfer Protocol – HTTP). Саме ці два стандарти стали основою світової мережі Internet (World Wide Web – WWW), яка швидко розвинулася і сприяла створенню так званих Web-технологій.

Основою Web-технології *Intranet* є навігатор мережі, який одержує із сервера гіпертекстовий документ разом із картинками і показує їх користувачеві. Гіпертекст може містити посилання на інші документи. Якщо користувач наведе мишку на таке посилання й натисне кнопку, то навігатор перейде на відповідну гіпертекстову сторінку. Такий спосіб

завантаження дає змогу легко орієнтуватися у величезній кількості інформації.

Корпоративна (внутрішня) мережа Intranet допоможе правильно організувати поширення й оброблення електронних документів з допомогою Web-технології. Основна перевага цієї технології полягає в тому, що користувач може не знати, що таке файл або сервер. Він працює тільки з документами й посиланнями на інші документи, за якими може отримувати новий гіпертекст. При проектуванні мережі важливо правильно інтегрувати корпоративну мережу компанії, для чого використовують спеціальні програми, які допомагають зв'язати Web-ядро (сервер і навігатор) з будь-якою периферійною програмою. Такі програми-агенти й утворюють комплекс технології Intranet. Існують такі компоненти технології: сервер мережі; навігатор мережі; редактор гіпертексту; інструменти для організації дискусій; інструменти для обслуговування бази даних документів; інструменти для організації документообігу. Завдання сервера й навігатора Intranet – розподіл ресурсів інформаційної системи. Саме він зчитує необхідні файли з дисків, запускає програми й передає призначеним для користувача програмам документи.

Інформаційне забезпечення реструктуризації підприємства. Підприємство (організація) під впливом змінення попиту на продукцію (послуги), методів виробництва й обслуговування стикається з необхідністю радикального змінення своєї структури й функцій у формі злиття й придбання, поділу й виокремлення, перетворення (реорганізації) або, що частіше, – комплексного змінення методів функціонування для вирішення проблем виживання або підвищення ефективності роботи – так званою реструктуризацією.

Швидке змінення поточних завдань і високий ступінь невизначеності є характерними рисами здійснення більшості проектів реструктуризації підприємств. У цих умовах доступність точної і своєчасної інформації часто визначає успіх проекту реструктуризації в цілому, для чого необхідно ефективно управляти комунікаціями проекту.

Управління комунікаціями проекту реструктуризації (управління взаємодією, інформаційними зв'язками) – управлінська функція, спрямована на забезпечення своєчасного збору, генерації, розподілу й збереження необхідної проектної інформації. Сучасне управління комунікаціями є неможливим без сучасних інформаційних технологій.

Інструментальні програмні засоби, що використовуються під час реструктуризації, можна згрупувати таким чином:

1. Програмні засоби управління проектами. До недорогих програмних продуктів належать Microsoft Project, Time Line, SuperProject, SureTrank, Project Scheduler, Open Plan Desktop, Micro Planner X-Pert, PERTMASTER, до дорогих – Artemis Views, Open Plan Professional, Primavera Project Professional, Power Project Professional, Apache, 4C.

2. Інструментальні засоби, що використовуються для аналізу й проектування складних систем:

– засоби створення діаграм та інструментарії низького рівня (ABC Flowcharter, Process Charter, Ithink, Visio (r) Professional, MetaDesign); IC цієї категорії мають відносний характер, і можуть можливість лише графічно подати систематизовані цілі й перспективи розвитку компанії, її реорганізацію, не зачіпаючи аналітичної сторони питання (статичні). Не мають зв'язків із засобами швидкого розроблення додатків; іноді містять елементи імітаційного моделювання, але на досить низькому рівні;

– засоби проектування й аналізу процесів (Action Workflow System, WorkRoute I, I Prosess Architect, Key Model, Design / IDEF, ARIS Easy Design, BPwin і Erwin), які дають змогу проектувати бізнес-процеси та інформаційні процеси; прості у використанні, але засоби аналізу одержуваних планів є досить слабкими;

– засоби комплексного (у тому числі імітаційного) моделювання (ARIS Toolset, WorkFlow Analyzer for PC, Modsim, Arena, ProModel, FIX for Windows NT), що пропонують імітаційне моделювання з допомогою графічних засобів, бібліотек спеціалізованих програм і спеціалізованих мов; ці засоби використовуються для виконання складних проектів у великих фірмах або на рівні кількох організацій (філій);

– ASE, об'єктно-орієнтовані інструментарії і засоби швидкого розроблення додатків (CASE/4/0, Framework, Designer 2000, System Architect, EasyCase, Silverrun, ProKit Workbench), які орієнтовано виключно на розробників інформаційних систем;

– інтегровані багатофункціональні засоби, що автоматизують основні етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів (SPARKS, BDF, ReThink + G2 (Gensym)), ці засоби дають змогу імітаційного моделювання й анімації, одночасного доступу для багатьох користувачів.

3. Програмні засоби економічного й маркетингового аналізу (EasyABC Plus Marketing Expert, Audit Expert, Project Expert, Альт-Інвест (формують звітні документи щодо проекту: звіти про прибуток, і рух коштів, баланс, розраховують коефіцієнти ліквідності, оборотності, прибутковості продажів, проводять одно- і двопараметричний аналіз чутливості), Альт-Інвест-Прим (система для експрес-оцінювання ефективності проекту), Альт-Фінанси (система комплексного аналізу фінансового стану підприємства), Альт-План (система фінансового планування), Альт-Прогноз (система для формування оптимальної фінансової політики підприємства)).

4. Засоби автоматизації документообігу, управління документами й бізнес-процесами (Staffware, DOCS Open, Excalibur EFS і RetrievalWare).

Слід підкреслити, що інформаційне забезпечення реструктуризації й управління комунікаціями містять не тільки інформаційне забезпечення заходів щодо реструктуризації, тобто безпосередньо проекту реструктуризації, а й інформаційно-технологічне забезпечення й

управління комунікаціями на самому підприємстві, яке реструктуризують. Загальна схема інформаційного забезпечення реструктуризації:

1. Інформаційно-технологічне забезпечення проекту реструктуризації.

1.1. Планування системи комунікацій проекту, збір і розподіл інформації під час виконання проекту, оцінювання й відображення процесу, документування (джерело інформації: цілі й план проекту реструктуризації, робоча інформація).

1.2. Відбір, придбання й установа програми програмного забезпечення проекту реструктуризації (джерело інформації: мета і план проекту, ресурсні обмеження, інформація про ринок програмного забезпечення).

2. Створення корпоративної інформаційної системи.

2.1. Розроблення й проектування інформаційної системи (джерело інформації: результати діагностики, стратегічні напрями розвитку компанії, інформаційно-технологічна стратегія підприємства).

2.2. Відбір і впровадження сучасних інформаційних технологій (джерело інформації: інформаційно-технологічна стратегія підприємства, сучасний стан цього напрямку теорії і практики).

2.3. Упровадження інформаційної системи компанії (джерело інформації: проект корпоративної інформаційної системи, ресурсні обмеження).

Управління комунікаціями забезпечує підтримку системи зв'язку (взаємодій) між учасниками проекту реструктуризації, передання управлінської і звітної інформації, спрямованої на забезпечення досягнення цілей проекту. Кожен учасник проекту має бути підготовленим до взаємодії в межах проекту відповідно до функціональних обов'язків. Функція управління інформаційними зв'язками містить:

- планування системи комунікацій – визначення інформаційних потреб учасників реструктуризації (склад інформації, терміни і способи доставки);

- оцінювання й відображення прогресу – оброблення фактичних результатів стану робіт проекту, співвідношення цих результатів з плановими, аналіз тенденцій, їх прогнозування;

- збір і розподіл інформації – процеси регулярного збору й своєчасної доставки необхідної інформації учасникам проекту;

- документування процесу виконання робіт – збір, оброблення й організація зберігання формальної документації з проекту.

Контрольні запитання

1. Визначіть цілі державного регулювання економіки на рівні підприємства.

2. Як грошово-кредитна політика впливає на економічне управління підприємством?

3. Назвіть інструменти впливу з боку держави на експорт та імпорт.

4. Охарактеризуйте процес документообігу.
5. Які документи становлять номенклатуру справ?
6. Перелічіть порядок передачі справ до архіву підприємства.
7. У чому полягає відмінність між збутовою і маркетинговою концепціями управління підприємством?
8. Які елементи належать до комунікаційної моделі?
9. Дайте означення інформаційного потоку.

6. ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

6.1. Суть теорії економічної діагностики

Забезпечення ефективного управління в умовах ринку є складною проблемою, оскільки, перебуваючи й функціонуючи в динамічному середовищі, підприємство піддається впливу багатьох, не завжди передбачуваних факторів. Тому в системі теорії економічного управління підприємством розглядається спеціальний розділ – теорія економічної діагностики підприємств. Основу цієї теорії становлять методи, принципи й технології виявлення й запобігання невідповідності деяких елементів господарського механізму підприємства умовам його нормального функціонування.

Підприємство – складна економічна система. Усі його ланки є взаємозв'язаними і взаємодіють одна з одною. Тому порушення в функціонуванні однієї ланки призводить до перебоїв у діяльності інших. Кожне з порушень має свої ознаки, знаючи які, можна легко встановити характер і місце порушення нормального проходження фінансово-господарської діяльності підприємства.

У літературі наводяться різні трактування економічної діагностики, узагальнивши які, можна дати таке означення економічної діагностики.

Економічна діагностика – спосіб установлення характеру порушень нормального проходження господарського процесу за «слабкими сигналами», на основі типових ознак, властивих тільки цьому порушенню.

Оскільки економічна діагностика, як і медична, оперує поняттями «слабкий сигнал», «симптом», «симптомокомплекс», «синдром», неведемо їх означення.

Симптом («слабкий сигнал») – рання й неточна одинична ознака порушення пропорцій у діяльності підприємства.

Симптомокомплекс – група симптомів, які є характерними для певного типу порушення у функціонуванні підприємства (виду «хвороби» підприємства).

Синдром – два або більше взаємозв'язаних симптомокомплекси, характерні для певного типу стану підприємства (взаємозв'язок декількох «хвороб» підприємства).

Таким чином, економічна діагностика має служити цілям експрес-

аналізу, тобто аналізу швидкого й відносно дешевого. Така діагностика базується на порівняннях, для її проведення використовується первинна інформація, спрямована на вдосконалення господарської діяльності. Економічна діагностика – один із заходів аналізу, що дає змогу зробити висновок про будь-яку сторону діяльності об'єкта, не проводячи безпосередніх спостережень у цій області.

Зміст аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства (ФГД) полягає у всебічному вивченні технічного рівня виробництва, якості й конкурентоспроможності продукції, що випускається, забезпеченості виробництва матеріальними, трудовими й фінансовими ресурсами та ефективності їх використання. Цей аналіз базується на системному підході, комплексному врахуванні різноманітних факторів, якісному підборі достовірної інформації і є важливою функцією управління.

Суть діагностики ФГД підприємства полягає в установленні й вивченні ознак, вимірюванні основних характеристик, що відображають стан машин, приладів, технічних систем, економіки й фінансів суб'єкта господарювання, для передбачення можливих відхилень від стійких, середніх, стандартних значень і запобігання порушенням нормального режиму роботи.

Аналіз спрямовано на всебічний розгляд ситуацій, що склалися на об'єкті, і виявлення результатів його діяльності; головна ж мета діагностики – установлення джерела й причин виникнення негативних результатів діяльності. Загальна мета аналізу й діагностики ФГД підприємства – підвищення ефективності його роботи на основі системного вивчення всіх видів діяльності та узагальнення їх результатів.

Об'єктами діагностики є підприємства, підрозділи підприємств, тобто кадровий, технічний, виробничий і фінансовий потенціал, різні види діяльності підприємства, їх технічне, матеріальне, фінансове забезпечення і стан.

Предмет діагностики – ознаки порушення нормального процесу фінансово-господарської діяльності підприємства.

Серед ознак нормального процесу фінансово-господарської діяльності підприємства можна навести такі:

- відсутність простроченої заборгованості постачальникам, а також за кредитом, із заробітної плати і платежів;

- збільшення показників ефективності (фондовіддачі, матеріаловіддачі, продуктивності праці, рентабельності);

- наявність коштів на розрахунковому рахунку в розмірах, достатніх для першочергових платежів;

- виконання договірних зобов'язань (відсутність простроченої дебіторської заборгованості);

- зменшення витрат на 1 грн товарної продукції;

- прискорення оборотності оборотних коштів та ін.

У трактуванні ознак «нормальності» процесу ФГД не має бути

різничитань між дослідниками, практиками й державними органами, інакше втрачають сенс оцінювання і стимулювання.

Суб'єктами аналізу й діагностики ФГД є підприємства, їх власники, засновники, акціонери, фінансово-кредитні установи, податкові органи, постачальники, інвестори, органи державного управління, органи страхування, окремі фахівці, експерти, аудиторські фірми, консультанти, засоби масової інформації, інформаційно-аналітичні й рейтингові агентства.

Основні принципи економічної діагностики:

- використання наявної інформації оперативного, бухгалтерського, статистичного, управлінського обліку, проектів розвитку підприємств і планових даних;

- однозначність висновку за цією ознакою або їх сукупністю;

- використання динамічних характеристик фінансово-господарської діяльності.

Економічна діагностика дає змогу вирішувати такі завдання:

- оцінити стан ФГД підприємства;

- виявити відхилення від запланованих техніко-економічних показників;

- оцінити відхилення, що мають місце;

- виявити критичні області або підсистеми підприємства;

- визначити причини виникнення критичних областей;

- визначити ступінь впливу позитивних і негативних чинників на процес виробництва й управління;

- урахувати досвід підприємства з виявлення порушень функціонування його підсистем і розпізнаванню причин цих порушень, набутий під час роботи системи діагностики.

При такому підході до визначення економічна діагностика є близькою до економічного аналізу. У цьому випадку експерт (фахівець) залучає не тільки певний набір показників, але й свої великі знання, ураховує умови, у яких працює підприємство, а також інші фактори.

Аналіз і діагностика ФГД підприємства містять велику кількість одночасно здійснюваних заходів щодо збору, складання, оформлення й передання документів, виявлення й аналізу закономірностей і тенденцій, визначення перспектив. ФГД підприємства можна проаналізувати в цілому, а також по окремих її напрямках і функціях. Основою аналізу й діагностики є моніторинг, тобто постійний, систематичний контроль змінення стану ФГД підприємства й аналіз причиново-наслідкових зв'язків її результатів з певними групами факторів, діагностика тенденцій і закономірностей.

При будівництві системи економічної діагностики підприємство поділяють на складові частини, які виконують деяку функцію або сукупність однорідних функцій (цехи, функціональні підрозділи), – підсистеми підприємства, тобто вивчається його організаційна структура.

Далі визначається список показників діагностування, до якого

включають показники, що характеризують діяльність окремих підсистем і одночасно дають змогу узагальнити діагностику стану підприємства.

Така система діагностики може функціонувати в двох режимах:

– цільовій – робота за певним завданням, що визначається керівною системою;

– безперервний – система із заданою періодичністю збирає й аналізує інформацію про заданий набір показників, що відображають роботу всіх підрозділів, і видає інформацію про наявні відхилення.

Для аналізу й діагностики ФГД підприємств використовується велика кількість різноманітних показників (узагальнювальних, зведених, синтетичних, інтегральних, приватних), які можна класифікувати за різними ознаками (табл. 6.1).

Для конкретних цілей відбираються конкретні показники з урахуванням виду, методики, галузевої специфіки об'єктів аналізу й діагностики ФГД.

Аналіз і діагностика ФГД підприємства містять велику кількість одночасно здійснюваних заходів щодо збору, складання, оформлення й передання документів, виявлення й аналізу закономірностей і тенденцій, визначення перспектив.

Таблиця 6.1

Класифікація показників діагностики

Група показників	Окремі показники
Показники витрат	Основні фонди, основні виробничі фонди, основні невиробничі фонди, оборотні кошти, оборотні виробничі фонди, фонди обігу, матеріальні ресурси, кількість працівників, грошові кошти, фінансові ресурси, інвестиції
Показники витратомісткості	Ресурсомісткість, фондомісткість, матеріаломісткість, капіталомісткість, трудомісткість, енергоємність, електроємність
Показники результатів	Обсяг виробництва, валовий дохід, чиста продукція, продуктивність праці, фондівіддача, капіталовіддача, матеріаловіддача, рентабельність (або прибутковість), ефективність використання активів
Показники-фактори	Рівень автоматизації, оборотність оборотних активів, забезпеченість обладнанням, машинами, механізмами
Узагальнювальні показники	Вартість майнового комплексу підприємства, чисті активи, оборотний капітал, ринкова вартість підприємства, ліквідність, платоспроможність, ефективність використання власного (акціонерного) капіталу

ФГД підприємства можна проаналізувати в цілому, а також за окремими її напрямками і функціями. Основою аналізу й діагностики є моніторинг, тобто постійний, систематичний контроль за зміненням стану ФГД підприємства й аналіз причинно-наслідкових зв'язків її результатів з певними групами факторів, діагностика тенденцій і закономірностей.

Інформаційною базою економічної діагностики є фінансова звітність.

Фінансова звітність – це сукупність форм бухгалтерської звітності, а також приміток до них, що містить інформацію про фінансовий стан, результати діяльності й рух коштів підприємства за звітний період.

Сторони, зацікавлені в інформації про діяльність підприємства, можна умовно поділити на дві основні категорії: зовнішні й внутрішні користувачі.

До внутрішніх користувачів належить управлінський персонал підприємства, який приймає рішення виробничого й фінансового характеру.

Фінансова звітність є сполучною ланкою між підприємством і його зовнішнім середовищем. Для зовнішніх користувачів фінансова звітність є основним джерелом інформації про підприємство. Рішення зовнішніх користувачів приймаються на основі невеликої кількості показників фінансової звітності, саме ці показники є центром уваги фінансового менеджера і завершальною крапкою під час оцінювання впливу прийнятих управлінських рішень на фінансовий стан підприємства.

Серед зовнішніх користувачів фінансової звітності виокремлюють дві групи:

– користувачі, безпосередньо зацікавлені в діяльності компанії (теперішні й потенційні власники підприємства, теперішні й потенційні кредитори, постачальники й покупці, держава в особі податкових органів, службовці компанії);

– користувачі, опосередковано зацікавлені в ній (юридичні й фізичні особи, для яких вивчення звітності є необхідним для захисту інтересів першої групи користувачів: аудиторські служби, консультанти з фінансових питань, реєструвальні біржі цінних паперів та інші державні органи, які приймають рішення про припинення діяльності компаній, законодавчі органи, юристи, преса й інформаційні агентства, торгово-виробничі асоціації, профспілки).

Основна якість інформації, що подається зовнішнім користувачам розвинених фінансових ринків, полягає в її корисності для користувачів. Щоб бути корисною, інформація має відповідати певним критеріям.

Вимоги, які ставлять до якості фінансової звітності.

1. Доречність. Це означає, що певна інформація є значущою, своєчасною і цінною для перспективного й ретроспективного аналізу.

2. Достовірність, яка визначається правдивістю, переважанням економічного змісту над юридичною формою, а також нейтральністю даних. Інформація вважається правдивою, якщо не містить помилок та упереджених оцінок, а також якщо у ній не фальсифіковано події господарського життя. Вимога переважання змісту над юридичною формою означає, що все, що включається до відповідальної відомості, розглядається перш за все з огляду на їх економічний зміст, навіть якщо їх юридична форма має інше трактування. Під нейтральністю розуміється,

що у фінансовій звітності не робиться акцент на задоволення інтересів однієї групи користувачів загальної звітності на шкоду іншій групі.

3. Зрозумілість. Це означає, що користувачі можуть зрозуміти зміст звітності без специфічної професійної підготовки.

4. Порівнянність. Фінансову інформацію має бути подано так, щоб можна було порівнювати дані про роботу як одного підприємства за різні звітні періоди, так і декількох підприємств.

Під час формування звітної інформації мають дотримуватися певні обмеження на інформацію, що включається у звітність:

1. Оптимальне співвідношення витрат і вигід. Це означає, що витрати на складання звітності мають розумно співвідноситися з вигодами, що має підприємство від надання їх зацікавленим користувачам.

2. Принцип обачності (консерватизму). Передбачається, що в документах звітності не допускається завищеної оцінки активів і прибутку і заниженої оцінки зобов'язань. Це означає також, що для відображення потенційних утрат або збитків підприємству потрібно менше підстав, ніж для відображення потенційних прибутків. Одним із принципів обачності є правило нижчої оцінки за собівартістю або ринковою ціною. За цим правилом, якщо підприємство придбало свої обігові кошти за однією ціною, а в певний час ринкова ціна на них знизилася, то в документах звітності підприємство має відображати ці кошти за поточною ринковою ціною з віднесенням різниці на збитки поточного періоду. Однак якщо ринкова ціна на оборотні активи зросла у певному звітному періоді, то підприємство не вносить ніяких змін у свої документи до моменту фактичної реалізації активів за збільшеною ринковою ціною.

3. Під конфіденційністю розуміється, що звітна інформація не містить даних, які можуть завдати шкоди конкурентним позиціям підприємства.

Відповідно до різних економічних ознак уся звітна інформація групується в окремі укрупнені статті, які в міжнародній практиці називають елементами фінансової звітності. Основними елементами фінансової звітності є активи, зобов'язання, власний капітал, доходи, витрати, прибуток і збитки. Три перші елементи характеризують засоби підприємства й джерела цих коштів на певну дату, інші елементи відображають операції і події господарського життя, які вплинули на фінансовий стан підприємства протягом звітного періоду й обумовили зміни в перших трьох елементах. Усі елементи фінансової звітності відображаються у формах звітності, серед яких в Україні основними є такі:

- Баланс (форма № 1);
- Звіт про прибутки і збитки (форма № 2);
- Звіт про рух грошових коштів (форма № 3);
- Звіт про власний капітал (форма № 4);
- Примітки до річної звітності (форма № 5).

Зазначений склад фінансової звітності встановлено у Положенні (стандарті) бухгалтерського обліку П(С)БО 1 «Загальні вимоги до

фінансової звітності», що повністю відповідає вимогам Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (МСБО).

Принципи підготовки фінансової звітності:

- автономність;
- безперервність діяльності;
- періодичність;
- історична фактична собівартість;
- нарахування й відповідність доходів і витрат;
- повне висвітлення;
- послідовність;
- обачність;
- превалювання змісту над формою;
- єдиний грошовий вимірник.

Під час підготовки фінансової звітності кожне підприємство розглядається як юридична особа, відокремлена від власників – фізичних осіб. У фінансовій звітності передбачено відображення лише зобов'язань власників за внесками в капітал і їх розподіл між власниками (у вигляді відсотків, дивідендів, вилучення капіталу тощо). Цей принцип отримав назву принципу автономності підприємства.

Фінансові звіти складаються, виходячи з принципу безперервності діяльності підприємства, тобто підприємство не має наміру ліквідуватися або суттєво зменшувати масштаби своєї діяльності і залишається таким у подальшому, принаймні протягом наступного звітного періоду.

За принципом періодичності припускається розподіл діяльності підприємства на певні періоди часу (звітні періоди) з метою складання фінансової звітності. Звітний період – рік, однак для новоствореного підприємства або для такого, що ліквідується, тривалість звітного періоду може бути іншою. Передбачено також складання проміжної звітності (місячної та квартальної).

Принцип нарахування полягає в тому, що результати господарських операцій визнаються тоді, коли вони відбуваються і їх відображено в бухгалтерському обліку й фінансовій звітності тих періодів, до яких ці операції належать. Іншими словами, доходи й витрати відображаються в обліку й звітності в момент їх виникнення незалежно від часу надходження і сплати грошей.

Принцип нарахування має застосовуватися одночасно з принципом відповідності, згідно з яким витрати заносяться до звіту про фінансові результати на основі прямого зв'язку між ними й отриманими доходами.

Для того щоб бути достовірною, інформація у фінансових звітах має бути також повною, з огляду на її важливість для користувача й витрати, пов'язані з отриманням цієї інформації. Згідно з принципом повного висвітлення фінансова звітність не обмежується формами (баланс, звіт про фінансові результати, рух коштів і власного капіталу), але містить примітки, які надають інформацію про облікову політику підприємства і її

змінення, а також додаткові пояснення до окремих статей цих звітів.

Деякі господарські операції, такі як погашення сумнівної дебіторської заборгованості, визначення можливого терміну корисного використання основних засобів тощо супроводжуються деякою невизначеністю й потребують професійного судження. Тому при складанні фінансових звітів слід застосовувати принцип обачності, щоб активи й дохід не були завищеними, а зобов'язання й витрати заниженими.

Застосуванню принципу превалювання змісту над формою, за яким облік операцій має вестися відповідно до їх суті й економічної реальності, а не лише виходячи з юридичної форми. Кожна операція в бухгалтерському обліку має відобразитися не за формальними ознаками, а за економічною суттю.

Принцип єдиного грошового вимірника – бухгалтерський облік операцій підприємства й складання звітності здійснюються в грошовому вимірі, тобто у національній валюті України.

6.2. Інформаційна база фінансового аналізу підприємства

Основними методами аналізу звітності є:

- читання звітності;
- горизонтальний аналіз;
- вертикальний аналіз;
- трендовий аналіз;
- розрахунок фінансових коефіцієнтів.

Читання звітності – це вивчення абсолютних показників, наведених у звітності. З допомогою читання звітності визначають майновий стан підприємства, його коротко- і довготермінові інвестиції, вкладення у фізичні й фінансові активи, джерела формування власного капіталу й позикових коштів, оцінюють зв'язки підприємства з постачальниками й покупцями, фінансово-кредитними установами, а також виручку від основної діяльності й прибуток поточного року.

Горизонтальний аналіз дає змогу визначити абсолютні й відносні зміни різних статей звітності порівняно з попереднім періодом.

Вертикальний аналіз проводиться з метою виявлення питомої ваги окремих статей звітності в загальному сумарному показнику, взятому за 100 %.

Трендовий аналіз ґрунтується на розрахунку відносних відхилень показників звітності за кілька років (періодів) від рівня базисного року (періоду), для якого всі показники беруться за 100 %.

Фінансові коефіцієнти описують фінансові пропорції між різними статтями звітності. Перевагами фінансових коефіцієнтів є простота розрахунків і елімінування впливу інфляції, що особливо важливо при аналізі в довгостроковій перспективі. Суть методу полягає в розрахунку за відповідний показник і порівнянні його з якоюсь базою, наприклад загальноприйнятими стандартними параметрами, середньогалузевими

показниками, аналогічними показниками попередніх періодів, показниками конкурентних фірм.

Джерелом інформації для діагностики фінансового стану підприємства є форми фінансової звітності (Форми № 1–5), а також статистична й оперативна звітність. Крім цього, під час фінансового аналізу може залучатися планова (бізнес-план) і нормативна інформація, інформація про технічну підготовку виробництва, висновки експертів, результати різних опитувань.

Необхідно виокремити деякі основні параметри, які характеризують ефективність рішень, прийнятих у попередні звітні періоди, і є базою майбутніх фінансових рішень. До цих показників належать:

- загальна вартість активів підприємства;
- частки довго- і короткотермінових активів у загальній сумі активів;
- частки вкладень у фізичні й фінансові активи в загальній сумі активів;
- загальна вартість власного капіталу;
- приріст вартості вкладеного капіталу;
- вартість позикового капіталу;
- частки довго- і короткотермінових джерел фінансування у загальній сумі пасивів.

Деякі з цих показників містяться у фінансових формах звітності. Однак деякі показники має бути отримано з допомогою додаткових розрахунків, перегрупування даних балансу або ж залучення даних бухгалтерського обліку. У табл. 6.2 наведено основні показники фінансової звітності, необхідні для фінансової діагностики.

Таблиця 6.2

Основні показники фінансової звітності, які використовуються у фінансовій діагностиці

Форма фінансової звітності	Показники
Баланс	1. Сукупні активи: необоротні активи (нематеріальні активи, незавершене виробництво, основні засоби, довготермінові фінансові вкладення, довготермінова дебіторська заборгованість, відстрочені податкові активи); оборотні активи (грошові кошти, короткотермінові фінансові вкладення, дебіторська заборгованість, матеріально-виробничі запаси). 2. Пасиви: короткотермінові зобов'язання, довготермінові зобов'язання, власний капітал, вкладений капітал, накопичений прибуток попередніх років, позиковий капітал
Звіт про фінансові результати	1. Показники доходів і прибутку: чиста виручка від реалізації продукції (робіт, послуг), валовий прибуток від реалізації, прибуток (збиток) від основної діяльності (операційний прибуток або операційний збиток), прибуток від фінансової діяльності, прибуток від звичайної господарської діяльності, надзвичайний прибуток, прибуток (збиток) до сплати податків, чистий прибуток (чистий збиток).

Форма фінансової звітності	Показники
Звіт про фінансові результати	2. Показники витрат підприємства: собівартість реалізованої продукції, загальногосподарські й комерційні витрати, витрати з фінансової діяльності, надзвичайні витрати
Звіт про рух грошових коштів	Чистий грошових потік від операційної діяльності, чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності, чистий грошовий потік від фінансової
Звіт про власний капітал	Власний капітал

Активи підприємства – це ресурси, які контролює підприємство, отримані внаслідок попередніх подій, використання яких дасть економічні вигоди у майбутньому.

Пасиви підприємства – це джерело придбання активів підприємства (сукупність капіталу і зобов'язань підприємства).

Наступним показником є власний, або (якщо підприємство є акціонерною компанією) акціонерний капітал. Для фінансового менеджера важливо виділити в цій групі статей вкладений капітал і накопичений прибуток.

Вкладений капітал – це капітал, інвестований власником. Сюди включають такі статті, як номінальна вартість вкладеного капіталу, емісійна премія і деякі інші статті, що впливають на вартість вкладеного капіталу.

Накопичений прибуток – це прибуток за вирахуванням податків і дивідендів, який підприємство заробило за всі роки свого існування.

6.3. Діагностика фінансового стану підприємства

У фінансовій діагностиці найбільш важливими визнаються такі групи фінансових коефіцієнтів:

- ліквідності;
- ділової активності;
- рентабельності;
- платоспроможності або структури капіталу;
- ринкової активності.

Коефіцієнти ліквідності дають змогу визначити здатність підприємства оплатити свої короткотермінові зобов'язання протягом звітного періоду. Найбільш важливими коефіцієнтами ліквідності є коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності; коефіцієнт термінової ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності; чистий оборотний капітал.

Коефіцієнт загальної ліквідності розраховується як частка від ділення оборотних коштів на короткотермінові зобов'язання і відображає наявність

у підприємства коштів, які може бути використано для погашення його короткотермінових зобов'язань протягом певного періоду. Відповідно до загальноприйнятих міжнародних стандартів цей коефіцієнт має знаходитися в межах від одиниці до двох (іноді трьох). Нижня межа обумовлена тим, що оборотних коштів має бути достатньо щонайменше для погашення короткотермінових зобов'язань, інакше компанії може загрожувати банкрутство. Перевищення оборотних коштів над короткотерміновими зобов'язаннями більш ніж у два рази вважається також небажаним, оскільки може свідчити про номінальну структуру капіталу.

Окремим показником коефіцієнта поточної ліквідності є коефіцієнт термінової ліквідності, що розкриває відношення найбільш ліквідної частини оборотних коштів (коштів, короткотермінових фінансових вкладень і дебіторської заборгованості) до короткотермінових зобов'язань. За міжнародними стандартами рівень коефіцієнта також має бути більше одиниці. В Україні його оптимальне значення становить 0,7–0,8.

У більшості випадків найбільш надійним є оцінювання ліквідності тільки за показником грошових коштів. Цей показник називають коефіцієнтом абсолютної ліквідності і розраховується як частка від ділення грошових коштів на короткотермінові зобов'язання. В Україні його оптимальний рівень становить 0,2–0,25.

Велике значення в аналізі ліквідності підприємства має вивчення чистого оборотного капіталу, який розраховується як різниця між оборотними активами підприємства і його короткотерміновими зобов'язаннями. Чистий оборотний капітал обчислюється для підтримки фінансової стійкості підприємства, оскільки перевищення оборотних коштів над короткотерміновими зобов'язаннями означає, що підприємство не тільки може погасити свої короткотермінові зобов'язання, але й має фінансові ресурси для розширення своєї діяльності в майбутньому. Наявність чистого оборотного капіталу для інвесторів і кредиторів є позитивним індикатором для вкладення коштів у компанію.

Коефіцієнти ділової активності дають змогу проаналізувати, наскільки ефективно підприємство використовує свої кошти. До цієї групи показників належать: коефіцієнт оборотності активів; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів; тривалість операційного циклу.

Коефіцієнт оборотності активів – це відношення виручки від реалізації продукції до всього підсумку активу балансу, що характеризує ефективність використання фірмою всіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їх залучення, тобто є показником того, скільки разів за рік (або інший звітний період) відбувається повний цикл виробництва й обігу, що дає відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць

реалізованої продукції дала кожна одиниця активів. Цей коефіцієнт варіюється залежно від галузі, відображаючи особливості виробничого процесу.

За коефіцієнтом оборотності дебіторської заборгованості роблять висновки про те, скільки разів у середньому дебіторська заборгованість (або рахунки покупців) перетворювалася на кошти протягом звітного періоду. Коефіцієнт розраховується з допомогою ділення кількості днів у році на відношення чистої виручки від реалізації продукції до середньорічної вартості чистої дебіторської заборгованості. Значення цього коефіцієнта порівнюється із середньогалузевим.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості розраховується як частка від ділення кількості днів у році на відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості кредиторської заборгованості й оборотів для оплати рахунків, виставлених компанії.

Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів відображає швидкість реалізації цих запасів. Його розраховують як частку від ділення кількості днів у році на відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості матеріально-виробничих запасів.

За показником тривалості операційного циклу визначають, скільки днів у середньому потрібно для виробництва, продажу й оплати продукції підприємства. Інакше кажучи, протягом якого періоду кошти зв'язані в матеріально-виробничих запасах. Тривалість операційного циклу знаходиться шляхом підсумовування тривалості обороту дебіторської заборгованості в днях і тривалості обороту матеріально-виробничих запасів у днях.

Коефіцієнти рентабельності відображають, наскільки прибутковою є діяльність компанії. Ці коефіцієнти розраховуються як відношення отриманого прибутку до витрачених коштів або отриманого прибутку до обсягу реалізованої продукції.

Найбільш часто використовують такі показники рентабельності: коефіцієнт рентабельності всіх активів підприємства (рентабельність активів); коефіцієнт рентабельності реалізації (рентабельність реалізації); коефіцієнт рентабельності власного капіталу (рентабельність власного капіталу).

Коефіцієнт рентабельності всіх активів підприємства розраховується шляхом ділення чистого прибутку на середньорічну вартість активів підприємства. Цей показник відображає кількість грошових одиниць, необхідних фірмі для отримання однієї грошової одиниці прибутку незалежно від джерела залучення цих коштів. Коефіцієнт є одним із найбільш важливих індикаторів конкурентоспроможності підприємства.

Коефіцієнт рентабельності реалізації розраховується шляхом ділення прибутку на обсяг реалізації продукції. Розрізняють два основні показники рентабельності реалізації: з розрахунку за валовим прибутком від реалізації і за чистим прибутком.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу дає змогу визначити ефективність використання капіталу, інвестованого власниками, і порівняти його з можливим доходом, що буде одержано від вкладення цих коштів в інші цінні папери. Розраховується цей показник шляхом визначення доходу від вкладення цих коштів в інші цінні папери або шляхом ділення чистого прибутку на середньорічну вартість власного капіталу. Рентабельність власного капіталу відображає, скільки грошових одиниць чистого прибутку дала кожна одиниця, укладена власниками компанії.

Показники структури капіталу (або коефіцієнти платоспроможності) характеризують ступінь захищеності інтересів кредиторів та інвесторів, які мають довготермінові вкладення в компанію, і відображають здатність підприємства погашати довготермінову заборгованість. До цих показників належать коефіцієнти власності, фінансової залежності, захищеності кредиторів.

Коефіцієнт власності відображає частку власного капіталу в структурі капіталу компанії, а отже, співвідношення інтересів власників підприємства й кредиторів. У західній практиці вважається, що цей коефіцієнт бажано підтримувати на досить високому рівні, оскільки в такому випадку це буде свідчити про стабільну фінансову структуру коштів, якій віддають перевагу кредитори. Для нього властивими є невисока питома вага позикового капіталу й більш високий рівень коштів, забезпечених власними коштами.

Коефіцієнтом власності, що характеризує досить стабільне фінансове становище за інших рівних умов для інвесторів і кредиторів, є відношення власного капіталу до суми коштів на рівні 60 %.

Коефіцієнт фінансової залежності характеризує залежність фірми від зовнішніх позик. Знаходять його як відношення величини позикового капіталу до величини власного капіталу. Чим вищою є його величина, тим більше позик буде у компанії, і тим ризикованішою ситуація, яка може призвести до банкрутства підприємства. Уважається, що коефіцієнт фінансової залежності не повинен перевищувати одиницю. Висока залежність від зовнішніх позик може істотно погіршити становище підприємства в разі уповільнення темпів реалізації, оскільки витрати з виплати відсотків на позиковий капітал зараховуються до групи умовно-постійних, тобто таких, які за інших однакових умов фірма не зможе зменшити пропорційно до зменшення обсягу реалізації.

Коефіцієнт захищеності кредиторів (або покриття відсотка) характеризує ступінь захищеності кредиторів від невиконання відсотків за наданий кредит. Знаходять його як відношення суми чистого прибутку, витрат з виплати відсотків і податку на прибуток до витрат з виплати відсотків. За цим показником роблять висновки про те, скільки разів протягом звітного періоду компанія заробила кошти для виплати відсотків за позиками. Цей показник відображає також припустимий рівень зменшення прибутку, який використовується для виплати відсотків.

Коефіцієнти ринкової активності підприємства містять різні показники, що характеризують вартість і прибутковість акцій компанії. Основними показниками в цій групі є прибуток на одну акцію, співвідношення ринкової вартості акції і прибутку на одну акцію, балансова вартість однієї акції, співвідношення ринкової вартості однієї акції до її балансової вартості, дохідність однієї акції й частка виплачених дивідендів.

Прибуток на одну акцію Π_A відображає, яка частка чистого прибутку припадає на одну звичайну акцію в обігу. Цей показник знаходять за формулою

$$\Pi_A = \frac{ЧП - Д_{ПА}}{N_A}, \quad (6.1)$$

де $ЧП$ – чистий прибуток;

$Д_{ПА}$ – доходи за привілейованими акціями;

N_A – кількість звичайних акцій в обігу, яка визначається як різниця між загальною кількістю викуплених акцій і власними акціями в портфелі.

Співвідношення ринкової вартості акції і прибутку на одну акцію відображає відношення між компанією і її акціонерами, а також, кількість грошових одиниць, яку згодні заплатити акціонери за одну грошову одиницю чистого прибутку компанії. Цей показник розраховують за формулою

$$В/П = \frac{B_{РА}}{\Pi_A}, \quad (6.2)$$

де $B_{РА}$ – ринкова вартість однієї акції.

Балансова вартість однієї акції $B_{БА}$ – це вартість чистих активів підприємства (власного капіталу), що припадає на одну звичайну акцію відповідно до даних бухгалтерського обліку й звітності. Цей показник розраховують таким чином:

$$B_{БА} = \frac{AK - B_{ПА}}{N_A}, \quad (6.3)$$

де AK – вартість акціонерного капіталу;

$B_{ПА}$ – вартість привілейованих акцій.

Співвідношення ринкової і балансової вартості однієї акції (P/B) відображає ринкову вартість однієї акції порівняно з її балансовою вартістю:

$$P/B = \frac{B_{РА}}{B_{БА}}. \quad (6.4)$$

У розділі прибутковості акцій може бути розраховано кілька показників. Зокрема, розрізняють поточну й сукупну прибутковість. Під поточною прибутковістю розуміють насамперед дивіденди, які отримає власник акції. Цей коефіцієнт називають дивідендним доходом, або нормою дивіденду $НД$, і розраховують так:

$$НД = \frac{D_A}{B_A}, \quad (6.5)$$

де D_A – дивіденд на одну акцію.

Крім аналізу цього коефіцієнта порівняно з аналогічними показниками інших підприємств важливо оцінити рівень норми дивідендів порівняно з номінальною (оголошеною) нормою дивіденду, який являє собою відношення суми виплачуваного дивіденду до номінальної вартості акції. Тому наведений вище показник дивідендного доходу можна також назвати фактичною нормою дивіденду.

Прибутковість акції можна обчислити також з урахуванням курсової різниці, яку власник акції може отримати при продажу акції. У цьому випадку прибутковість акції $ПА$ визначають як частку від ділення суми дивіденду D , отриманого протягом періоду володіння акцією, і різниці (прибутку й збитку) між вартістю акції B_A і ціною її продажу $B_{ПРА}$ на ціну купівлі акції:

$$ПА = \frac{D + (B_{ПРА} - B_A)}{B_A}. \quad (6.6)$$

Прибутковість виплачуваних дивідендів, або коефіцієнт виплати дивідендів $ПД$, відображає частину прибутку, яку було витрачено на виплату дивідендів. Цей коефіцієнт розраховується як у відсотках, так і у відносному вираженні (в одиницях і долях одиниці):

$$ПД = \frac{D_A}{П_A}. \quad (6.7)$$

Особливістю аналізу цього коефіцієнта є те, що не існує його «хорошого» або «поганого» рівня. Найбільш загальним критерієм є те, що він не повинен перевищувати одиницю. Якщо ця умова дотримується, то роблять висновок, що компанія у звітному році отримала достатній прибуток для виплати дивідендів. Якщо коефіцієнт перевищує одиницю, то це свідчить або про номінальну дивідендну політику компанії, або про її фінансові ускладнення (компанія змушена «запозичувати» гроші зі своїх фінансових резервів).

Незважаючи на простоту й оперативність фінансових коефіцієнтів, при прийнятті фінансових рішень необхідно враховувати обмеженість цих показників, пов'язану з таким:

- фінансові коефіцієнти значною мірою залежать від облікової політики підприємства;
- диверсифікована діяльність підприємства ускладнює порівняльний аналіз коефіцієнтів по галузях;
- коефіцієнти, які вибрано за базу порівняння, можуть не бути оптимальними;
- коефіцієнти не відображають особливостей елементів, які ураховують при обчисленні коефіцієнтів.

Ділова активність підприємства визначається насамперед показниками оборотності активів і їх окремих частин (поточних активів, запасів, дебіторської заборгованості й т. ін.).

Коефіцієнти оборотності розраховуються як відношення виручки від реалізації продукції до середньої вартості активів підприємства або їх частини (поточних активів, дебіторської заборгованості, запасів).

Для коефіцієнтів оборотності не встановлено нормативних значень, оцінюється тільки їх динаміка. Отже, для проведення діагностики оборотності активів можна не розраховувати коефіцієнти, а оцінити їх динаміку за співвідношенням темпів зростання чисельника і знаменника.

Показники рентабельності відображають співвідношення економічного ефекту з витраченими або готовими ресурсами. Тому рентабельність повніше, ніж прибуток, характеризує ефективність діяльності підприємства.

У науковій літературі й на практиці використовується досить широкий спектр показників рентабельності, тому їх доцільно об'єднати в однорідні групи:

- рентабельність капіталу – співвідношення між прибутком і середньою за період вартістю загального капіталу підприємства або його окремих частин (рентабельність капітальних витрат);
- рентабельність витрат або інвестиційних проектів – співвідношення між прибутком і витратами на виробництво або реалізацію інвестиційного проекту (рентабельність операційних витрат);
- рентабельність продажів – відношення прибутку від реалізації до виручки від реалізації;
- рентабельність окремих виробів – співвідношення прибутку від реалізації одиниці виробу і його собівартості.

Динамічні характеристики фінансового стану підприємства, що базуються на «золотому правилі економіки підприємства» і моделі економічного зростання, можна подати у вигляді моделі фінансової стійкості підприємства:

$$T_{БП} > T_{РП} > T_{ВК} > T_{ПА} > T_A > T_{ЗК} > T_{КЗК}, \quad (6.8)$$

де $T_{БП}$, $T_{РП}$, $T_{ВК}$, $T_{ПА}$, T_A , $T_{ЗК}$, $T_{КЗК}$ – темпи зростання балансового прибутку, обсягу реалізованої продукції, власного капіталу, поточних

активів, загальної величини активів, залученого капіталу, короткотермінового залученого капіталу відповідно.

Контрольні запитання

1. Дайте означення економічної діагностики.
2. Назвіть показники витратомісткості. Що є спільного в їх аналітичних формулах?
3. Що є джерелом інформації для фінансового аналізу підприємства?
4. Яких принципів необхідно дотримуватися під час підготовки фінансової звітності?
5. Назвіть різновиди аналізу фінансової звітності.
6. За якими показниками оцінюють ліквідність підприємства?
7. Як чистий оборотний капітал пов'язаний з фінансовою стійкістю підприємства?
8. Які обмеження є властивими для більшості фінансових показників?
9. Як пов'язані різні показники рентабельності?

7. ФІНАНSOVA CТІЙKІCЬ TA EKOHOМІЧHA БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМCТBA

7.1. Управління фінансовою стійкістю й платоспроможністю підприємства

Фінансова стійкість підприємства (ФСП) – це такий стан його фінансових ресурсів, їх розподіл і використання, що забезпечує розвиток підприємства на основі збільшення прибутку й капіталу при збереженні платоспроможності й кредитоспроможності в умовах допустимого рівня ризиків.

Фінансова стійкість – це певний стан рахунків підприємства, який гарантуватиме його постійну платоспроможність.

Фінансова стійкість тісно пов'язана із взаємовідносинами між статтями активу й пасиву балансу. Кожна стаття активу має свої джерела фінансування (рис. 7.1).

Необоротні активи		Власний капітал і довготермінові кредити		Постійний капітал
Поточні активи	Постійна частина	Власний оборотний капітал		
		Змінна частина	Короткотерміновий позиковий капітал	

Рис. 7.1. Взаємозв'язок між статтями активу й пасиву балансу

Джерелом фінансування довготермінових активів зазвичай є власний капітал і довготермінові позикові кошти. Поточні активи формуються частково завдяки власному капіталу (постійна частина), а частково – завдяки короткотерміновим позиковим коштам. Бажано, щоб їх

наполовину було сформовано завдяки власному, а наполовину – завдяки позиковому капіталу, тоді забезпечується гарантія погашення зовнішнього боргу.

Нестача власного оборотного капіталу призводить до збільшення змінної і зменшення постійної частин поточних активів, що свідчить про посилення фінансової залежності й нестійкості положення підприємства.

Оцінювання показників діагностики фінансової стійкості зазвичай починається з розрахунку й інтерпретації коефіцієнтів автономності (відношення власного капіталу до загальної суми капіталу) і фінансової залежності (відношення суми позикових коштів до загальної суми капіталу). Далі розраховується сума власного (чистого) оборотного капіталу як різниця між поточними активами й короткотерміновими зобов'язаннями.

Чистий оборотний капітал відображає залишок в обороті підприємства після одночасного погашення всіх короткотермінових зобов'язань. Потім розраховується структура розподілу власного капіталу, зокрема коефіцієнт маневреності капіталу, що визначається як відношення власного оборотного капіталу до загальної вартості власного капіталу підприємства. Коефіцієнт маневреності має бути високим, щоб забезпечити достатню гнучкість при використанні власних коштів.

Важливим показником є забезпеченість матеріальних оборотних засобів власними джерелами фінансування, яка обчислюється відношенням суми власного оборотного капіталу до загальної суми матеріальних оборотних коштів.

Для проведення більш детального оцінювання фінансової стійкості можна скористатися балансовою моделлю

$$F + Z + R^a = C^c + K^T + K^t + K^o + R^p, \quad (7.1)$$

де F – необоротні фонди;
 Z – запаси й витрати;
 R^a – грошові кошти, еквіваленти грошових коштів, дебіторська заборгованість та інші активи;
 C^c – власний капітал;
 K^T – довготермінові кредити й позики;
 K^t – короткотермінові кредити й позики;
 K^o – позики, не погашені за певний термін;
 R^p – кредиторська заборгованість та інші пасиви.

З огляду на те, що довготермінові кредити й позики спрямовуються переважно на придбання основних засобів і капвкладення, перетворимо вихідну балансову формулу:

$$Z + R^a = C^c + K^T + K^t + K^o + R^p - F; \quad (7.2)$$

$$Z + R^a = [(C^c + K^T) - F] + [K^t + K^o + R^p]. \quad (7.3)$$

Звідси можна зробити висновок, що за умови обмеження запасів і

витрат Z величиною власних оборотних коштів, $Z \leq (C^c + K^T) - F$, буде виконуватися умова платоспроможності підприємства, тобто грошові кошти та їх еквіваленти й активні розрахунки покривають короткотермінову заборгованість підприємства: $R^a \geq K^t + K^o + R^p$.

Таким чином, співвідношення вартості матеріальних оборотних коштів і величин власних і позикових джерел їх формування визначає фінансову стійкість підприємства.

Відповідно до наявності запасів можливі чотири типи фінансової стійкості.

Абсолютна стійкість – для забезпечення запасів достатньо власних оборотних коштів (ВОК); платоспроможність є гарантованою:

$$Z \leq (C^c + K^T) - F. \quad (7.4)$$

Нормальна стійкість – для забезпечення запасів крім ВОК залучаються короткотермінові кредити й позики; платоспроможність є гарантованою:

$$Z \leq (C^c + K^T) - F + K^t. \quad (7.5)$$

Нестійкий фінансовий стан – для забезпечення запасів крім ВОК і короткотермінових кредитів і позик залучаються тимчасово вільні кошти, платоспроможність є порушеною, але є можливість її відновити:

$$Z \leq (C^c + K^T) - F + K^t + R^p. \quad (7.6)$$

При цьому фінансова нестійкість вважається допустимою, якщо дотримуються такі умови:

- а) виробничі запаси й готова продукція покривають суму короткотермінових кредитів і позикових коштів, що формують запаси;
- б) незавершене виробництво й витрати майбутніх періодів покриваються власними оборотними коштами.

Кризовий фінансовий стан – для забезпечення запасів не вистачає «нормальних» джерел їх формування, рівновага платіжного балансу забезпечується за рахунок прострочених платежів з оплати праці, позик банку, платежів постачальникам, до бюджету тощо; підприємству загрожує банкрутство:

$$Z > (C^c + K^T) - F + K^t + R^p. \quad (7.7)$$

Унаслідок здійснення будь-якої господарської операції ФСП може залишитися незмінною, покращитися або погіршитися. Знання граничних меж змінення джерел засобів для покриття вкладення капіталу в основні фонди або запаси дає змогу генерувати такі потоки господарських операцій, які поліпшують ФСП.

Платоспроможність – можливість своєчасно погашати свої платіжні зобов'язання наявними грошовими ресурсами.

Платоспроможність оцінюється на основі характеристики ліквідності

поточних активів, тобто можливості швидкого їх перетворення на грошову форму.

Залежно від ступеня ліквідності виокремлюють чотири групи активів:

– 1-й клас ліквідності (*A1*) – грошові кошти і їх еквіваленти;
– 2-й клас ліквідності (*A2*) – дебетова заборгованість у широкому значенні (включаючи аванси видані);

– 3-й клас ліквідності (*A3*) – виробничі запаси;

– 4-й клас ліквідності (*A4*) – необоротні активи.

Відповідно зобов'язання і капітал підприємства поділяються на такі групи:

– *П1* – кредиторська заборгованість і позики, не погашені за певний термін;

– *П2* – короткотермінові пасиви (короткотермінові кредити й позики);

– *П3* – довготермінові пасиви (довготермінові кредити й позики);

– *П4* – постійні пасиви (власний капітал).

Баланс вважається ліквідним у таких випадках:

$$A1 \geq P1; A2 \geq P2; A3 \geq P3; A4 \leq P4. \quad (7.8)$$

Виконання цих чотирьох позицій свідчить про дотримання мінімальної умови фінансової стійкості, тобто наявність у підприємства власних оборотних коштів і збалансованості окремих груп активів і пасивів.

Порівняння підсумків *A1* і *П1* (терміни до 3 місяців) відображає співвідношення поточних платежів і надходжень. Порівняння *A2* і *П2* (терміни від 3 до 6 місяців) відображає тенденцію збільшення або зменшення поточної ліквідності в недалекому майбутньому, порівняння *A3* і *П3*, а також *A4* і *П4* – віддалене майбутнє.

Оцінюючи ліквідність підприємства, аналізують його здатність своєчасно й у повному обсязі погашати поточні зобов'язання – короткотермінову кредиторську заборгованість.

При цьому розраховують кілька коефіцієнтів: поточної ліквідності (загальної ліквідності, покриття); швидкої ліквідності (проміжної ліквідності); абсолютної ліквідності.

Зазначимо, що на основі лише цих показників не можна безпомилково оцінити ФСП і дати йому характеристику кількома статичними показниками, оскільки цей процес є дуже складним. Коефіцієнти ліквідності – відносні показники і протягом певного часу не змінюються, якщо пропорційно збільшується і чисельник, і знаменник дробу. Сама ж ФСП за цей час може істотно змінитися. Тому доцільно відслідковувати динаміку зв'язків між коефіцієнтами шляхом побудови матриць зростання.

7.2. Підсумкове оцінювання фінансового стану підприємства

Відсутність системності у виборі фінансових показників і обмеженість їх складу знижують якість оцінювання ФСП. Більш глибоку й всебічну

діагностику ФСП можна провести з допомогою матричних методів. При цьому вихідна інформація з фінансової звітності підприємства (Форми № 1 і № 2) відображається в квадратній матриці (рис. 7.2).

Майно підприємства й джерела його покриття характеризуються даними балансу, наведеними у вигляді окремих статей або розділів. Фінансові результати підприємства наведено виручкою від реалізації продукції, валовим прибутком (збитками), прибутком (збитками) від операційної діяльності, прибутку від звичайної діяльності до і після оподаткування і чистим прибутком.

	Фінансові результати	Актив	Пасив
Фінансові результати	Взаємозв'язок фінансових результатів	Показники, обернені до прибутковості активів	Показники, обернені до віддачі джерел коштів
Актив	Прибутковість активів	Структура активів	Показники взаємозв'язку пасиву й активу
Пасив	Дохідність джерел коштів	Взаємозв'язок активу й пасиву	Структура джерел коштів

Рис. 7.2. Блоки комплексного оцінювання фінансового стану підприємства

Усі елементи матриці, що знаходяться на перетині рядків і стовпців, є одиничними показниками ФСП, що мають специфічний фінансовий зміст. Деякі елементи матриці не мають економічного змісту через їх «механічне» формування.

Матриця вихідних фінансових показників є симетричною до головної діагоналі – кожному показнику під головною діагоналлю відповідає показник, обернений до нього над головною діагоналлю. Вибір прямого або оберненого показника визначається їх економічною природою.

Під ієрархічністю системою показників ФСП розуміється отримання одиничних, блочних і комплексних оцінок.

Одиничні показники ФСП доцільно оцінювати не тільки порівняно з нормативними значеннями, але й з досягнутими значеннями в базовому періоді. При такому підході одиничні оцінки ФСП трансформуються на ланцюгові або базисні індекси і характеризують динаміку змінення показників, що відповідає принципам економічної діагностики.

У структурованому вигляді всі одиничні показники і їх оцінки можна віднести до одного з таких блоків взаємозв'язку: фінансові результати, прибутковість активів, віддача джерел коштів, якість балансу. У свою чергу, якість балансу характеризується показниками структури майна і джерел його формування й показниками взаємозв'язку між ними (див. рис. 7.2).

Комплексне оцінювання ФСП здійснюється за три етапи:

- розрахунок елементів матриці звітного й базисного періодів;

- розрахунок одиничних оцінок ФСП;
- розрахунок блокових і комплексної оцінок ФСП.

Блокові оцінки визначаються як середньоарифметичні значення одиничних оцінок, включених у певний блок, комплексна оцінка – як середньоарифметичне з блокових оцінок. Можуть використовуватися також середньогометричні або середньозважені величини.

Такий підхід до оцінювання ФСП створює передумови для розвитку фінансової діагностики, виявлення й прогнозування тенденцій змінення ФСП.

7.3. Діагностика економічної безпеки підприємства

Підвищення підприємницької активності в нашій країні робить проблему економічної безпеки підприємства виключно актуальною. Значний інтерес до цієї проблеми обумовлений підсиленням конкуренції та підвищенням криміналізації суспільства. Разом з тим відносно тривалий період часу категорія «економічна безпека» розглядалася переважно з позиції фізичної безпеки підприємця і членів його родини.

Економічна безпека (ЕБ) підприємства – це стан, при якому забезпечується особистий, комерційний та об'єктний захист підприємства, його працівників від різних посягань, а також створюються умови для ефективного підприємництва.

Отже, мета забезпечення економічної безпеки – це створення й підтримка умов для максимально ефективного функціонування підприємства в різних, у тому числі несприятливих, умовах, які складаються у зовнішньому середовищі, незалежно від ступеня їх впливу на діяльність підприємства.

Сектори безпечного функціонування підприємства:

- виробничо-технологічний (збереження технологічних процесів, матеріальних цінностей);
- комерційно-правовий (аналіз і оцінювання партнера, юридичний захист інтересів підприємства, забезпечення безпечної динаміки фінансових і матеріальних ресурсів підприємства);
- інформаційний (визначення важливості інформації, забезпечення її захисту від розкрадання);
- кадровий (підбір і розстановка кадрів відповідно до їх умінням забезпечувати ефективну й безпечну діяльність підприємства).

Головна мета забезпечення ЕБ підприємства – максимально ефективне функціонування всіх його служб і підрозділів з різних напрямів діяльності. Її реалізують за такими складовими:

- фінансова стійкість і незалежність;
- висока технологічність, екологічність і конкурентоспроможність продукції і послуг;
- значний рівень кваліфікації працівників, їх здатність брати участь у здійсненні всього комплексу заходів із забезпечення ЕБ і захисту інтересів

підприємства.

Досягнення цих цілей значною мірою буде визначатися своєчасністю і правильністю у виявленні різних джерел загроз для ефективної діяльності підприємства.

Основні загрози для діяльності підприємства:

– об'єктивні (не залежать від форм керування підприємством і від його працівників): корупція в органах влади, протиправна й нестабільна робота міжнародних організацій, постачальників, конкурентів, існування кримінальних структур в економіці;

– суб'єктивні (залежать від непрофесійної діяльності працівників підприємства): погіршення ФСП у зв'язку з неефективними угодами, утрата інформації, що є комерційною таємницею.

Знання цілей і джерел загроз для ЕБ підприємства дає змогу максимально ефективно використовувати весь потенціал підприємства (ресурсний, інформаційний, кадровий).

Реалізація головної мети ЕБ визначається здатністю підприємства забезпечувати такі похідні головної мети:

– висока ефективність роботи підприємства, його фінансова стійкість і незалежність;

– технологічна незалежність підприємства й досягнення високої конкурентоспроможності його технологічного потенціалу;

– висока ефективність менеджменту підприємства, оптимальність і ефективність його організаційної структури;

– високий рівень кваліфікації персоналу підприємства і його інтелектуального потенціалу, ефективність корпоративних НДДКР;

– високий рівень екологічності роботи підприємства, мінімізація руйнівного впливу результатів виробничої діяльності на стан навколишнього середовища;

– якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;

– захист інформаційного середовища підприємства, комерційної таємниці й досягнення високого рівня інформаційного забезпечення всіх його служб;

– безпека персоналу підприємства, його капіталу, майна й комерційних інтересів.

7.4. Система показників діагностики економічної безпеки

Під поняттям безпеки в широкому значенні розуміється відсутність небезпеки або захищеність від небезпек. Тому необхідно визначити перелік можливих загроз для діяльності підприємства і їх джерел і систематизувати їх.

Поняття економічної безпеки містить фінансову, інтелектуальну, кадрову, технологічну, правову, екологічну, інформаційну й силову складові. Деякі автори пропонують виокремлювати також ринкову й

інтерфейсну складові.

Фінансова складова відображає фінансову забезпеченість підприємства і характеризується показниками ліквідності й фінансової стійкості.

Ринкова складова відображає ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім умовам, які складаються в ринковому середовищі.

Інтерфейсна складова характеризує надійність взаємодії з економічними контрагентами: постачальниками, посередниками, споживачами, інвесторами.

Інтелектуальна складова відображає інтелектуальний потенціал працівників підприємства: частку інженерно-технічних і наукових працівників, винахідницьку активність, освітній рівень співробітників.

Кадрова складова відображає забезпеченість підприємства кадрами відповідної кваліфікації.

Технологічна складова відображає технологічний потенціал підприємства й ступінь його захищеності.

Правова складова характеризує ступінь правової захищеності інтересів підприємства і його працівників у договірній, патентній та іншій діловій документації.

З допомогою екологічної складової оцінюють ступінь негативного впливу на підприємство порушень екологічних норм (штрафи, імідж і т. ін.).

Інформаційна складова визначається часткою неповної, неточної і суперечливої інформації, яку використовують під час прийняття управлінських рішень.

Силова складова характеризує ступінь захищеності підприємства і його співробітників від фізичних і моральних впливів, які можуть завдати шкоди репутації, майну підприємства, призвести до витоку конфіденційної інформації.

Під час діагностики економічної безпеки передбачається виокремлення й оцінювання стану і динаміки загроз щодо кожної складової.

У літературі пропонується досить широкий спектр підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства:

- принцип мінімізації загальних витрат на забезпечення економічної безпеки;
- оцінювання вартості негативної події;
- порівняння прибутку й витрат підприємства до і після настання негативної події.

Однак ці підходи не набули широкого застосування в практиці підприємств, оскільки часто виникають складнощі з визначенням оцінних параметрів. Зокрема, рівень економічної безпеки по кожній складовій можна визначити на основі оцінювання ймовірності P реалізації виявлених загроз. Цю ймовірність можна розрахувати об'єктивно як частоту

негативних впливів у попередньому й поточному періодах діяльності підприємства, або ж суб'єктивно – методом експертного оцінювання. При цьому необхідно брати до уваги можливі збитки внаслідок реалізації загроз. Діагностику рівня економічної безпеки по кожній складовій можна провести на основі табл. 7.1.

На практиці підрахувати ймовірність і можливі втрати досить складно, тому можна використовувати інші системи показників (наприклад, для оцінювання фінансової складової можна використовувати коефіцієнт забезпеченості власними коштами з виокремленням декількох рівнів безпеки відповідних типів фінансової стійкості). Обов'язковою умовою при цьому має бути виокремлення по кожній складовій кількох рівнів безпеки для забезпечення порівнянності даних.

Таблиця 7.1

Оцінювання рівня економічної безпеки за окремою складовою

Рівень ЕБ	Умови			
Високий	$P \leq 0,0001$ $V_{mp} \approx ВКП$	$P \leq 0,001$ $ВД < V_{mp} \leq В$	$P \leq 0,01$ $ЧП < V_{mp} \leq ВД$	$P \leq 0,1$ $V_{mp} \leq ЧП$
Середній	$0,0001 < P \leq 0,001$ $V_{mp} \approx ВКП$	$0,001 < P \leq 0,01$ $ВД < V_{mp} \leq В$	$0,01 < P \leq 0,1$ $ЧП < V_{mp} \leq ВД$	$0,1 < P \leq 0,2$ $V_{mp} \leq ЧП$
Низький	$P > 0,001$ $V_{mp} \approx ВКП$	$P > 0,01$ $ВД < V_{mp} \leq В$	$P > 0,1$ $ЧП < V_{mp} \leq ВД$	$P > 0,2$ $V_{mp} \leq ЧП$

Умовні позначення:

P – імовірність утрат;

V_{mp} – величина можливих утрат;

$ВКП$ – власні кошти підприємства;

$В$ – виручка від реалізації;

$ВД$ – валовий дохід;

$ЧП$ – чистий прибуток.

Рівень економічної безпеки підприємства в цілому (з урахуванням усіх складових) можна визначити в такій послідовності.

1) перетворення на відносні оцінки показників рівнів кожної зі складових економічної безпеки за такою формулою:

$$O_i = \frac{n_i}{N_i}, \quad (7.9)$$

де O_i – відносна оцінка i -ї складової економічної безпеки підприємства;
 n_i – номер отриманого рівня i -ї складової економічної безпеки підприємства;

N_i – кількість рівнів i -ї складової економічної безпеки підприємства;

2) визначити вагомість B_i кожної зі складових економічної безпеки

експертним шляхом;

3) розрахувати інтегральну оцінку економічної безпеки O_{int} як середньозважену складових:

$$O_{int} = \sum_{i=1}^n O_i B_i, \quad (7.10)$$

де n – кількість складових економічної безпеки підприємства.

Чим ближчою є ця оцінка до одиниці, тим вищим буде рівень економічної безпеки підприємства. Оцінка нижче від 0,5 свідчить про ослаблення економічної безпеки. Аналіз окремих складових дасть змогу уточнити, звідки виходять погрози.

Для подання результатів оцінювання економічної безпеки підприємства в наочному вигляді можна побудувати діаграму в полярній системі координат (рис. 7.3), де кути будуть ваговими коефіцієнтами, а радіуси-вектори характеризуватимуть рівні окремих складових економічної безпеки (СЕБ).

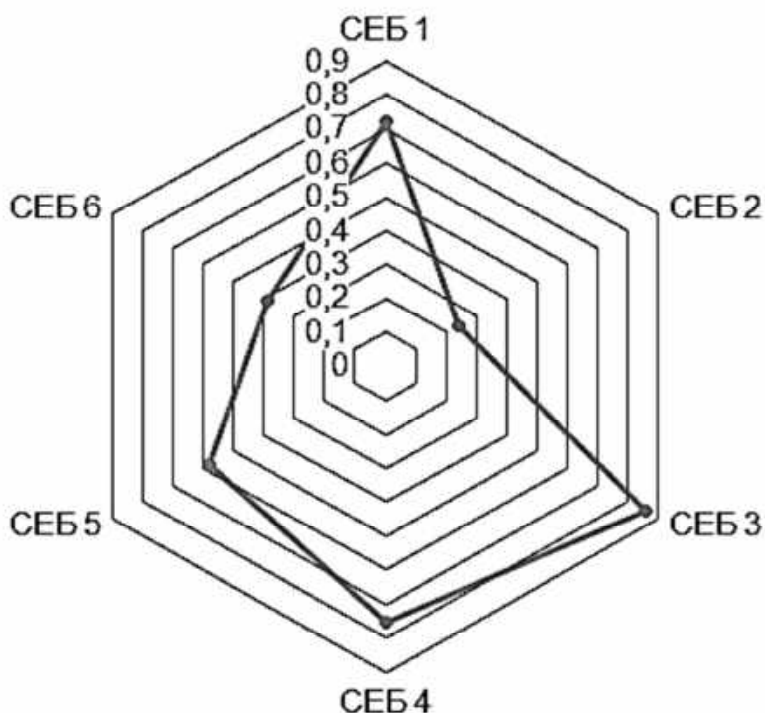


Рис. 7.3. Візуалізація рівня економічної безпеки

Можна побудувати графік і в прямокутній системі координат, відклавши по осі абсцис рівні складових, а по осі ординат – їх вагомості.

Контрольні запитання

1. Якими є вимоги до платоспроможності й кредитоспроможності при фінансовій стійкості підприємства?
2. Які існують типи фінансової стійкості підприємства? У чому полягає

їх суть?

3. Якими є умови ліквідності балансу?
4. Наведіть класифікацію загроз діяльності підприємства.
5. Назвіть складові економічної безпеки та їх зміст.

8. ЗАВДАННЯ НА КУРСОВУ РОБОТУ З ДИСЦИПЛІНИ «ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

8.1. Загальні положення

Відповідно до навчального плану студенти виконують курсову роботу з дисципліни «Економічне управління підприємством».

Курсова робота є важливим етапом у вивченні дисципліни й розглядається як одна з форм самостійної роботи студентів.

Мета курсової роботи – систематизація, поглиблення й закріплення знань студентів з відповідних питань програми, набуття навичок самостійної роботи, застосування прийомів і методів економічного управління підприємством для вирішення практичних завдань.

У курсовій роботі студенти повинні показати теоретичну підготовку в області економічного управління підприємством, правильне розуміння економічного значення розглянутих питань, здатність до узагальнення літературних джерел і передового досвіду, уміння узагальнювати отримані дані й робити на цій основі конкретні висновки й пропозиції.

Під час виконання курсової роботи студенти вдосконалюють навички збору, оброблення й узагальнення облікових даних, визначення взаємозв'язків окремих сторін і результатів діяльності підприємства, об'єктивного оцінювання його стану, використання методик економічної діагностики й визначення шляхів поліпшення фінансово-економічного стану підприємства.

Перед студентами ставляться такі завдання:

- систематизувати, розширити, поглибити й закріпити знання, отримані під час вивчення курсу економічного управління підприємством;
- набути навичок самостійної роботи з економічними показниками підприємства;
- виконати діагностичне дослідження конкретного підприємства;
- виявити й проаналізувати проблемні зони діяльності підприємства й можливості його розвитку;
- намітити шляхи ліквідації проблемних зон і поліпшення стану підприємства;
- підготувати звіт про виконані дослідження.

Курсова робота оформляється відповідно до стандарту університету на аркушах паперу форматом А4.

8.2. Вибір теми й консультування

При визначенні теми курсової роботи враховується можливість використання відповідних даних для розроблення пропозицій щодо поліпшення діяльності організації, а також обґрунтування цих пропозицій.

Тематика робіт визначається кафедрою відповідно до навчальних планів і напрямів науково-дослідної роботи студента.

Студент може вибрати тему, яку не включено до затвердженої тематики, обов'язково погодивши її з керівником. Виконання двох робіт на одну тему на матеріалах однієї організації не дозволяється.

8.3. Тематика курсових робіт

Запропонований перелік тем курсових робіт:

1. Оцінювання конкурентного середовища підприємства.
2. Визначення пріоритетних конкурентів підприємства.
3. Діагностика й підвищення конкурентоспроможності підприємства.
4. Діагностика й підвищення конкурентоспроможності продукції.
5. Управлінська діагностика підприємства на основі системного моделювання.
6. Управлінська діагностика на основі моделі SCORE.
7. Діагностика виробничого потенціалу підприємства.
8. Діагностика фінансового стану підприємства.
9. Діагностика економічної безпеки підприємства.

8.4. Зміст курсової роботи

Курсова робота являє собою машинописний текст обсягом 35-40 сторінок, включаючи таблиці, схеми, розрахунки.

Склад роботи:

- титульний аркуш;
 - зміст;
 - вступ;
 - теоретичні положення з розглянутої теми;
 - основні розділи (глави) роботи – розділи, де описуються виконані дослідження;
 - висновок (висновки);
 - список використаних джерел інформації;
 - додаток (за необхідності, визначається на розсуд автора).
- У введенні:
- відображається актуальність розглянутої теми;
 - стисло оцінюється сучасний стан досліджуваної проблеми;
 - чітко формулюються мета й завдання дослідження;
 - наводиться стисла економічна характеристика об'єкта

дослідження: історія виникнення й розташування, види виробничої, комерційної й інвестиційної діяльності, основні об'ємні показники підприємства і його діяльності.

Обсяг вступу – 2–3 сторінки.

У розділі «Теоретичні положення з розглянутої теми» викладаються теоретичні основи досліджень з цієї теми. Слід розкрити значення й суть досліджуваної проблеми, дати основні поняття, описати основні методи, навести розрахункові формули, розглянути різні точки зору на досліджуване питання, указати своє відношення до дискусійних положень. При цьому приділити увагу новітнім теоретичним розробкам.

Студент повинен використовувати законодавчі акти, інструкції, нормативні документи, роботи українських і зарубіжних економістів, статистичні дані як у цілому по країні, так і по окремих галузях і показниках. Особливу увагу необхідно приділити науковим працям і розробкам вузів, науково-дослідних організацій, а також періодичним виданням.

Кожний розділ курсової роботи має складатися з декількох підрозділів відповідно до використаних методів і способів проведення діагностики. Склад розділів і підрозділів, їх вміст визначаються студентом самостійно відповідно до розглянутої теми, наявної інформації й можливостей застосування тих чи інших методів діагностики.

Разом з тим при виборі складу основних розділів слід виходити з їх рекомендованого складу для розглянутої теми.

Рекомендований склад основних розділів за темою «Оцінювання конкурентного середовища підприємства»:

- загальна характеристика ринку і його суб'єктів;
- розрахунки узагальнених характеристик інтенсивності конкуренції на ринку;
- оцінювання ступеня монополізації ринку;
- побудова конкурентної карти ринку;
- визначення типових стратегічних положень фірм на ринку;
- прогнозування стратегії конкуренції розглянутого підприємства.

Рекомендований склад основних розділів за темою «Визначення пріоритетних конкурентів підприємства»:

- загальна характеристика ринку і його суб'єктів;
- розрахунки узагальнених характеристик інтенсивності конкуренції на ринку;
- визначення пріоритетних конкурентів з продукції, що випускається, і методів її реалізації;
- визначення пріоритетних конкурентів відповідно до ролі підприємства в конкурентній боротьбі;
- складання карт стратегічних груп ринку;
- визначення стратегічних груп ринку з допомогою кластерного аналізу;

- прогнозування стратегії конкуренції розглянутого підприємства.

Рекомендований склад основних розділів за темою «Діагностика й підвищення конкурентоспроможності підприємства»:

- загальна характеристика ринку і його суб'єктів;
- склад конкурентних переваг підприємства по групах;
- оцінювання конкурентоспроможності підприємства за конкурентоспроможністю його продукції;
- оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі теорії ефективної конкуренції;
- оцінювання конкурентоспроможності підприємства аналітичним методом;
- оцінювання конкурентоспроможності підприємства методом багатокутника конкурентоспроможності підприємства;
- рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі Gap-аналізу.

Рекомендований склад основних розділів за темою «Діагностика й підвищення конкурентоспроможності продукції»:

- загальна характеристика продукції підприємства і його основних конкурентів;
- склад конкурентних переваг продукції підприємства по групах переваг;
- оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства комплексним методом;
- оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства компенсаційним методом;
- оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства некомпенсаційним методом;
- складання матриці профілю конкурентоспроможності;
- складання карти позиціонування продукції на ринку;
- деталізація оцінки конкурентоспроможності продукції.

Рекомендований склад основних розділів за темою «Управлінська діагностика підприємства на основі системного моделювання»:

- виявлення проблем управління підприємством;
- системне моделювання управління підприємством;
- визначення інформаційних потоків системної моделі і їх характеристика;
- виявлення й аналіз підсистеми, яка спричиняє недоліки;
- формулювання проблеми у вигляді протиріччя;
- рекомендації щодо усунення проблем управління підприємством і оцінювання їх ефективності.

Рекомендований склад основних розділів за темою «Управлінська діагностика підприємства на основі моделі SCORE»:

- виявлення симптомів незадовільної роботи підприємства;
- визначення причин симптомів і складання діаграми Ішикави;

- визначення бажаних результатів та ефектів;
- визначення необхідних ресурсів досягнення результатів та ефектів;

- складання моделі SCORE;
- оцінювання ефективності рекомендованих заходів.

Рекомендований склад основних розділів за темою «Діагностика виробничого потенціалу підприємства»:

- діагностика техніко-технологічного потенціалу підприємства;
- оцінювання наявності основних коштів і освоєних технологій для випуску конкурентоспроможної продукції;
- оцінювання можливості забезпечення внутрішніх конкурентних переваг підприємства;
- оцінювання можливості забезпечення конкурентоспроможності продукції;
- оцінювання можливостей переходу на нові вироби;
- оцінювання типу технологій по етапах життєвого циклу продукції;
- діагностика трудового потенціалу підприємства;
- загальне оцінювання виробничого потенціалу підприємства;
- рекомендації щодо підвищення виробничого потенціалу й оцінювання їх ефективності.

Рекомендований склад основних розділів за темою «Діагностика фінансового стану підприємства»:

- аналіз складу й структури балансу;
- аналіз ліквідності й фінансової стабільності;
- аналіз прибутковості й структури видатків;
- аналіз грошових потоків;
- аналіз оборотності капіталу;
- аналіз ефективності діяльності підприємства;
- виявлення проблемних зон і рекомендації щодо поліпшення фінансового стану підприємства.

Рекомендований склад основних розділів за темою «Діагностика економічної безпеки підприємства»:

- оцінювання фінансової складової економічної безпеки;
- оцінювання інтелектуальної й кадрової складових економічної безпеки;
- оцінювання технологічної складової економічної безпеки;
- оцінювання правової складової економічної безпеки;
- оцінювання інформаційної складової економічної безпеки;
- оцінювання екологічної складової економічної безпеки;
- оцінювання силової складової економічної безпеки;
- оцінювання ринкової складової економічної безпеки;
- оцінювання інтерфейсної складової економічної безпеки;
- загальне оцінювання економічної безпеки;
- рекомендації щодо підвищення економічної безпеки підприємства

й оцінювання їх ефективності.

В основних розділах студент використовує фактичні дані досліджуваної організації. На основі аналізу звітних даних, даних оперативного обліку й контролю, а також на основі особистих спостережень і узагальнень студент виявляє дійсне положення в області досліджуваних питань, позитивні й негативні моменти, розкриває причини недоліків. Головну увагу слід приділити розгляду економічних показників, їх динаміці. Доцільно дати коротке пояснення методики визначення показників, за необхідності навести формули й розрахунки. Дослідження показників і методики розрахунків мають викладатися з посиланнями на таблиці, рисунки, розміщені в тексті. Студентові слід провести аналіз динаміки вибраних показників за кілька періодів (не менше двох кварталів або років). Для цього необхідно оформити таблиці й графіки та зробити висновок про основні закономірності змінення показників за аналізований період.

Характер і зміст пропонованих заходів мають впливати з виконаних діагностичних досліджень. При розробленні заходів слід використовувати теоретичні положення й фактичні дані роботи організації з метою їх обґрунтування. Обґрунтування мають бути доказовими і ясними, а пропоновані заходи – підкріплені відповідними розрахунками. Для цього, використовуючи факторний аналіз, слід розрахувати ступінь впливу окремих факторів, які змінюються внаслідок реалізації заходів, на результативний показник, що відповідає розглянутій темі.

Основою для розроблення рекомендацій є теоретичні положення й передовий досвід вітчизняних і зарубіжних організацій.

Усі розділи курсової роботи мають бути підпорядкованими основному напрямку теми й органічно зв'язаними між собою.

У висновку (3–5 сторінок) роблять підсумки роботи. Визначаються основні проблеми досліджуваного питання, зазначаються позитивні й негативні сторони в стані або діяльності аналізованої організації, указуються основні заходи, спрямовані на поліпшення стану підприємства або результатів його господарської діяльності, наводиться економічна оцінка пропонованих заходів.

Після висновку наводиться список джерел інформації, використаних автором при виконанні курсової роботи.

До додатків включаються допоміжні матеріали, що безпосередньо стосуються питань, розглянутих у роботі. Це можуть бути таблиці допоміжних даних, інструкції, форми звітності тощо.

8.5. Вихідні дані для виконання курсової роботи

Під час виконання курсової роботи необхідно враховувати такі вимоги:

1. Об'єктивність. Робота має ґрунтуватися на реальних

даних. Якщо студент не має можливості виконувати роботу на матеріалах фінансової звітності організації, що реально існує, він виконує її, як виняток, на матеріалах, що надаються викладачем.

2. Проблемність. У роботі має бути визначено головні проблеми із забезпечення стійкості й підвищення результативності діяльності підприємства. Обов'язковими є рекомендації щодо вирішення цієї проблеми.

3. Якість. Матеріали роботи має бути викладено чітко, ясно, з урахуванням логічної послідовності.

4. Наочність. Викладення матеріалу має супроводжуватися графіками, схемами, таблицями, на які є посилання в тексті.

Дослідження й розрахунки студент має виконувати на основі інформації, зібраної під час проходження виробничої практики.

У тих випадках, коли інформації, зібраної під час практики, недостатньо для розкриття розглянутої теми, допускається виконання курсової роботи з даними інших підприємств. Такими можуть бути підприємства, дані про стан і результати діяльності яких розміщено на офіційному сайті державної організації «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України» (АРІФРУ) або Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA) <http://www.smida.gov.ua>.

Наприклад:

1. Відкрите акціонерне товариство «Мотор Січ» (<http://www.smida.gov.ua/db/participant/14307794>).

2. Приватне акціонерне товариство Авіаційна фірма «Лілієнталь» (<http://www.smida.gov.ua/db/participant/23332650>).

3. Публічне акціонерне товариство «Арселорміттал Кривий Ріг» (<http://www.smida.gov.ua/db/participant/24432974>).

4. Відкрите акціонерне товариство «Металургійний комбінат "Азовсталь"» (<http://www.smida.gov.ua/db/participant/00191158>).

5. Публічне акціонерне товариство «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод» (<http://www.smida.gov.ua/db/participant/05393116>).

6. Відкрите акціонерне товариство «Турбоатом» (<http://www.smida.gov.ua/db/participant/05762269>).

7. Закрите акціонерне товариство «ХТЗ-Інвест» (<http://www.smida.gov.ua/db/participant/31359395>).

8. Приватне акціонерне товариство «ФЕД» (<http://www.smida.gov.ua/db/participant/14315552>).

9. Публічне акціонерне товариство «Харківський машинобудівний завод "Світло шахтаря"» (<https://smida.gov.ua/db/participant/00165712>)

10. Миколаївський суднобудівний завод «Наваль» (<http://www.smida.gov.ua/db/participant/33188230>).

Методичні рекомендації й результати роботи студенти можуть використовувати під час виконання дипломної роботи.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Афанасьєв, М. В. Економіка підприємства [Текст] : навч.-метод. посіб. / М. В. Афанасьєв, А. Б. Гончаров. – Харків : ІНЖЕК, 2003. – 410 с.
2. Афанасьєв, М. В. Економічна діагностика [Текст] : навч.-метод. посіб. / М. В. Афанасьєв, Г. В. Білоконенко. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 296 с.
3. Бабушкін, А. І. Економіка підприємства: вступ до фаху [Текст] : навч. посіб. / А. І. Бабушкін. – Харків : ХАІ, 2001. – 144 с.
4. Вартанов, А. С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология [Текст] / А. С. Вартанов. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 80 с.
5. Гетьман, О. О. Економічна діагностика [Текст] : навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. Л. Шаповал. – Київ : Центр учбової літ., 2007. – 307 с.
6. Грунин, О. А. Экономическая безопасность организации [Текст] / О. А. Грунин. – СПб. : Питер, 2002. – 160 с.
7. Денисов, А. Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией [Текст] / А. Ю. Денисов, С. А. Жданов. – М. : ДиС, 2007. – 416 с.
8. Економіка підприємства [Текст] : навч. посіб. / О. С. Попов, В. В. Лебедченко, З. В. Каменева, С. В. Косенко. – Харків : ХАІ, 2013. – 176 с.
9. Економічна діагностика [Текст] : навч. практикум / Т. Д. Костенко, А. А. Герасимов, В. С. Рижиков, О. К. Добикіна, С. В. Касьянюк. – Київ : Центр учбової літ., 2007. – 186 с.
10. Економічне управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / Н. М. Євдокимова та ін. ; за заг. ред. Н. М. Євдокимової ; ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». — Київ : КНЕУ, 2011. — 327 с.
11. Економічне управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова ; за заг. ред. А. М. Колосова. — Старобільськ : Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, 2015. — 352 с.
12. Забродский, В. А. Диагностика финансовой устойчивости функционирования производственно-экономических систем [Текст] / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Харьков : Бизнес Информ, 2000. – 108 с.
13. Ігнатова, Є. М. Економіка підприємства [Текст] : навч. посіб. / Є. М. Ігнатова, О. С. Попов, І. В. Бєднов. – Харків : Слово, 2014. – 292 с.
14. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] : пер. с англ. / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
15. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия [Текст] / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова. – Харьков : Изд-во ХНЭУ, 2004. – 256 с.
16. Непомнящий, Е. Г. Экономика и управление предприятием [Текст] : консп. лекций / Е. Г. Непомнящий. – Таганрог : ТРТУ, 1997. – 374 с.

17. Тренев, Н. Н. Предприятие и его структура. Диагностика. Управление. Оздоровление [Текст] : учеб. пособие для вузов / Н. Н. Тренев. – М. : Приор, 2002. – 240 с.

18. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст] : учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с.

19. Цыбульская, Э. И. Экономическое управление предприятием [Текст] : учеб. пособие / Э. И. Цыбульская. – Харьков : НУА, 2014. – 240 с.

**ПРИКЛАД ОФОРМЛЕННЯ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА ПОЯСНЮВАЛЬНОЇ
ЗАПИСКИ КУРСОВОЇ РОБОТИ**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

Факультет програмної інженерії та бізнесу

Кафедра економіки та маркетингу

Курсова робота

з дисципліни «Економічне управління підприємством»
на тему «_____»

Виконав: студент ___ курсу групи № _____
напряму підготовки (спеціальності)
051 «Економіка»

(прізвище й ініціали студента)

Керівник: _____
(посада, науковий ступінь, прізвище й ініціали)

Національна шкала: _____
Кількість балів: _____ Оцінка ECTS: _____

Члени комісії: _____

_____	_____
(підпис)	(прізвище й ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище й ініціали)

ЛИСТ ЗАВДАННЯ ДО КУРСОВОЇ РОБОТИ

Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «ХАІ»
 Факультет програмної інженерії та бізнесу
 Кафедра економіки та маркетингу

ЗАВДАННЯ
 до курсової роботи студента

(прізвище, ім'я, по батькові)

Варіант №

1. Тема роботи «_____»
2. Строк подання студентом роботи «__» _____ року
3. Вихідні дані до роботи: інформація про економічну діяльність підприємства та фінансово-кредитні операції, дані бухгалтерського, податкового обліку і звітності
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапу курсової роботи	Строк виконання етапу роботи	Примітка
1	Вибір об'єкта дослідження та збір інформації про нього		
2	Визначення проблематики дослідження й теми роботи		
3	Дослідження зовнішнього середовища підприємства		
4	Аналіз економічної діяльності підприємства		
5	Діагностування вибраного напрямку діяльності підприємства з допомогою різних методів		
6	Виявлення проблемних зон у діяльності підприємства		
7	Розроблення управлінських рішень щодо проблемних зон та оцінювання їх ефективності		
8	Оформлення роботи згідно з вимогами		

Студент _____

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____

(підпис)

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

Вступ	3
1. Сучасні особливості економічного управління підприємством	4
1.1. Економічне управління як складова управління підприємством	4
1.2. Сучасні особливості управління підприємством	6
1.3. Концептуальні основи економічного управління підприємством ...	8
2. Системна характеристика економічного управління підприємством..	15
2.1. Процес економічного управління підприємством.....	15
2.2. Еволюція концепцій управління підприємством.....	20
2.3. Вартісний підхід в управлінні підприємством	22
2.4. Інструменти вартісного підходу до управління підприємством	25
3. Економічна ефективність і ринковий стан підприємства.....	30
3.1. Суть економічної ефективності функціонування підприємства.....	30
3.2. Методи й моделі вирішення завдань досягнення стійкої ринкової позиції підприємства	34
4. Технології вирішення завдань економічного управління підприємством	37
4.1. Вирішення завдань управління випуском продукції.....	37
4.2. Виявлення внутрішньосистемних проблем на підприємстві	44
4.3. Технології усунення внутрішньосистемних проблем на підприємстві.....	51
4.4. Профілактика банкрутства в управлінні підприємством.....	61
5. Економічна впорядкованість підприємства та її підтримка	65
5.1. Місце державного регулювання в економічному управлінні підприємством	65
5.2. Управління документообігом підприємства.....	68
5.3. Концепції економічного управління підприємством	70
5.4. Управління інформаційними ресурсами підприємства.....	73
6. Фінансове управління підприємством	85
6.1. Суть теорії економічної діагностики.....	85
6.2. Інформаційна база фінансового аналізу підприємства	92
6.3. Діагностика фінансового стану підприємства	94
7. Фінансова стійкість та економічна безпека підприємства	101
7.1. Управління фінансовою стійкістю й платоспроможністю підприємства.....	101
7.2. Підсумкове оцінювання фінансового стану підприємства.....	104
7.3. Діагностика економічної безпеки підприємства	106
7.4. Система показників діагностики економічної безпеки	107
8. Завдання на курсову роботу з дисципліни «Економічне управління підприємством»	111
8.1. Загальні положення	111
8.2. Вибір теми й консультування	112

8.3. Тематика курсових робіт	112
8.4. Зміст курсової роботи	112
8.5. Вихідні дані для виконання курсової роботи	116
Бібліографічний список	118
Додаток 1. Приклад оформлення титульного листа пояснювальної записки курсової роботи	120
Додаток 2. Лист завдання до курсової роботи.....	121

Навчальне видання

**Попов Олександр Сергійович
Скачков Олександр Миколайович**

ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Редактор О. Ф. Серьожкіна

Зв. план, 2018

Підписано до друку 27. 11. 2018

Формат 60x84 1/16. Папір офс. № 2. Офс. друк

Ум. друк. арк. 6,9. Обл.-вид. арк. 7,75. Наклад 50 пр.

Замовлення 357. Ціна вільна

Видавець і виготовлювач

Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського

«Харківський авіаційний інститут»

61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17

[http:// www.khai.edu](http://www.khai.edu)

Видавничий центр «ХАІ»

61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17

izdat@khai.edu

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції сер. ДК № 391 від 30.03.2001