

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

Кафедра «Економіка, організація та управління підприємством»

В.Л. Дикань, І.В. Воловельська

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій

Частина 2

Харків – 2012

Дикань В.Л., Воловельська І.В. Економічна безпека

підприємства: Конспект лекцій: у 3 ч. – Харків: УкрДАЗТ, 2012.
- Ч. 2. – 59 с.

Конспект лекцій складається з трьох частин.

Друга частина присвячена розгляду стратегічного й антикризового управління підприємством та аналізу конкурентоспроможності підприємства і бенчмаркінгу.

Іл. 4, табл. 3, бібліогр.: 25 назв.

Рекомендується для студентів спеціальності «Економіка підприємств» усіх форм навчання.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри «Економіка, організація та управління підприємством», 26 травня 2010 р., протокол № 10.

Рецензент

доц. В.О. Мельник

В.Л. Дикань, І.В. Воловельська

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Частина 2

Відповідальний за випуск Воловельська І.В.

Редактор Еткало О.О.

Підписано до друку 30.06.10 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 2,25. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

Дикань В.Л., Воловельська І.В. Економічна безпека підприємства: Конспект лекцій: в 3ч. - Харків: УкрДАЗТ, 2012. - Ч. 2. - с. 59.

Конспект лекцій складається з трьох частин.

Друга частина присвячена розгляду стратегічного та антикризового управління підприємством та аналізу конкурентоспроможності підприємства та бенчмаркінгу.

Рекомендується для студентів спеціальності «Економіка підприємств» усіх форм навчання.

Іл. 4, табл. 3, бібліогр.: 25 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри «Економіка, організація та управління підприємством» 25 травня 2010 р., протокол № 10.

Рецензент

доц. В.О. Мельник

ЗМІСТ

| | | |
|-------|---|-----------|
| | Тема 4. Бенчмаркінг | 4 |
| 4.1 | Історія виникнення поняття «бенчмаркінг». Еволюція бенчмаркінгу | 4 |
| 4.2 | Мета й основні принципи бенчмаркінгу. Види бенчмаркінгу | 5 |
| 4.3 | Етапи процесу бенчмаркінгу. Фактори успіху | 6 |
| 4.4 | Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Модель GE/McKinsey. SWOT-аналіз | 7 |
| | Тема 5. Керування підприємством | 14 |
| 5.1 | Стратегічне керування | 14 |
| 5.1.1 | Еволюція системи керування підприємством | 14 |
| 5.1.2 | Напрямки розвитку стратегічного керування | 16 |
| 5.1.3 | Принципи стратегічного керування підприємством ... | 17 |
| 5.1.4 | Моделі розвитку підприємства | 18 |
| 5.1.5 | Стратегії підприємства. Вибір оптимальної стратегії (на прикладі інноваційної) | 22 |
| 5.2 | Антикризове керування | 30 |
| 5.2.1 | Поняття «криза» | 30 |
| 5.2.2 | Основні причини виникнення кризової ситуації на підприємстві | 31 |
| 5.2.3 | Діагностика кризового стану підприємства | 32 |
| 5.2.4 | Модель кризового розвитку підприємства | 36 |
| 5.2.5 | Сутність антикризового керування | 39 |
| 5.2.6 | Поняття банкрутства підприємства | 43 |
| 5.2.7 | Оцінка вартості майна підприємства | 47 |
| | Список літератури | 58 |

ТЕМА 4. БЕНЧМАРКІНГ

4.1 Історія виникнення поняття «бенчмаркінг». Еволюція бенчмаркінгу.

4.2 Мета й основні принципи бенчмаркінгу. Види бенчмаркінгу.

4.3 Етапи процесу бенчмаркінгу. Фактори успіху.

4.4 Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Модель GE/McKinsey. SWOT-аналіз.

4.1 Історія виникнення поняття «бенчмаркінг».

Еволюція бенчмаркінгу

Бенчмаркінг (БМ) у тому вигляді, у якому ми його знаємо, був розроблений у США у 1972 р. для оцінки ефективності ведення бізнесу Інститутом стратегічного планування у Кембриджі.

Основні концепції БМ були відомі набагато раніше. Дослідження наукових методів організації праці проводив Фредерік Тейлор наприкінці ХІХ ст. Його ми й будемо вважати родоначальником теорії БМ.

У 1950-х рр. представники японських компаній почали ретельно вивчати всю доступну їм інформацію з ведення бізнесу країнами Європи і США, досліджували вироблені товари і послуги, щоб виявити їх сильні та слабкі сторони, а потім випускали щось подібне за меншою ціною.

БМ – це метод керування, орієнтований на відтворення еталона. Він передбачає збирання інформації про чужі еталони й ключові параметри бізнес-операцій та їхнє відтворення у діяльності свого підприємства.

У Японії, США й інших країнах програми БМ розвиваються при державній підтримці. Там існують, за визначенням Ф. Котлера, «індустріальні бюро знайомств», які орієнтовані на пошук партнерів з обміну досвідом.

Причини популярності та дієвості БМ: глобальна конкуренція, винагорода за якість, необхідність повсюдної адаптації та використання світових досягнень в галузі

виробничих і бізнес-технологій.

Процес еволюції БМ

Перше покоління БМ - це реінжиніринг або ретроспективний аналіз продукту.

Друге покоління - БМ конкурентоспроможності - одержав розвиток як наука у 1976-1986 рр. завдяки діяльності фірми «XEROX».

Третє покоління - БМ процесу, розвивався у 1982-1986 рр., коли лідери з якості почали вивчати досвід не конкурентів, а лідерів з інших галузей виробництва (у себе вже все відомо).

Четверте покоління - стратегічний БМ, розглядається як системний процес, спрямований на оцінку альтернатив та удосконалення характеристик продуктивності і зниження витрат на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств-партнерів.

П'яте покоління - глобальний бенчмаркінг, ще не використовується, але припускає міжнародні обміни інформацією з урахуванням культури і національних особливостей процесів організації виробництва.

4.2 Мета й основні принципи бенчмаркінгу.

Види бенчмаркінгу

Основною метою БМ є знаходження найбільш успішного бізнесу та вивчення його для наступного застосування.

Існують нижченаведені види БМ:

1 *Внутрішній БМ* – це БМ процесу, здійснюваний усередині підприємства.

2 *БМ конкурентоспроможності* – вимірювання характеристики підприємства і зіставлення її з характеристиками конкурента, дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або організаційно-управлінських методів підприємств – конкурентів.

3 *Функціональний або загальний БМ* – порівняння певних функцій декількох підприємств – конкурентів або підрозділів одного підприємства.

4 *БМ процесу* – робота з аналізу та надання рекомендацій зі зміни певних показників після зіставлення їх з підприємствами, що є «еталонними» в аналогічних процесах.

5 *Міжнародний БМ* – розширення стратегічного БМ. Використовується тоді, коли партнерів шукають в інших країнах.

6 *Стратегічний БМ* вивчає довгострокові стратегії та загальні підходи, що використовуються на еталонних підприємствах для покращення свого загального стану.

Зовнішній БМ містить у собі пошук та аналіз підприємств, які відомі як кращі у своїй сфері.

До основних *принципів БМ* відносяться:

- принцип якості;
- систематичне проведення БМ;
- плановість у роботі;
- вимірність характеристик та їхня відповідність.

4.3 Етапи процесу бенчмаркінгу. Фактори успіху

Дослідження БМ займає, як правило, не менше 6 місяців. Успіх проекту БМ полягає у строгому дотриманні послідовності етапів процесу еталонного зіставлення.

Як правило, алгоритм БМ включає *7 основних етапів*.

- 1 Аналіз стану підприємства.
- 2 Визначення об'єкта для «еталонного зіставлення».
- 3 Пошук «еталонного підприємства».
- 4 Збирання інформації про «еталонне підприємство».
- 5 Аналіз інформації.
- 6 Впровадження отриманого досвіду в діяльність підприємства. Перед впровадженням «чуже» необхідно адаптувати під те підприємство, у яке цей досвід збираються впроваджувати.
- 7 Заключний аналіз.

Фактори, що визначають переваги БМ, класифікуються як:

а) м'які або суб'єктивні, які містять у собі: сприятливий клімат для співробітництва; орієнтацію на досягнення результату; акцент на якості; зацікавленість; творчий підхід; етику підприємництва;

б) тверді або об'єктивні, які містять у собі: визначення чітких меж проекту; точне планування часу; дотримання стандартів якості; прийняття фінансових обмежень.

4.4 Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Модель GE/McKinsey. SWOT-аналіз

Модель GE/McKinsey являє собою матрицю, що складається з 9 осередків для відображення й порівняльного аналізу стратегічних позицій напрямків господарської діяльності організації. Головною особливістю цієї моделі виявилось те, що в ній уперше для порівняння видів бізнесу почали розглядатися не тільки "фізичні" фактори (такі, як обсяг продажів, прибуток, віддача інвестицій і т.п.), але й суб'єктивні характеристики бізнесу, такі, як мінливість частки ринку, технології, стан кадрового забезпечення й т.п.

Як одну з основних переваг моделі GE/McKinsey можна відзначити те, що різним факторам (осі X та Y) можуть даватися різні вагові коефіцієнти залежно від їхньої відносної важливості для того або іншого виду бізнесу в тій або іншій галузі, що, безумовно, робить оцінку кожного бізнесу більш точною.

Структура моделі GE/McKinsey

На початку 1970 р. з'явилася аналітична модель, запропонована консалтинговою компанією McKinsey&Co для корпорації General Electric, що одержала назву "GE/McKinsey" (рисунок 4.1). Як і багато інших стратегічних матриць, матриця GE/McKinsey являє собою модифіковану матрицю БКГ (BCG). Матриця є одним з найбільш популярних сучасних інструментів портфельного аналізу.

| | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|--|------------------------------|-----|
| Сила бізнесу Привабливість ринку | Переможець (1) 1 | Переможець (2) 3 | Питання 6 | 100 |
| | Переможець (3) 2 | Середній бізнес 5 | Той, що програв (1) 8 | |
| | Той, що створює прибуток 4 | Той, що програв (2) 7 | Той, що програв (3) 9 | 0 |
| | 100 | Відносна перевага на ринку Привабливість галузі | 0 | |

Рисунок 4.1 - Матриця GE/McKinsey

У центрі уваги моделі GE/McKinsey знаходиться майбутній прибуток або майбутня віддача капіталовкладень, які можуть бути отримані підприємствами. Основний акцент зроблений на аналіз впливу на прибуток додаткових інвестицій у конкретний вид бізнесу в короткостроковій перспективі.

Усі розглянуті види бізнесу підприємства ранжируються з погляду одержання додаткових інвестицій як за кількісними (обсяги продажів, прибуток і капіталовіддача), так і за якісними параметрами (мінливість частки ринку і технології, лояльність персоналу, рівень конкуренції).

Матриця GE/McKinsey має розмірність 3x3. По осі Y виставляються оцінки з привабливості ринку. Привабливість ринку визначає дійсні або потенційні великі грошові потоки. В інших джерелах вона називається «силою бізнесу» (Business Strength).

По осі X виставляються відносні конкурентні переваги підприємства на відповідному ринку або привабливість галузі (Industry Attractiveness).

Параметри, за допомогою яких оцінюється положення

бізнесу по осі В, практично невідконтрольні організації. Їхнє значення можна лише зафіксувати, але впливати на нього практично не можливо. Позиціювання ж бізнесу організації по осі Х знаходиться під контролем самої організації та при бажанні може бути змінено.

Аналізовані види бізнесу відображаються на сітці матриці у вигляді кружків, або «бульбашок», центри яких однозначно задаються оцінками привабливості ринку (вісь В) і відносної переваги організації на ринку (вісь Х). Кожен кружок відповідає загальному обсягу продажів на деякому ринку, а частка бізнесу організації у цьому обсязі продажів показується сегментом у даному кружку.

Невимірні критерії повинні оцінюватися експертами найбільш кваліфікованими співробітниками фірми (включаючи керівників усіх рівнів: топів і функціональних) і сторонніми експертами. При цьому використовується або нормована шкала (від нуля до одиниці), або шкала від 1 до 5 (1 і 2 «низька», 3 «середня», 4 і 5 – «висока»). Чим вище вага фактора, тим більше числове значення йому присвоюється. Підсумовуючи оцінку всіх виділених факторів для стратегічної бізнес-одиниці, одержуємо її положення на кожній осі.

У матриці виділяються три області стратегічних позицій.

1 Три квадранти у верхній лівій частині матриці - область переможців, є найбільш багатобічною з погляду майбутніх доходів. Необхідно працювати на цих ринках та інвестувати у зростання цих підприємств.

2 Три діагональні квадранти (праворуч і нагору) мають середню привабливість. Інвестування у цей бізнес можливе, але воно повинне бути обережним і вибіркоvim. Головна стратегія для цих видів бізнесу – отримувати максимальний дохід уже зараз.

3 Три квадранти в нижній правій частині матриці – область, що прогнала, ці сегменти найменш привабливі, для них необхідно намагатися зібрати максимум доходів зараз й утримуватися від інвестицій. Можливий навіть продаж або ліквідація цих підприємств.

Структура матриці GE/McKinsey:

1-й квадрант. Переможець (1). Збереження і зміцнення позиції на ринку (Grow/Penetrate).

Ці підприємства повинні бути головним об'єктом інвестицій, вони сильні і працюють на привабливих ринках, тому обов'язково повинні приносити високий дохід з інвестицій. Рекомендована стратегія полягає у збереженні лідерства на цьому ринку, а також інвестуванні для забезпечення зростання з максимально можливою швидкістю.

2-й квадрант. Переможець (3). Інвестування у зростання (Invest for Growth).

Ці підприємства працюють на дуже привабливих ринках, але сила їх зараз невелика. Вони повинні бути об'єктом інвестування для посилення їхніх позицій на ринку. Рекомендована стратегія полягає у концентрації зусиль із підтримки та зміцнення сильних сторін і конкурентних переваг, виявлення й усунення слабких сторін.

3-й квадрант. Переможець (2). Вибіркове «збирання урожаю» або інвестування (Selective Harvest or Investment).

Ці підприємства мають достатню кількість сильних сторін, але ринок уже втрачає свою привабливість. Рекомендуються такі стратегії: пошук зростаючих сегментів, інвестування у зростання на цих сегментах, щоб зростав швидше ринок, підсилювати своє лідерство на ринку.

4-й квадрант. Творець прибутку. Вибіркове інвестування або відхід з ринку (Selective Investment / Divestment).

Ці підприємства працюють на дуже привабливих ринках, але їхня сила на ринку невелика. Інвестування повинне бути спрямоване на посилення їхніх конкурентних переваг. Якщо вони можуть покращити своє положення на ринку, то вони повинні бути об'єктом інвестування. У протилежному випадку необхідно готуватися до відходу з цього ринку. Рекомендуються такі стратегії: пошук вільних ніш, вузька спеціалізація, продаж підприємства.

5-й квадрант. Середній бізнес. Стратегія сегментування і вибіркове інвестування (Segment & Selective Investment): підприємства знаходяться на середніх конкурентних позиціях на середніх за привабливістю ринках. Рекомендовані стратегії:

пошук нових сегментів, диференціація, вибіркоче інвестування.

6-й квадрант. Стратегія «збирання врожаю» (Harvest for Cash Generation). Підприємство - лідер, але на ринку, що відмирає. Рекомендовані стратегії: зберігати лідируючі позиції, максимізувати поточний дохід, інвестувати засоби тільки на підтримку конкурентоспроможності, шукати нові ринки.

7-й квадрант. *Той, хто програв (2).* Контрольований відхід або згортання інвестицій (Controlled Exit or Disinvestment). Слабке підприємство на середньому ринку. Рекомендовані стратегії: спеціалізація; пошук вузьких ніш; згортання своєї діяльності.

8-й квадрант. *Той, хто програв (1).* «Збирання врожаю» при постійному контролі (Controlled Harvest): підприємству необхідно сконцентрувати зусилля на зниженні ризиків і захисті свого бізнесу в найбільш прибуткових сегментах. Рекомендовані стратегії: захист своїх позицій на найбільш прибуткових сегментах ринку, мінімізації інвестицій, згортання своєї діяльності.

9-й квадрант. *Той, хто програв (3).* Швидкий відхід з ринку або атака конкурентів (Rapid Exit or Attack).

Підприємства, що потрапили в цей квадрант, є першими кандидатами на вихід з бізнесу. Стратегії, що рекомендують: використання цих підприємств для атаки на "дійних корів" конкурентів, щоб знизити їхню прибутковість; максимально зібрати врожай, мінімізувати постійні витрати, уникаючи інвестування.

Модель GE/McKinsey рекомендує скористатися такими стратегіями, які варто використати як напрямки для подальшого поглибленого аналізу, але не слід розглядати як остаточне рішення.

SWOT-аналіз

SWOT-аналіз дозволяє виявити і структурувати сильні та слабкі сторони фірми, а також потенційні можливості та загрози.

Назва цього методу утворилася як аббревіатура чотирьох англійських слів, які в перекладі означають "сили, слабкості, можливості, загрози" (перші букви англійських слів: strengths –

сильні сторони, weaknesses – слабкі сторони, opportunities – можливості та threats – небезпеки, загрози), він може здійснюватися як для організації в цілому, так і для окремих видів бізнесу.

Для проведення SWOT-аналізу необхідно правильно визначити внутрішні та зовнішні фактори, виявити, які з них є найбільш істотними, відіграють більш важливу роль у діяльності підприємства, у його конкурентній боротьбі й у формуванні його стратегії.

Елементи внутрішнього середовища: маркетинг; інжиніринг і розроблення продукту; оперативна діяльність; персонал; менеджмент; ресурси компанії; інше.

Елементи зовнішнього середовища: законодавчі сили; регулюючі сили; політичні сили; суспільні (культурні) сили; економічні сили; технологічні сили; конкуренція; вплив і влада постачальників; купівельна спроможність споживачів; інше.

Для встановлення взаємозв'язку та взаємовпливу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а також формування на їхній основі стратегій розвитку підприємства будується матриця SWOT (рисунок 4.2).

| | М>З | З>М |
|----------------|--|---|
| | Можливості | Загрози |
| Сильні сторони | Поле С і М Стратегія „Максі-Максі” | Поле С і З Стратегія „Максі-Міні” |
| Слабкі сторони | Поле Сл і М Стратегія „Міні-Максі” | Поле Сл і З Стратегія „Міні-Міні” |

М – можливості; З – загрози; С – сильні сторони; Сл – слабкі сторони

Рисунок 4.2 – Матриця SWOT

Стратегія "Максі-Максі" (поле С і М) рекомендується для

фірм, у яких сильні сторони переважають, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз. У цій ситуації фірма повинна застосовувати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікованості продукції, випуску товарів-новинок.

Стратегія "Міні-Максі" (поле Сл і М) рекомендується для фірм, у яких переважають слабкі сторони, але вони мають сприятливі ринкові можливості. Фірма повинна прагнути підсилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно сконцентрувати увагу на зниженні витрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

Стратегію "Максі-Міні" (поле С і З) використовують ті фірми, які опинилися в досить поганій ситуації. Вони повинні використати свої сильні сторони не для зростання, а для нейтралізації зовнішніх загроз, тобто перейти до позиційної оборони. Більшість зусиль необхідно направити на стримування наступу конкурентів і підготовку активних дій у майбутньому, коли можливості будуть перевищувати загрози, хоча вибірково фірми можуть завоювати окремі ринкові ніші.

Найгірша доля очікує фірми, які повинні використати *стратегію "Міні-Міні"* (поле Сл і З), зміст якої – поступове згортання діяльності, перепрофілювання, реінвестування середовища в інші галузі й т.п. В окремих випадках підприємство може ризикнути залишитися на ринку, наприклад, за допомогою об'єднання з іншим підприємством.

Література: основна [7, 9, 10-14, 20, 22], додаткова [17-20].

ТЕМА 5. КЕРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5.1 Стратегічне керування

5.1.1 Еволюція системи керування підприємством

5.1.2 Напрямки розвитку стратегічного керування

5.1.3 Принципи стратегічного керування підприємством

5.1.4 Моделі розвитку підприємства

5.1.5 Стратегії підприємства. Вибір оптимальної стратегії
(на прикладі інноваційної)

5.1.1 Еволюція системи керування підприємством

Для адаптації стратегічних рішень в умовах невизначеності та нестабільності ринкового середовища цей метод керування використовує також такі методики економічного розвитку підприємства, як складання бюджетів, методи екстраполяції, елементи стратегічного планування.

Становлення системи бюджетування є першим етапом розвитку системи стратегічного керування (1930-ті рр). Основна послідовність бюджетування – уявлення про середовище організації як внутрішньої, так і зовнішньої як про стабільне: існуючі умови діяльності фірми в майбутньому істотно не зміняться. Підприємство розглядається як замкнута система. Процес розвитку підприємства розглядався як циклічний. Акцент у керуванні ставився на збереженні стабільності розвитку підприємства й одержанні стабільного прибутку.

Другим етапом стає поява *довгострокового планування*. Він припадає на 1950-1970-ті рр. Країни світу оговтуються від наслідків Другої світової війни. Для західних компаній характерними умовами господарювання стають високі темпи зростання товарних ринків, відносно висока передбачуваність тенденцій розвитку національного господарства. Ці фактори обумовили необхідність розширення горизонту планування і створили умови для розвитку довгострокового планування.

Підприємство розглядається як «замкнута» система.

Тенденції його розвитку залишаються незмінними. Прогнозування здійснюється на основі методу екстраполяції, що припускає облік факторів розвитку підприємства в минулому для аналізу його майбутнього.

Цей підхід виявився найбільш корисним для планування використання ресурсів у довгостроковій перспективі з урахуванням як потенційного зростання компанії, так і запланованого скорочення виробництва того або іншого виду продукції чи послуг.

З 1970 р. починається третій етап – *стратегічне планування*. Ринок наповнений. Починаються процеси твердої конкурентної боротьби. Наростають кризові явища. Метод екстраполяції більше не відбиває реальних подій – дуже швидко змінюється навколишнє підприємницьке середовище. Воно вже не може залишатися закритою системою.

Основою розвитку стає застосування ситуаційного підходу, що припускає вироблення альтернативних рішень на основі декількох запропонованих сценаріїв діяльності, заснованих на пошуку не тільки внутрішніх резервів, але й зовнішніх можливостей.

Четвертий етап розвитку – це *стратегічне керування* або стратегічний менеджмент. Починається цей етап приблизно в 1990 р. і триває до сьогодні.

Суть *стратегічного керування* полягає у баченні підприємства як стабільної системи, що перебуває у середовищі, яке змінюється. В основі стратегічного керування лежить необхідність передбачення результатів і факторів функціонування, а також запобігання несприятливим подіям і потрапляння у ризикові ситуації. Середовище розуміється як складна, структурована система факторів, що впливає на організацію і її конкурентів. Нестабільність середовища при цьому розглядається як вирішальний фактор планування. Таке планування з урахуванням існуючих тенденцій у зміні конкурентного оточення спирається на виявлені сильні й слабкі сторони організації, сприятливі можливості, які є наслідком змін у навколишньому середовищі та загрозами з боку конкурентів і соціальних, політичних, технологічних та економічних факторів оточення.

Допоміжними інструментами стратегічного керування є

оперативне і тактичне керування.

Оперативне керування базується на створенні та підтримці високої мобільності, керованості та реактивності процесів і об'єктів діяльності підприємства, можливості негайного втручання у хід роботи підприємства та миттєвій реакції керованого контуру.

Цьому типу керування властиві гнучкість, швидкість реакції, швидка маневреність у ході елементарних виробничих і господарських процесів.

Тактичне керування орієнтується на негайну реакцію або здійснює прогнозування на короткостроковий період часу.

5.1.2 Напрямки розвитку стратегічного керування

У теорії стратегічного керування існують десять принципово відмінних систем знань про стратегічне керування, що мають назву «Школа стратегічного менеджменту».

1 Школа дизайну (проектування, моделювання) – стратегія, представлена як процес осмислення.

2 Школа планування – стратегія, представлена як формальний процес планування.

3 Школа позиціонування – стратегія, представлена як аналітичний процес. Основне завдання - вибір стратегії для одержання бажаного місця на ринку.

4 Школа підприємництва – стратегія, представлена як процес прогнозування.

5 Когнітивна школа – стратегія, представлена як ментальний процес (стратегія формується на основі когнітивної психології. Когнітивна психологія займається вивченням пізнавальних процесів людської свідомості. Досліджуються пам'ять, увага, почуття, логічне мислення, уява та ін. Відповідно до основних ідей когнітивної психології вирішальну роль у поведінці людини мають знання. Таким чином, головним її завданням є дослідження процесів набуття, збереження і використання своїх знань).

6 Школа навчання – стратегія, представлена як процес

розвитку (стратегія розробляється крок за кроком по мірі розвитку, самонавчання підприємства).

7 Школа влади – стратегія, представлена як процес ведення переговорів (стратегія розглядається як процес переговорів між конфліктуючими групами всередині підприємства або між підприємством і зовнішнім середовищем).

8 Школа культури – стратегія, представлена як колективний процес (стратегія розробляється колективом підприємства і прямо залежить від організаційної культури підприємства).

9 Школа зовнішнього середовища – стратегія, представлена як реактивний процес (стратегія підприємства є його реакцією на прояви зовнішнього середовища).

10 Школа конфігурації – стратегія, представлена як процес трансформації (ця форма стратегії повинна виступити заключним, об'єднуючим етапом усіх попередніх, а саме: процесу вироблення стратегії, її змісту, структури, відносин з навколишнім середовищем підприємства. Вона виходить з переконання, що все змінюється, отже і стратегія повинна змінювати свої напрямки слідом за цими змінами).

На сьогоднішній день немає визначальної школи для формування універсальної стратегії керування підприємством. Вони використовуються всі, залежно від поставлених завдань.

5.1.3 Принципи стратегічного керування підприємством

До принципів стратегічного керування підприємством можна нижченаведені принципи:

1 *Принцип синергії.* Стратегічне керування повинне являти собою сукупність взаємозалежних управлінських процесів прийняття і здійснення рішень з метою збереження конкурентних переваг підприємства в довгостроковій перспективі.

2 *Принцип перспективності.* Стратегічне керування орієнтоване на довгострокову перспективу.

3 *Принцип плановірності.* Здійснення стратегічного

керування повинне бути усвідомленим і планомірним, на основі існуючих економічних законів.

4 *Принцип руху.* Система стратегічного керування на підприємстві повинна постійно розвиватися услід за розвитком суспільства та ринкових відносин.

5 *Принцип зворотних зв'язків.* На кожному етапі прийняття і реалізації стратегічних рішень можливо, якщо буде потреба, внести корективи відповідно до сформованих обставин.

6 *Принцип орієнтації на споживача.* Реалізація ідей стратегічного керування повинна здійснюватися на підставі всебічного розвитку відносин зі споживачем з метою максимального задоволення його потреб.

7 *Принцип цілеспрямованості.* Стратегічний аналіз і формування стратегії повинні бути завжди орієнтовані на виконання мети та місії підприємства. Стратегічне керування повинне спрямовуватися на рішення конкретних проблем розвитку підприємства.

8 *Принцип часу.* Для досягнення цілей необхідно встановлювати певні строки виконання.

9 *Принцип 4 P.* Як відомо, мета будь-якого підприємства полягає в одержанні прибутку. А прибуток можна одержати лише внаслідок успішної реалізації підприємством своєї продукції або послуг. Принцип 4 P: *Product* (продукт), *Price* (ціна), *Place* (місце продажу), *Promotion* (просування). Тобто необхідно визначити, який продукт, з якими властивостями, за якою ціною, на якому з ринків буде реалізовувати підприємство, а також виробити методи просування свого товару.

10 *Принцип глобалізації.* Стратегічне керування спрямоване на процеси глобалізації бізнесу, що відбуваються у світі.

5.1.4 Моделі розвитку підприємства

Для того, щоб зменшити проблеми, пов'язані з формуванням і керуванням здійсненням стратегій розвитку конкретних підприємств, необхідно знати, які моделі розвитку підприємств існують взагалі. Тоді залишиться лише застосувати існуючу стратегію, дещо адаптувавши її під умови розвитку власного

підприємства.

Існуючі моделі розвитку підприємства можна умовно підрозділити на два види: динамічні і розвиваючі.

Динамічні моделі. Підрозділяються на механічні (у цій моделі підприємство розглядається як безособовий механізм, не надається значення неформальним відносинам між членами організації та системі мотивації працівників) і організаційні, або структурні. Наголошують на динаміці внутрішніх факторів підприємства рушійної сили змін. Розглядають також взаємодію внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства (модель Файоля; модель «шести осередків» М. Вайсборда (1978); модель «7С» компанії Маккінзі (1986)).

Розвиваючі моделі. Тут розглядаються якісні зміни підприємства в часі, його характеристики на різних етапах розвитку (теорія життєвих циклів І. Адезиса; ADKAR; Модель організаційного розвитку Л. Грейнера (1972)).

Модель «7С». Належить до організаційних моделей; аналізує конкурентні переваги підприємства; практично не розглядає зовнішнє середовище та орієнтована на внутрішні зміни на підприємстві. Модель складається із 7 взаємозалежних елементів:

а) стратегія – напрямок стратегії на розподіл обмежених ресурсів для досягнень намічених цілей у заданій перспективі;

б) структура – опис організаційної схеми й опис робочих місць;

в) системи і процедури – опис процесів і встановлення процедур (системи планування, керування якістю і т.д.);

г) склад персоналу – характеристика всіх якостей персоналу (починаючи з демографічних і закінчуючи проявами характеру);

д) стиль керування – характер і напрямок дій керівництва підприємства в ході досягнення певних цілей;

е) сума навичок персоналу – характеристика здатностей, що відрізняють персонал і підприємство в цілому;

ж) спільно поділені цінності, або корпоративна культура –

включення найважливіших цінностей та основних концепцій, які доводяться до відома всіх співробітників і визначають політику підприємства.

Ключовим моментом у даній моделі є той факт, що неможливо змінити якийсь один фактор, не змінивши іншого. Наприклад, неможливо змінити корпоративну культуру без зміни стратегії та, навпаки, змінити стратегію без внесення коректування у корпоративну культуру.

Модель Адезиса. Життєвий цикл організації ділиться на дві фази – зростання і старіння (рисунок 5.1). Кожен етап розвитку має свої проблеми, які умовно можна розділити на дві категорії: хвороби зростання, які можуть бути обумовлені незрілістю підприємства, й організаційні патології, в які вони перетворюються та з якими підприємство не може впоратися самостійно.

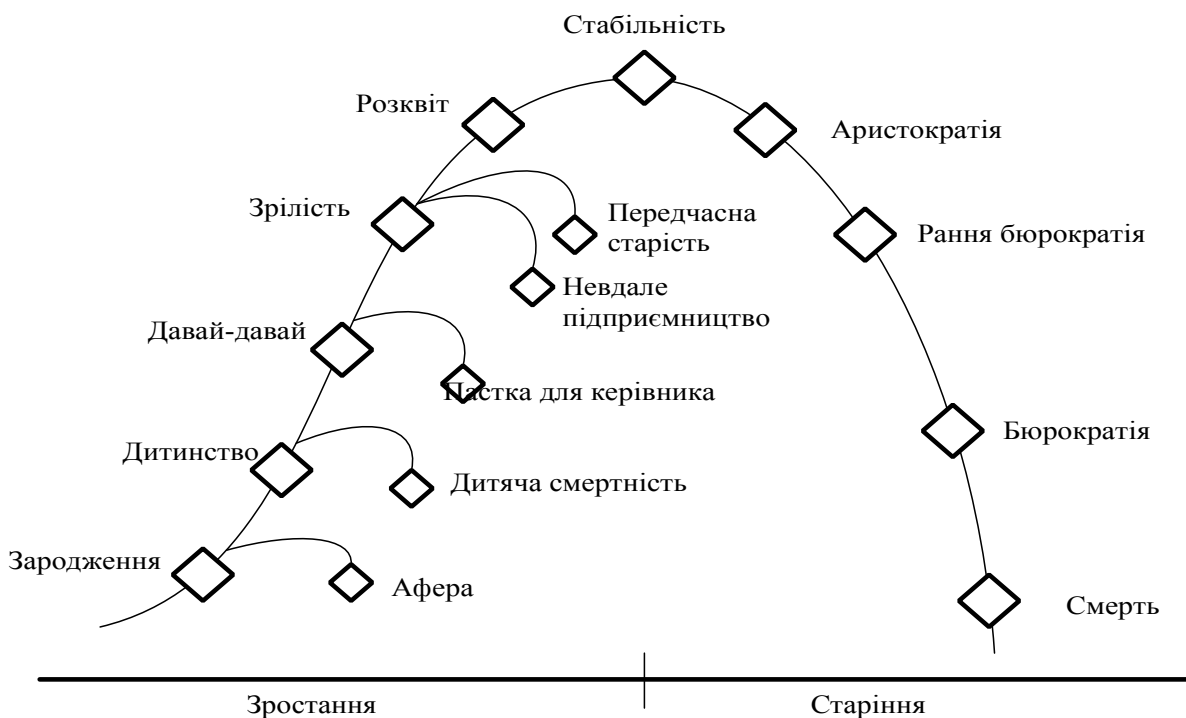


Рисунок 5.1 – Модель життєвого циклу організації І. Адезиса

Зародження (Courtship) – перший етап – етап зародження

організації.

Дитинство (Infancy) – етап реалізації мети та початок діяльності компанії.

«Давай-давай» (Go-go) – стадія швидкого зростання.

Зрілість (Adolescence) – етап духовного переродження підприємства. Формуються нова структура, стиль роботи, організаційна культура, основні бізнес-процеси.

Розквіт (Prime) – оптимальна точка кривої життєвого циклу, де організація досягає балансу. Підприємство впевнено йде до намічених цілей. Це процес зростання.

Стабільність (Stability) – перша стадія старіння у життєвому циклі організації. Підприємство втрачає здатність адаптуватися до впливів зовнішнього середовища. Скорочуються інновації. Підприємство стає зрілим. Основною ознакою стає процес дистанціонування від споживача.

Аристократизм (Aristocratism) – зміцнююча система контролю. Велике значення приділяється підтримці корпоративного духу. В організаційній культурі переважають особисті інтереси на шкоду цілям організації.

Рання бюрократія (Early bureaucracy) – типові риси даної стадії: акцентування на тому, хто або що викликає проблеми, а не на тому що з цього приводу варто почати, множинні конфлікти. Споживач відсувається на другий план, ефективність роботи практично вже не має жодного значення.

Бюрократизація і смерть (Bureaucracy and death). На останніх стадіях свого розвитку підприємство не створює необхідних ресурсів для самозбереження. Немає орієнтації на досягнення мети, інноваційних змін, команди.

Застосування даної моделі на практиці вкаже на джерела проблем при проведенні організаційних змін.

Тепер варто зупинитися на сучасних моделях якісного розвитку підприємства.

Модель ADKAR. У моделі виділяється 5 базових факторів,

що визначають ефективність організаційних змін. Аналіз групи факторів дозволяє виявити причини (реальні або потенційні) ефективності або неефективності передбачуваних чи вже зроблених змін. Також ця модель дозволяє звернути увагу на людський фактор у процесі керування змінами. Фактори моделі можна подати таким чином:

A (awareness) – усвідомлення необхідності змін. Ефективні зміни можливі тільки в тому випадку, якщо вони усвідомлені як необхідність;

D (desire) – бажання приводить до змін. Просто усвідомлення необхідності ще не досить для того, щоб почати реалізацію змін;

K (knowledge) – необхідні знання для змін;

A (ability) – здатність проводити зміни;

R (reinforcement) – стимулювання найшвидших змін.

Розраховується ефективність змін за формулою

$$\text{Ефективність зміни} = A * D * R * A * R. \quad (5.1)$$

Виходячи з формули одержуємо, що якщо одна з її складових дорівнює нулю, то й весь ефект теж «нульовий». Кожен фактор оцінюється у співвідношенні від 0 до 100 %. Після такої оцінки, здійснюваної експертами підприємства, стають видними слабкі місця у досягненні поставленої мети. Факторам з найменшим значенням, які заважають здійсненню мети, необхідно приділити більше уваги.

5.1.5 Стратегії підприємства. Вибір оптимальної стратегії (на прикладі інноваційної)

На підставі оцінки потенційних можливостей підприємства, умов зовнішнього середовища і відповідно до місії та цілей підприємства, приймається певна програма дій, що відповідає всім перерахованим вище критеріям. Ця програма або набір правил для прийняття рішень називається **стратегією**.

Системи класифікацій стратегій включають ряд ознак, за

якими стратегії діляться на окремі групи:

- Корпоративна, або портфельна – стратегія, що описує загальний напрямок зростання підприємства, розвиток його виробничо-збутової діяльності. Вона забезпечує стійке економічне зростання і розвиток підприємства;

- ділова (конкурентна) – стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг господарського підрозділу. Вона визначає розроблення заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг. Причому під конкурентними перевагами варто розуміти унікальні відчутні (технології, продукт, інновації) або невідчутні (досвід роботи, імідж та ін.) ресурси, якими володіє підприємство;

- функціональна – це стратегія, розроблювальна окремим функціональним відділом підприємства (маркетинговим, науково-технічним, виробничим, фінансовим та ін.) на основі та у взаємозв'язку із загальною стратегією підприємства;

- операційна – стратегія, призначена для вирішення специфічних проблем, пов'язаних із досягненням поставлених перед окремими підрозділами компанії.

Усі види стратегій підприємства повинні бути взаємозалежними між собою.

На сьогодні для досягнення конкурентоспроможності будь-яке підприємство намагається максимально вдосконалити свою продукцію, послуги або технології випуску. Відповідно до статистики, незалежно від того, чий товар краще, той, хто вважається лідером на ринку, залучає у середньому у 2,5 рази більше **покупців**, ніж продавець, що знаходиться на другій сходинці, і у 4 рази більше, ніж продавець, що стоїть на третьому місці.

Обираючи ту або іншу стратегію, необхідно враховувати такі фактори:

- рівень ризику підприємства, прийнятний для кожного з прийнятих рішень;
- знання колишніх стратегій і результатів їхнього застосування, що дозволяє підприємству більш успішно розробляти нові стратегії;
- час, тому що часто ідеї, запропоновані в невідповідний момент, незважаючи на свою новизну та привабливість, можуть зазнати невдачі.

Причому вивчення і вибір інноваційної стратегії повинні ґрунтуватися на досить компетентній оцінці інноваційного потенціалу підприємства, а також стану зовнішнього середовища.

Вибір інноваційної стратегії залежить від конкурентної позиції підприємства та рівня розвитку її інноваційного потенціалу.

Ми розглянемо класифікацію інноваційних стратегій підприємства щодо положення, яке займає підприємство на ринку, та значущості інноваційного потенціалу, для наочності подамо перераховані вище стратегії у вигляді таблиці 5.1.

Оскільки ми розглядаємо стан підприємства у двох аспектах: щодо його положення на ринку й інноваційному потенціалі, то при розгляді різних варіантів співвідношення цих критеріїв ми можемо запропонувати застосування вищевикладених стратегій наведено у таблиці 5.2.

Для порівняння наводимо набір базисних стратегій при аналогічних критеріях вибору стратегії (таблиця 5.3).

Таблиця 5.2 - *Матриця вибору інноваційної стратегії*

| | |
|--|------------------------|
| | Інноваційний потенціал |
|--|------------------------|

| | | високий | середній | низький |
|------------------------|---------|---|---|---|
| ПОЗИЦІЯ НА РИНКУ | висока | Стратегія переваги Стратегія максимального випередження Стратегія пошуку власної ніші | Імітаційна стратегія Стратегія ковзання Стратегія пошуку власної ніші Стратегія зручного випадку | Імітаційна стратегія Стратегія ковзання |
| | середня | Стратегія максимального випередження Стратегія пошуку власної ніші | Стратегія якості Стратегія пошуку власної ніші Стратегія зручного випадку | Стратегія відтворення Стратегія якості Стратегія відстоювання |
| | низька | Стратегія виробничої змінності Стратегія відкриття | Стратегія опозиції Стратегія виробничої змінності | Стратегія опозиції |

Таблиця 5.3 - Матриця вибору базисної стратегії

| | |
|--|-----------------------|
| | Економічний потенціал |
|--|-----------------------|

| | | високий | середній | низький |
|------------------------|---------|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ПОЗИЦІЯ НА РИНКУ | висока | <p>Стратегія, спрямована на збереження лідерських позицій на ринку за рахунок:</p> <ul style="list-style-type: none"> - збереження високого економічного потенціалу - збереження високої конкуренто-спроможності | <p>Стратегія, спрямована на збереження позиції лідера та максимальної реалізації наявного потенціалу за рахунок:</p> <ul style="list-style-type: none"> - горизонтальної інтеграції - горизонтальної диверсифікованості - стратегії виходу продукції на нові ринки - збільшення частки на традиційних ринках | <p>Стратегія, спрямована на збереження позиції лідера за рахунок:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вертикальної або горизонтальної інтеграції - горизонтальної диверсифікованості. - перепрофілювання або скорочення виробництва |
| | середня | <p>Стратегія, спрямована на підвищення конкурентної позиції на ринку за рахунок:</p> <ul style="list-style-type: none"> - виробництва продукції, що має максимальний попит - збільшення своєї частки на традиційних ринках - виходу на нові ринки | <p>Стратегія, спрямована на реалізацію економічного потенціалу підприємства шляхом удосконалювання своєї продукції за рахунок:</p> <ul style="list-style-type: none"> - випуску продукції, що має максимальний попит на непрофільному ринку - збільшення частки на традиційних ринках | <p>Стратегія, спрямована на виживання підприємства за рахунок:</p> <ul style="list-style-type: none"> - продажу частини підприємства або акцій - перепрофілювання або скорочення виробництва для скорочення витрат - випуску продукції, що має максимальний попит, але не є профільною для підприємства |

Продовження таблиці 5.3

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|---|---|---|---|---|

| | | | |
|--|---|--|--|
| | <p>низька</p> <p>Стратегія спрямована на посилення своєї конкурентної позиції за рахунок створення нових виробництв для випуску продукції, що має максимальний попит на ринку</p> | <p>Стратегія спрямована на посилення своєї конкурентної позиції за рахунок:</p> <ul style="list-style-type: none"> - створення спільного підприємства - покращення традиційної продукції - випуску продукції не за профілем, але яка має максимальний попит - створення нових виробництв | <p>Підприємство на межі банкрутства. Стратегія спрямована на виживання за рахунок:</p> <ul style="list-style-type: none"> - скорочення виробництва - зміни асортиментів для скорочення витрат - удосконалення продукції - об'єднання з іншим підприємством для проведення спільних робіт |
|--|---|--|--|

Для вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства тепер необхідно розрахувати значення потенціалу підприємства.

Використання на практиці регулярної процедури оцінювання економічного потенціалу підприємства дозволяє сфокусувати увагу керівника на проблемних ситуаціях, у тому числі кризових, і припускає наявність набору дій з аналізу причин їхнього виникнення і вироблення стратегічних рішень, що і є діями із забезпечення економічної безпеки підприємства.

Література: основна [1, 3, 5, 8-12, 23],
додаткова [2, 4, 13-16].

5.2 Антикризове керування підприємством

5.2.1 Поняття «криза».

5.2.2 Основні причини виникнення кризової ситуації на підприємстві.

5.2.3 Діагностика кризового стану підприємства.

5.2.4 Модель кризового розвитку підприємства.

5.2.5 Сутність антикризового керування.

5.2.6 Поняття банкрутства підприємства.

5.2.7 Оцінка вартості майна підприємства

5.2.1 Поняття «криза»

Криза - це крайнє загострення протиріч у внутрішньому і зовнішньому середовищі життєдіяльності системи, що загрожує її стабільному розвитку.

Кризи підрозділяються:

- а) за масштабом: загальні, локальні;
- б) за характером: легкі, глибокі, непереборні;
- в) за часом впливу: короткочасні, затяжні;
- г) за формою прояву: сховані, явні;
- д) за причинами виникнення: соціально-економічні; екологічні;
- е) за місцем виникнення: зовнішні, внутрішні;
- ж) за ступенем прогностичності: випадкові;закономірні;
- и) за характером наслідків: оборотні, необоротні;
- к) за характером нанесених змін: відновлення, загибель, перетворення, збереження;
- л) за характером відносин: економічні, соціальні, політичні, організаційні, психологічні, інноваційні, екологічні.

Наслідки кризи визначаються її характером, типом, рівнем прояву негативних факторів, вибором методик антикризового керування, що може згладити негативні тенденції, сприяти подоланню несприятливих факторів, а може навпаки, спровокувати нову кризу.

5.2.2 Основні причини виникнення кризової ситуації на підприємстві

Криза підприємства проявляється у протиріччі його соціально-економічної діяльності умовам зовнішнього середовища.

Фактори, що впливають на стан діяльності підприємства, можна підрозділити на два види: зовнішні і внутрішні.

Зовнішні, які впливають на діяльність підприємства ззовні та на які саме підприємство не впливає (соціально-економічні фактори державної політики, недосконалість податкової політики, недосконалість регулюючого законодавства та ін.)

Внутрішні, що впливають на діяльність підприємства зсередини. Вони прямо залежать від діяльності підприємства (неякісне керування підприємством; недостатня гнучкість керування; недосконалість вироблених стратегій та ін.)

І все-таки необхідно відзначити, які б не були явні причини погіршення стану підприємства, основною причиною будь-якої кризи на ньому є низький рівень професіоналізму управлінського персоналу підприємства.

Необхідно завжди звертати увагу на такі показники, які допомагають передбачити кризовий стан підприємства:

- падіння величини попиту на товари фірми, зниження купівельної спроможності населення, зростання величини попиту на товари - аналоги інших підприємств;
- скорочення пропозиції сировинних і матеріальних ресурсів;
- підвищення цін на сировину, матеріали й устаткування;
- підвищення вартості ліцензій;
- згортання виробництва родинних галузей;
- підвищення цін на послуги галузей інфраструктури;
- жорсткість конкурентної боротьби;
- підвищення податкових ставок і введення нових податків, мит;
- зміна валютного курсу гривні ;
- нестабільність зовнішньої політики іноземних держав-партнерів по бізнесу;
- відставання інноваційного розвитку підприємства;

- застосування неякісної сировини, що знижує якість продукції і відповідно її конкурентоспроможність;
- кваліфікація персоналу, невідповідна вимогам часу;
- негативна реакція партнерів по бізнесу, постачальників, кредиторів;
- негативні результати аудиторських перевірок;
- фінансова політика характеризується систематичним залученням позикових засобів;
- зменшення доходів підприємства й падіння його прибутковості, знецінювання його акцій, установлення надмірно низьких або високих цін на продукцію та ін.

5.2.3 Діагностика кризового стану підприємства

Діагностика – це визначення стану об'єкта, предмета, явища або процесу керування за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур, що виявляють у них невідповідність еталонному розвитку. Процес діагностики або аналізу повинен здійснюватися постійно й планомірно.

Об'єктом діагностики може бути як складна, високоорганізована динамічна система (вся економіка країни, окрема галузь, конкретна фірма або організація будь-якої форми власності), так і будь-який елемент цієї системи (внутрішнє середовище організації, конкретні види ресурсів, виробничі функції, організаційна структура, собівартість і т.д.).

Мета діагностики в тому, щоб установити реальний стан об'єкта і, якщо буде потреба, дати рекомендації щодо виходу підприємства з несприятливого стану.

Принципи діагностики:

- 1 Вірогідність і дійсність. Висновки повинні бути засновані на реальних джерелах.
- 2 Об'єктивність. Дослідження повинне відбуватися на

основі базових процедур, установлюваних на підприємстві. Повинні враховуватися критерії, що відповідають поставленим підприємству цілям.

3 Контроль. Необхідно робити аналіз у строгій відповідності до поставленого логікою процесу.

4 Класифікація можливих відхилень щодо обраного еталона. Після цього визначається характер відхилень: позитивний або негативний.

Антикризова діагностика містить у собі:

- діагностику фінансового потенціалу;
- діагностику кадрового потенціалу;
- аналіз рівня адаптації організаційних структур підприємства до умов, що змінюються;
- діагностику якості інформаційної складової;
- аналіз інноваційного потенціалу підприємства;
- аналіз впливу правового поля на діяльність організації у цілому і її співробітників;
- аналіз екологічної ситуації і її впливу на діяльність підприємства;
- аналіз стану економічної безпеки та ін.

Основою діагностики повинне стати виявлення слабких сторін і можливостей підприємства. Для цього застосовують методику SWOT-аналізу.

Результатами діагностики повинні стати такі висновки:

- а) визначення реального стану об'єкта;
- б) визначення передбачуваних тенденцій розвитку об'єкта;
- в) класифікація та ієрархія існуючих на об'єкті проблем;
- г) прогнозування стадій розвитку об'єкта та визначення його поточного положення.
- д) прогноз розвитку об'єкта з декількома альтернативними варіантами.

Для оцінки, необхідної для наступної діагностики поточного

стану підприємства, використовуються нижченаведені показники фінансового аналізу.

1 *Аналіз фінансових результатів підприємства.* Валовий фінансовий результат підприємства являє собою суму фінансових результатів від різних видів діяльності, підрозділів, товарних груп.

2 *Аналіз показників ефективності використання ресурсів* припускає розрахунок та оцінку співвідношень різних видів засобів і джерел підприємства.

3 *Абсолютна стійкість фінансового стану* показує, що запаси й витрати повністю покриваються власними оборотними коштами. Сюди можна віднести коефіцієнти: автономії, співвідношення позикових і власних засобів, забезпеченості власними засобами, маневреності, прогнозу банкрутства.

4 *Коефіцієнт покриття* власного капіталу коштами, частка чистих поточних активів, частка чистих поточних активів у поточних активах використовуються при аналізі запасу платоспроможності підприємства.

5 *Коефіцієнт маневреності* власних засобів – відношення власних оборотних коштів до загальної суми джерел власних засобів. Даний коефіцієнт показує, яка частина власних засобів підприємства знаходиться у мобільній формі, що дозволяє відносно вільно маневрувати цими засобами.

6 *Коефіцієнт автономії* – це частка власних засобів підприємства в загальній сумі активів балансу. Він характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства від кредиторів. Поширена думка, що коефіцієнт автономії не повинен бути нижче 0,5-0,6. Вважається, що при малих значеннях цих коефіцієнтів неможливо розраховувати на довіру до підприємства з боку банків та інших інвесторів.

7 *Стан кредиторської й дебіторської заборгованості.* Прострочені кредиторська й дебіторська заборгованості, не погашені в строк, характеризують підприємство в кризовому фінансовому стані на межі банкрутства.

8 *Платоспроможність* підприємства визначається наявністю у нього можливості і здатності вчасно й повністю

виконувати платіжні зобов'язання, що впливають із торговельних, кредитних та інших операцій грошового характеру. Платоспроможність впливає на форми й умови угод, а також на наявність можливості одержання кредитів.

9 *Співвідношення поточних і позаоборотних активів:* варто звернути особливу увагу на динаміку коефіцієнта, оскільки чітка негативна тенденція свідчить про відволікання фінансових ресурсів з обороту, що може привести до банкрутства підприємства.

10 *Рентабельність підприємства* – показник ефективності використання основних засобів, що розраховується як відношення прибутку до середньої вартості основних та оборотних коштів.

11 *Ліквідність* підприємства визначається виходячи з наявних у нього ліквідних засобів, до яких відноситься готівка, кошти на рахунках у банках і легкореалізовані елементи оборотних ресурсів. Ліквідність відбиває здатність підприємства в будь-який момент робити необхідні витрати.

12 *Показники ділової активності* підприємства характеризують рівні ефективності використання ресурсів: матеріальних, трудових і фінансових. Показники ділової активності підприємства включають: виторг від реалізації, чистий прибуток, продуктивність праці, коефіцієнт загальної оборотності капіталу й оборотних коштів, середній строк обороту дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості й власного капіталу.

13 *Показники ринкової привабливості.* Уявлення про ступінь ринкової привабливості й активності дають такі коефіцієнти: прибуток на одну акцію, скоректований прибуток на акцію, ринкова вартість акції, частка виплачених дивідендів, співвідношення ринкової ціни акції й прибутку на одну акцію та ін.

5.2.4 Модель кризового розвитку підприємства

Взявши за основу думку про те, що стратегічне керування підприємством, надаючи якусь спрямованість його розвитку, неодмінно приведе до організаційної кризи, Л. Грейнер у 1972 р. створив модель, що описує розвиток таких організацій через

послідовність кризових точок (див. рисунок 5.2).

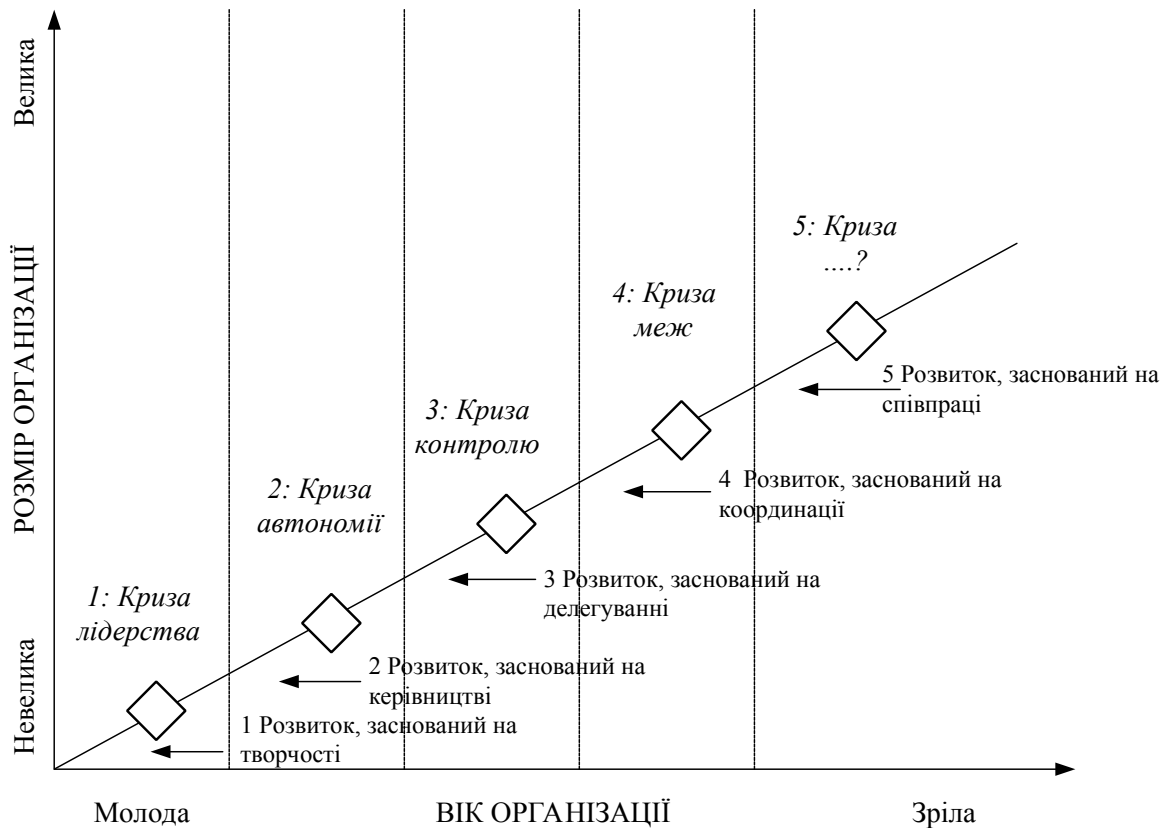


Рисунок 5.2 - Модель кризового розвитку підприємства

Основна передумова створення цієї моделі полягає у тому, що майбутнє організації визначене її минулим більше, ніж умовами зовнішнього середовища. Тобто підприємство у своєму розвитку повинне пройти ряд етапів, де кожен еволюційний період створює свою неминучу кризу. Подолання цієї кризи дає поштовх до проходження нового еволюційного витка. Л. Грейнер виділяє 5 етапів організаційного розвитку, відокремлюваних один від одного моментами організаційних криз. Він виділяє нижченаведені стадії та кризи організаційного розвитку.

1 *Етап розвитку, заснованого на творчості.* Це стадія від моменту зародження підприємства до її першої організаційної кризи – *кризи лідерства*. Підприємство «утворюється» у результаті підприємницьких зусиль менеджерів і розвивається завдяки, як правило, винятково реалізації творчого потенціалу її

засновників. Основна увага в цей період зосереджується на розробленні продукту і його маркетингу. Організаційна структура компанії при цьому найчастіше залишається неформалізованою. Засновники підприємства, як правило, зневажають управлінською діяльністю – їхній основний інтерес у створенні та продажі нового продукту. Однак по мірі зростання підприємства їм засновникам необхідні сильніший контроль і професійніше керування, що вимагає нових спеціалізованих знань, якими вони поки не володіють. Контроль над діяльністю ґрунтується на безпосередньому зворотному зв'язку з ринком; керівництво діє залежно від реакції клієнтів. На цьому етапі виникає перший кризовий стан, що полягає у складності вибору напрямку подальшого розвитку через недостатність знань керівної ланки.

2 Етап розвитку, заснованого на керівництві. Криза автономії. Коли криза лідерства успішно переборена, настає період організаційного зростання, основою якого в першу чергу є чітко спланована робота та професійний менеджмент. Уводиться функціональна організаційна структура з метою відділення виробничої діяльності від маркетингової, виконувані роботи стають більш спеціалізованими. Вводяться заохочувальна винагорода, бюджети й стандарти якості роботи. Комунікації стають більш формальними й знеособленими по мірі того, як вибудовується ієрархія звань і посад. Новий керівник і його ключові менеджери беруть на себе більшу частину відповідальності за здійснення керівництва, у той час як менеджери нижчих рівнів розглядаються більшою мірою як функціональні фахівці, ніж як менеджери, що автономно приймають рішення. Таким чином настає момент, коли бюрократична структура керування і концентрація більшості процесів прийняття рішень на її верхніх рівнях починають обмежувати творчість керівників середньої ланки. Сама система керування в організації стає джерелом протиріччя, суть якого в різному розумінні необхідної і достатньої волі різних рівнів керування.

3 Стадія розвитку, заснованого на делегуванні. Криза контролю. Успішне подолання кризи автономії пов'язано зі структурною перебудовою і децентралізацією функцій, а також

наступним делегуванням повноважень прийняття певних рішень із верхніх рівнів на нижчі. Менеджери наділяються більшою відповідальністю. Для посилення мотивації використовуються бонуси. Комунікація зверху вниз здійснюється в основному за допомогою переписки або у формі коротких візитів на місце. Це до певного ступеня збільшує потенціал розвитку організації, але зрештою стає причиною нової кризи: коли вищі менеджери починають усвідомлювати, що втрачають контроль над підприємством у цілому.

4 *Стадія розвитку, заснованого на координації. Криза меж.* Успішне подолання кризи контролю пов'язане зі змінами в системі координації функціонування підрозділів, що утворюють організацію. У цей період у структурі організації виділяються стратегічні підрозділи, що мають досить високий ступінь оперативної самостійності, але, разом з тим, жорстко контрольовані з центру з погляду використання стратегічних ресурсів організації: фінансових технологій, трудових і т.п. Децентралізовані підрозділи зливаються у продуктові групи. У масштабах усього підприємства вводяться програми контролю й удосконалювання роботи лінійних менеджерів. Все це дає новий імпульс до розвитку, але поступово приводить до виникнення своєрідних меж між штаб-квартирою і функціональними підрозділами організації, які зрештою стають причиною нової кризи.

5 *Стадія розвитку, заснованого на співробітництві.*

6 *Криза?* Цей знак питання означає, що криза обов'язково буде, тільки невідомо яких галузей існування підприємства вона торкнеться. Для подолання кризи меж буде потрібна висока майстерність психологів, здатних вирішувати міжособистісні конфлікти. З метою покращення поведінкових навичок менеджерів, що сприяють покращенню командної роботи й вирішенню конфліктів, використовуються програми тренінгів. Акцент робиться на швидке вирішення проблем за допомогою командних дій. Об'єднання команди в організації на цьому етапі може відбутися завдяки спільності корпоративного духу. З метою створення ефективних команд для вирішення відповідних проблем часто використовується структура матричного типу. Колишні формальні системи спрощуються і поєднуються в єдині

багатоцільові системи. Структурна перебудова на даному етапі безглузда. Новий виток розвитку може тільки об'єднати зусилля всіх співробітників, які «хворі» одним питанням. Економічна винагорода узгоджується більше з командними показниками, ніж з індивідуальними досягненнями. Дана стадія не є останньою. За задумом автора, вона лише вказує на логічну завершеність певного циклу розвитку організації. Він вважав, що ця стадія може завершитися кризою *психологічної втоми або довіри*, коли співробітники перестають працювати як єдина команда.

Теорія організаційного розвитку, висунута Л. Грейнером, підводить до думки, що всі зміни в організації ніби запрограмовані. Приблизно так: вибір стратегічного напрямку дій; визначення структури керування; децентралізація керування; координація діяльності; криза довіри. Після чого необхідна зміна всієї організації в цілому. Але рано чи пізно будь-яке підприємство перестане повторювати помилки й тоді неминуче виникне «ідеальне» підприємство, що позбавлене кризової системи розвитку та має гнучку систему керування. Як тільки підприємство почне не кількісні, а якісні перетворення, система перестане бути лінійною і його розвиток вийде за рамки запропонованої моделі.

5.2.5 Сутність антикризового керування

Розібравшись у тому, що являють собою кризи, ми повинні визначити, як цими кризами керувати.

Будь-яке керування являє собою процес, тобто послідовність операцій, прийомів, методів формування і здійснення впливу на керований об'єкт. Цей процес має природну послідовність етапів, а саме: моніторинг, аналіз і діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища, постановка мети, ухвалення стратегічного рішення, постановка завдань і реалізація поставленої мети в певній комбінації операцій і дій. Але на хід даного процесу, як правило, починають впливати різні сприятливі й несприятливі фактори, іменовані ризиками. У зв'язку з цим процес реалізації поставлених завдань повинен бути вибудований з урахуванням критеріїв раціональності, економії часу,

ощадливого використання ресурсів, максимальної ефективності отриманих результатів.

Антикризове керування являє собою розроблення стратегій, що дозволяють досягати конкурентних переваг на ринку з урахуванням ризиків, формувати антикризову групу менеджерів, здатних реалізувати програму з виходу з кризи, а саме: провести заходи, спрямовані на залучення фінансових ресурсів; своєчасне вирішення конфліктів і вибір оптимальної кадрової політики, а також проведення реорганізації на етапі банкрутства.

Антикризове керування можна умовно підрозділити на два види:

1 Антикризове керування як рішення, прийняте власниками та менеджерами вищої ланки підприємства. Мета цього керування полягає: у збереженні свого бізнесу; виході з кризи; реструктуризації підприємства; стабілізації господарської діяльності; розробленні антикризових програм для майбутнього розвитку підприємства та ін.

2 Антикризове керування як рішення кредиторів підприємства у рамках процедур, передбачених законодавством про банкрутство підприємства. Тут цілями такого керування стануть: одержання контролю над підприємством-банкрутом; повернення простроченої кредиторської заборгованості; переділ власності; стабілізація фінансової діяльності підприємства для наступної його передачі іншому власникові та ін.

У процесі реалізації своїх цілей антикризове керування підприємством спрямоване на вирішення таких основних завдань:

- а) діагностика стану підприємства повинна відбуватися постійно;
- б) відновлення платоспроможності підприємства;
- в) відновлення стабільності підприємства;
- г) максимальне зменшення наслідків кризи;
- д) запобігання банкрутства підприємства.

Процес антикризового керування містить у собі ряд послідовних кроків з реалізації механізму впливу на систему з метою попередження, пом'якшення і подолання криз різних типів.

Етапи антикризового керування

1 Перевірка доцільності й своєчасності проведення заходів щодо антикризового керування:

- визначити ефективність поточної стратегії;
- оцінити конкурентне становище підприємства;
- оцінити рівень цін і собівартості продукції підприємства щодо його конкурентів;
- визначити причини, що викликали кризу.

2 Створення спеціалізованої команди.

3 Розроблення стратегій антикризового характеру. Оперативні заходи щодо виходу з кризи можуть бути такими: скорочення витрат, закриття підрозділів, реалізація непрофільних активів, скорочення персоналу, зменшення обсягів виробництва й збуту, активні маркетингові дослідження, підвищення цін на продукцію, виявлення і використання внутрішніх резервів, модернізація, залучення фахівців, одержання кредитів, зміцнення дисципліни і т.п. Але оперативне керування повинне здійснюватися тільки в рамках обраної стратегії. Якщо оперативні заходи щодо виходу з економічної кризи здійснюються у відриві від стратегічних цілей, це може привести до короткочасного покращення фінансового становища, але не дозволить усунути глибинні причини кризових явищ.

4 Створення системи реалізації управлінських рішень з виходу організації з кризової ситуації.

5 Здійснення організації виконання управлінських рішень.

6 Оцінка й аналіз виконання управлінських рішень, необхідних для подолання кризи. Тут розглядається три варіанти результату, отриманого виходячи з початих антикризових заходів: якщо реалізація ухвалених рішень приносить той результат, що передбачався із самого початку, то під постійним

контролем і аналізом поточної ситуації ми додержуємося заданого курсу; якщо результати антикризових заходів позитивні, але в роботі фірми намітилися тенденції до покращення показників господарської діяльності не в тому обсязі й не того якісного наповнення, що необхідний, то ми вносимо зміни до системи реалізації управлінських рішень; у випадку, коли виконання антикризових заходів не привело до яких-небудь змін або привело до негативних змін, аналізують причини, через які отримані результати вийшли відмінними від запланованих. Після цього готується нове рішення з урахуванням отриманих результатів від уже проведених заходів антикризового керування.

7 Перевірка доцільності проведення подальших робіт з виходу підприємства з кризової ситуації. Тут необхідно визначити, на якій стадії виконання знаходиться антикризова програма і чи доцільне її подальше виконання.

8 Розроблення заходів щодо продовження реалізації існуючих і прогнозування майбутніх кризових ситуацій. Усе це дозволяє не тільки уникнути кризової ситуації, але й підготуватися до неї та мінімізувати її наслідки.

Основні принципи антикризового керування

1 *Принцип передбачення.* Антикризове керування, основою якого є запобігання і нейтралізація криз, повинне базуватися на результатах прогнозування та пов'язаній з ним ранній діагностиці кризових явищ у діяльності підприємства.

2 *Принцип миттєвого реагування.* Швидкість реагування на кризові явища надасть більші можливості до відновлення діяльності підприємства, ніж якщо реагування буде не миттєвим.

3 *Принцип відповідності.* Реакція підприємства на різного виду загрози повинна бути адекватна ступеню важкості цієї загрози.

4 *Принцип повноти.* Для виходу з кризової ситуації необхідна повна мобілізація потенціалу підприємства.

Фактори, що впливають на ефективність процедур антикризового керування:

- а) система моніторингу;
- б) система діагностики;
- в) мистецтво керування;
- г) елемент керування;
- д) теоретична основа;
- е) корпоративність;
- ж) лідерство;
- и) адаптивність та оперативність керування;
- к) кадровий потенціал.

5.2.6 Поняття банкрутства підприємства

Рівні кризового стану підприємства можна умовно підрозділити на три групи: легка; глибока, непереборна криза.

Ми будемо говорити про третю стадію кризи, коли підприємство вважає кращим для себе варіантом оголошення банкрутства.

Банкрутство – це визнана уповноваженим державним органом нездатність боржника задовольнити в повному обсязі вимоги кредиторів і (або) виконати обов'язок по сплаті обов'язкових державних платежів.

Процедура визнання боржника банкрутом може бути ініційована кредитором, уповноваженим державним органом або самим боржником.

Мета процедури банкрутства полягає у відновленні платоспроможності боржника, реструктуризації заборгованості або задоволенні вимог кредиторів за рахунок майна боржника з його наступною ліквідацією.

Відповідно до Закону України "О востановлении платежеспособности должника или признании его банкротом" від 14.05.1992 р. № 2343-ХІІ, у редакції Закону України від 30.06.1999 р. № 784-ХІV, існує кілька судових процедур банкрутства, серед яких необхідно зупинитися:

- а) на зовнішньому розпорядженні майном підприємства-банкрута;
- б) санації (відновленні платоспроможності) підприємства-банкрута;
- в) мировій угоді;
- г) ліквідації підприємства-банкрута.

Процедура *зовнішнього розпорядження майном боржника* – це система заходів щодо спостереження за керуванням і розпорядженням майном боржника з метою забезпечення збереження й ефективного використання майнових активів боржника та проведення аналізу його фінансового стану без втручання в його оперативно-господарську діяльність.

У процедурі розпорядження майном господарський суд має право відсторонити керівника боржника від посади й покласти виконання його обов'язків на зовнішнього розпорядника майном.

Але зовнішній керівник не має права втручатися в оперативно-господарську діяльність боржника, крім випадків, передбачених законом.

Строк процедури розпорядження майном за законом не може перевищувати шести календарних місяців. Після закінчення строку розпорядження майном суд за клопотанням комітету кредиторів визначає такі процедури: виносить постанову про санацію; виносить постанову про ліквідацію підприємства, визнаного цією ж постановою банкрутом; затверджує мирову угоду.

Під мировою угодою розуміється домовленість між боржником і кредиторами щодо відстрочки, розстрочки, а також списання боргів.

Не підлягає списанню за умовами мирової угоди заборгованість по сплаті страхових внесків будь-яких видів загальнообов'язкового державного соціального страхування.

Мирова угода може бути укладена на будь-якій стадії виробництва в справі про банкрутство.

Мирова угода використовується:

- коли кредитори зацікавлені у збереженні підприємства. Вони можуть дати йому можливість існувати, надають фінансову

допомогу в рамках програми оздоровлення;

- у ході процедури санації (оздоровлення підприємства) для зменшення кількості боргів.

Процедура санації – це система заходів, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення у повному обсязі або частково вимог кредиторів. Ці заходи здійснюються з метою запобігання визнанню боржника банкрутом і його ліквідації шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та (або) зміни організаційно-правової і виробничої структури боржника.

Процедура санації вводиться строком на один рік і може бути продовжена господарським судом ще на півроку додатково або скорочена.

Існують такі заходи щодо відновлення платоспроможності підприємства: репрофілювання виробництва; продаж частини майна; закриття нерентабельних виробництв; відстрочка та (або) розстрочка платежів або списання частини боргів при висновку мирової угоди; ліквідація дебіторської заборгованості; реструктуризація активів; зобов'язання інвестора про погашення боргу або його частини та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань; продаж майна боржника; одержання кредиту для виплати вихідної допомоги працівникам боржника, які звільняються відповідно до плану санації, що відшкодовується у першу чергу відповідно до закону за рахунок реалізації майна боржника; звільнення працівників боржника, які не можуть бути задіяні у процесі реалізації плану санації. Вихідна допомога в цьому випадку виплачується за рахунок інвестора, а при його відсутності – за рахунок реалізації майна боржника або за рахунок кредиту, отриманого для цієї мети, та ін.

Процедура ліквідації підприємства-боржника

Ліквідаційна процедура з метою задоволення вимог кредиторів зводиться: до виявлення майна боржника; проведення інвентаризації майна боржника; оцінки вартості майна боржника; організації проведення торгів оціненого майна.

За загальним правилом, комітет кредиторів як представницький орган кредиторів приймає рішення про

звернення до господарського суду з клопотанням про відкриття процедури санації, визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури, а також щодо інших питань.

Якщо розрахунки з кредиторами не проведені в строки, передбачені планом санації, господарський суд у випадку відсутності клопотання комітету кредиторів про продовження строків, передбачених планом санації, і внесення відповідних змін у план санації визнає боржника банкрутом і відкриває ліквідаційну процедуру.

Важливе місце в процедурі ліквідації займає черговість задоволення вимог кредиторів.

По-перше, задовольняються:

- вимоги, забезпечені заставою (частина боргів, що може бути погашена за рахунок продажу закладеного майна, залишок боргів погашається потім);
- вимоги щодо виплати заборгованості по заробітній платі;
- витрати, пов'язані з виробництвом у справі про банкрутство в господарському суді й роботою ліквідаційної комісії та ін.

По-друге, задовольняються борги перед працівниками підприємства-банкрута.

По-третє, задовольняються вимоги щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів).

По-четверте, задовольняються вимоги кредиторів, не забезпечені заставою.

Далі задовольняються інші вимоги.

5.2.7 Оцінка вартості майна підприємства

Антикризове керування має на увазі:

- а) превентивні запобіжні заходи щодо кризи і наступного за нею банкрутства;
- б) досудову санацію;

в) екстрені заходи щодо усунення вже виниклої на підприємстві кризової ситуації у рамках процедури банкрутства.

Для проведення *ефективної антикризової політики* антикризовий керівник у першу чергу повинен визначити вартість підприємства, неважливо, знаходиться воно в кризі або тільки прогнозує її, а також постійно стежити за її подальшою зміною для визначення ефективності застосовуваних інструментів керування.

Оцінюючи ринкову вартість підприємства, можна з досить високим ступенем точності визначити, наскільки успішне воно у своїй діяльності. Збільшення ринкової вартості підприємства означає, що підприємство знаходиться у стадії зростання, розвивається виробництво, розширюється збутова мережа, підприємство освоює нові ринки збуту. Зниження ринкової вартості підприємства показує неблагополучний стан справ (передкризовий стан, банкрутство). У зв'язку з цим прийняття правильних управлінських рішень неможливе без інформації про вартість бізнесу.

Мета оцінки підприємства при проведенні антикризового керування – це одержання інформації про реальну вартість підприємства, динаміку вартості підприємства для орієнтації управлінського процесу на реалізацію антикризових заходів.

Функції вартісної оцінки:

- оцінка підприємства за динамікою показує ефективність антикризових заходів;
- оцінка вартості підприємства, що опинилося у складному фінансовому становищі, дуже важлива для прийняття рішень і визначення послідовності дій;
- при проведенні процедури банкрутства служить базою для проведення розрахунків з кредиторами.

Таким чином, оцінка вартості є невід'ємним елементом системи антикризового керування.

Оцінка майна підприємств базується, як правило, на використанні трьох основних підходів:

- витратного (наприклад, облікові методи оцінки – 28 %);
- прибуткового (наприклад, метод дисконтування грошових потоків – 31 %, метод капіталізації доходів – 17 %);
- порівняльного (наприклад, метод ринку капіталу – 9 %, метод угод – 8 %, метод галузевих коефіцієнтів – 5 %).

Прибутковий підхід заснований на тому, що вартість нерухомості, у яку вкладений капітал, повинна відповідати поточній оцінці якості й кількості доходу, що ця нерухомість здатна принести.

У рамках даного підходу традиційно виділяють два основних методи оцінки: метод капіталізації, метод дисконтування.

Суть *методу капіталізації* полягає у визначенні величини щорічних доходів і відповідної до них ставки капіталізації, на основі якої розраховується ринкова вартість компанії.

Метод капіталізації доходів являє собою визначення вартості нерухомості через перенесення річного (або середньорічного) чистого операційного доходу в поточну вартість.

Вартість об'єкта, таким чином, визначається шляхом розподілу чистого операційного доходу на коефіцієнт капіталізації.

Причому ставка капіталізації – це відношення ринкової вартості об'єкта до принесеного чистого доходу.

Основні етапи процедури оцінки методом капіталізації: визначення очікуваного річного (або середньорічного) доходу; розрахунок ставки капіталізації; визначення вартості об'єкта нерухомості.

Переваги та недоліки методу визначаються за такими критеріями:

- можливість відбити дійсні наміри потенційного покупця (інвестора);
- тип, якість і прозорість інформації, на основі якої проводиться аналіз;
- здатність враховувати конкурентні коливання;
- здатність враховувати специфічні особливості об'єкта, що

впливають на його вартість (місце розташування, розмір, потенційна прибутковість).

Метод капіталізації доходів використовується, якщо: потоки доходів стабільні тривалий період часу; потоки доходів зростають стійкими темпами.

Метод капіталізації доходів не використовується, якщо: об'єкт нерухомості вимагає значної реконструкції; об'єкт нерухомості знаходиться у стані незавершеного будівництва, тобто у найближчому майбутньому не є можливим вихід на рівень стабільних доходів; відсутня інформація про ринок нерухомості (мається на увазі інформація про угоди з нерухомістю); спостерігається нестабільність потоків доходів.

Використання методу капіталізації припускає, що підприємство буде одержувати однакові величини прибутку протягом значних проміжків часу. На практиці таке трапляється дуже рідко, особливо в цей час – час криз і нестабільної економіки, тому *метод капіталізації* доходу при оцінці кризових підприємств практично не використовується.

Метод дисконтування грошових потоків заснований на прогнозуванні потоків від даного бізнесу, які потім дисконтуються по ставці дисконту, що відповідає необхідній інвесторам ставці доходу. Цей метод більш складний і детальний. Він дозволяє оцінити об'єкт у випадках, коли: грошові потоки нестабільні; є дані, що дозволяють обґрунтувати розмір майбутніх потоків коштів від нерухомості; об'єкт нерухомості будується або тільки що побудований і вводиться чи уведений у дію; оцінювана нерухомість – великий багатофункціональний комерційний об'єкт та ін.

Етапи методу дисконтування

- 1 Визначення прогнозного періоду.
- 2 Прогнозування величин грошових потоків.
- 3 Розрахунок вартості реверсії. *Реверсія* – це вартість нерухомості, що залишилася після припинення надходження доходів.

Розрахунок ставки дисконтування. *Ставка дисконтування* – ставка приведення майбутніх грошових потоків до їхньої сьогоденної вартості. Внаслідок ризику, пов'язаного з одержанням майбутніх доходів, ставка дисконтування повинна перевищувати безризикову ставку й забезпечувати премії за всі види ризиків, сполучених з інвестуванням в оцінювану компанію. Вона дорівнює сумі безризикової ставки та премії за ризик. Ставка дисконтування є функцією ризику і розраховується як сума всіх ризиків, властивих кожному конкретному об'єкту нерухомості. Безризикова ставка – це ставка доходу, що характеризується практичною відсутністю ризику й високим ступенем ліквідності. Премія за ризик розраховується як сума всіх значень ризиків, властивих даному об'єкту.

При використанні даного методу розраховуються такі види доходу від об'єкта: потенційний валовий дохід; дійсний валовий дохід; чистий операційний дохід; грошовий потік до сплати податків; грошовий потік після сплати податків.

Остаточний розрахунок вартості об'єкта нерухомості методом дисконтування грошових потоків робиться за формулою

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t} + \frac{R}{(1+i)^n}, \quad (5.2)$$

де PV – поточна вартість об'єкта;

C_t – грошовий потік періоду t ;

i – ставка дисконтування грошового потоку періоду t ;

R – вартість реверсії;

N – тривалість прогнозного періоду, років.

Вартість реверсії повинна бути продисконтована (за фактом останнього прогнозного року) і додана до суми поточних вартостей грошових потоків.

Остаточна вартість об'єкта нерухомості дорівнюватиме сумі поточної вартості прогнозованих грошових потоків і поточної вартості реверсії або залишкової вартості.

На практиці відбувається така ситуація: інвестор не вкладе в підприємство суму, більшу, ніж вартість майбутніх доходів від експлуатації даного підприємства, а власник підприємства не продасть свій бізнес за ціною, що нижче сукупної поточної

вартості майбутніх потоків доходів. У результаті формується ринкова вартість підприємства, що дорівнює поточним вартостям майбутніх доходів.

Оскільки головною умовою застосування методу дисконтування грошових потоків є наявність у підприємства доходу, то для оцінки кризових підприємств цей метод можна використовувати з певною часткою умовності. Для підприємств, що знаходяться на стадії кризи, вартість, певна відповідно до цього методу, буде швидше за все негативна.

Для антикризового керування цей метод має важливе значення з метою визначення варіантів сценарію розвитку підприємства, тому що при їхньому виборі необхідно зупинитися на тому, що найбільш реалістичний, найменш ризикований, може бути реалізований у найкоротший строк.

Для цього робиться розрахунок вартості підприємства за методом дисконтування грошових потоків.

Витратний підхід припускає оцінку вартості об'єкта на основі визначення витрат, необхідних для відтворення або заміщення об'єкта, з урахуванням його зношування. За допомогою цього підходу можна оцінити не тільки об'єкт нерухомості – будинок, підприємство й т.д., але й будь-яке навіть унікальне устаткування.

При витратному підході найчастіше використовують не ціни аналогів (не завжди можна довідатися ціну аналога, та й аналоги є не на все), а нормативні витрати і прибуток. Таким чином, виходить не ринкова ціна об'єкта, а так звана вартість об'єкта з обмеженим ринком.

При оцінці машин та устаткування витратними методами, особливо при визначенні вартості відтворення, необхідно враховувати всю сукупність витрат, пов'язаних з придбанням та установкою відповідного устаткування.

Але цей підхід в оцінці бізнесу розглядає вартість підприємства з погляду понесених витрат або, інакше кажучи, вкладених у нього засобів. Слід зазначити, що найчастіше ціна, отримана цим методом, не відбиває потенціал компанії і його реальну вартість. Досить часто ринкова вартість компанії значно перевищує її вартість, розраховану, наприклад, методом чистих

активів. Балансова вартість через різні причини (інфляції та ін.) часто не відповідає ринковій вартості.

Витратні методи при оцінці в основному використовують підприємства, які не можуть розрахувати свої майбутні грошові потоки.

В основному використовуються два методи оцінки.

1 *Метод вартості чистих активів.* Його суть полягає у заелементній **оцінці** активів і пасивів підприємства, що визначає основні сфери використання витратного підходу.

Етапи цього методу включають: визначення ринкової вартості машин та устаткування, оцінку нематеріальних активів, визначення ринкової вартості фінансових вкладень.

Вартість оцінюваного об'єкта C визначається за формулою

$$C = (A_n + A_o + Z) - (B + O_d + O_t), \quad (5.3)$$

де A_n – вартість необоротних активів;

A_o – вартість оборотних активів;

Z – вартість витрат майбутніх періодів;

B – вартість забезпечення майбутніх витрат і платежів;

O_d – вартість довгострокових зобов'язань;

O_t – вартість короткострокових зобов'язань.

Застосування методики визначення вартості чистих активів доцільно при оцінці, якщо компанія має значні матеріальні й фінансові активи.

Проведення оцінки за допомогою цієї методики ґрунтується на аналізі фінансової звітності, а саме: бухгалтерського балансу, звіту про фінансові результати, звіту про рух коштів та ін. Фінансова звітність є індикатором стану підприємства на дату оцінки, дійсної величини чистого прибутку, фінансового ризику й ринкової вартості матеріальних і нематеріальних активів.

Відмінною рисою витратного підходу при оцінці вартості підприємства є те, що для цілей оцінки активи підприємства розбивають на групи, оцінюють кожну частину, потім підсумовують отримані вартості. При цьому в рамках методу вартості чистих активів окремі об'єкти (будівлі, машини,

устаткування, нематеріальні активи й довгострокові фінансові вкладення) можуть оцінюватися з використанням прибуткового й порівняльного підходу.

2 Метод ліквідаційної вартості. Ліквідаційна вартість розраховується як різниця між сумарною вартістю активів підприємства й витратами на його ліквідацію. Ліквідаційна вартість являє собою чисту грошову суму, що власник може одержати при ліквідації підприємства й роздільному продажу його активів.

Виділяються такі види *ліквідаційної вартості*:

- примусова, при якій активи розпродаються у стислий строк з дуже великими втратами у вартості;
- упорядкована, коли активи реалізуються у розумний строк, що забезпечує максимальний дохід від продажу майна;
- ліквідаційна вартість припинення існування активів підприємства, коли активи підприємства не реалізуються, а списуються з балансу. У цьому випадку вартість може мати негативну величину.

Результат вартості кризового підприємства, отриманий за допомогою *методу ліквідаційної вартості*, буде показувати, яка частина коштів залишиться у розпорядженні власника підприємства після погашення всіх зобов'язань.

Переваги витратного підходу:

- його можна використати для всіх видів спеціальної й унікальної техніки;
- завдяки деталізованому порядку розрахунку за окремими одиницями об'єкта є можливість точніше оцінити сукупне зношування. А також при розподілі майна можливо одержати його окремі оцінки.

Порівняльний підхід

Основний зміст порівняльного підходу полягає у такому:

- на ринку вибирається підприємство, що недавно виступало об'єктом купівлі-продажу та за своїми

характеристиками аналогічне оцінюваному;

- розраховується;
- вартість підприємства отримується при множенні величини співвідношення між ціною продажу й різних фінансових показників за підприємством-аналогом на відповідний фінансовий показник оцінюваного підприємства, оцінювач одержує його вартість.

Порівняльний підхід припускає, що вартість підприємства визначається тією сумою, за якою вона може бути продана при наявності досить сформованого ринку. Причому найбільш імовірною вартістю оцінюваного підприємства може стати реальна ціна продажу подібної фірми, зафіксована ринком. Це сукупність методів оцінки вартості об'єкта, заснованих на порівнянні об'єкта оцінки з аналогічними об'єктами, у відношенні яких є інформація про ціни угод з ними. Він заснований на аналізі угод купівлі-продажу порівняних об'єктів, а також запитуваних цін на аналогічні об'єкти власності. Етапами розрахунку є вибір порівняних аналогів й аналіз цінових показників порівняних об'єктів з метою приведення останніх до єдиної бази (умов придбання об'єкта оцінки).

Порівняльний підхід припускає використання трьох основних методів, вибір яких залежить від цілей, об'єкта й конкретних умов оцінки.

Метод аналога

Метод аналога, або метод ринку капіталу, заснований на використанні цін, сформованих відкритим фондовим ринком або ринком нерухомості. При використанні методу компанії-аналога оцінка вартості готового бізнесу проводиться на підставі інформації про вартість підприємств-аналогів, найбільш успішних на ринку.

Базою для порівняння служить ціна однієї акції акціонерних товариств відкритого типу або ціна об'єкта-аналога на ринку нерухомості.

Підприємства-аналоги повинні належати до тієї ж галузі, що й оцінювана компанія, а також бути подібними за такими основними фінансовими і виробничими характеристиками:

- основні показники підприємства (прибуток, чисельність персоналу, вартість активів);
- найменування продукції;
- диверсифікованість продукції;
- інноваційний розвиток;
- стан основних фондів;
- порівнянність передбачуваної угоди

Компанії-аналоги, відібрані для проведення оцінки вартості компанії порівняльним методом, повинні не тільки здійснювати один вид діяльності з оцінюваною компанією, але й бути продані не дуже давно стосовно строку продажу компанії.

При цьому компанії-аналоги не повинні бути залучені до процесу поглинання, оскільки це спотворює їхню реальну ціну.

Якщо між підприємствами-аналогами й оцінюваним підприємством існують розбіжності за будь-якими критеріями, необхідно використати відповідні коефіцієнти, що характеризують співвідношення результуючого показника до однієї з його складових.

Метод продажів

Метод угод, або метод продажів, орієнтований на ціни придбання підприємства в цілому або його контрольного пакета акцій.

При його застосуванні допускається використання інформації про ціни на акції аналогічних підприємств у будь-яких угодах, а не тільки про угоди з контрольними пакетами акцій аналогічних компаній.

Метод галузевих коефіцієнтів

Метод заснований на використанні галузевих коефіцієнтів, розрахованих у ході досліджень статистики продажів підприємств галузі, проведених спеціалізованими агентствами. Необхідно, щоб дослідження було проведено не менш ніж для

половини всіх підприємств галузі, порівняних за розміром з оцінюваним.

Метод галузевих коефіцієнтів заснований на використанні рекомендованих співвідношень між ціною і певними фінансовими параметрами.

Він поки не досить використовується у вітчизняній практиці через відсутність накопиченої за тривалий період щодо стабільного ринку інформації.

Цей метод полягає у розрахунку співвідношення ринкової ціни недавно проданого підприємства-аналога та одного з його основних фінансових показників.

Дане співвідношення називається ціновим коефіцієнтом. Для одержання ринкової вартості власного підприємства необхідно помножити аналогічний фінансовий показник оцінюваної компанії на розрахункову величину цінового коефіцієнта.

Переваги підходу

1 Основною перевагою порівняльного підходу є те, що оцінювач орієнтується на фактичні ціни купівлі-продажу подібних підприємств.

2 Порівняльний підхід базується на інформації про колишні досягнення і, отже, відбиває фактично досягнуті підприємством результати виробничо-фінансової діяльності, у той час як, наприклад, прибутковий підхід орієнтований на прогнози щодо майбутніх доходів.

3 Підхід є реальним відбиттям попиту та пропозиції на даний об'єкт, оскільки ціна фактично зробленої угоди враховує існуючу ситуацію на ринку.

Недоліки підходу

- на ринку не існує абсолютно однакових об'єктів;
- метод ігнорує перспективи розвитку підприємства в майбутньому, розглядаючи тільки ретроінформацію;

- підприємства неохоче надають фінансову інформацію, що істотно утрудняє процеси відбору підприємств-аналогів;
- наявність великої кількості кризових і неплатоспроможних підприємств нейтралізує основну перевагу порівняльного підходу: при оцінці даним способом оцінювач орієнтується на фактичні ціни купівлі-продажу аналогічних підприємств. У результаті вартість підприємства, отримана при використанні даного методу, буде дещо перекручена;
- даний підхід можна зі значним успіхом застосовувати тільки в країнах, економіка яких не піддається різким періодичним коливанням.

Література: основна [6, 12, 16, 17], додаткова [18, 22-25].

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Альгин, А.П. Грани экономического риска [Текст] / А.П. Альгин – М.: Знание, 1991. – 112 с.
- 2 Андрейчиков, А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике [Текст] / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчиков. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 307 с.
- 3 Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст]: пер. с англ. / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
- 4 Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст]: пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1999. – 519 с.
- 5 Афонцев, С. Дискуссионные проблемы концепции национальной экономической безопасности [Текст] / С. Афонцев // Россия XXI. – 2001. – № 2. – С. 38-40.

6 Бачило, И.Л. Информационное право [Текст] / И.Л. Бачило, В.Н. Лопатин, М.А. Федотов; под ред. Б.Т. Топорина. – СПб.: Юридический центр Пресс, 2001. – 189с.

7 Белорус, О. Императивы стратегии развития Украины в условиях глобализации [Текст] / О. Белорус // Экономика Украины. – 2002. – №11. – С.4-13.

8 Борисенко, З.М. Основы конкурентной политики [Текст] / З.М. Борисенко. – К.: Таксон, 2004. – 704 с.

9 Воеводин, А.И. Стратегии войны, манипуляции, обмана [Текст] / А.И. Воеводин. - М.: Белые альвы, 2002. – 256 с.

10 Воловельська, І.В. Вибір оптимальної інноваційної стратегії підприємств залізничного транспорту [Текст]: дис... канд. екон. Наук: / І.В. Воловельська. – Харків, 2008. – 202 с.

11 Галуза, С.Г. Усовершенствование методологии анализа конкурентоспособности предприятий на основе теории эффективной конкуренции [Текст] / С.Г. Галуза, Д.И. Бойко, А.А. Коковихина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2006. – № 15-16. – С. 40-45.

12 Гарретт, Б. Стратегические альянсы [Текст]: пер. с англ. / Б. Гарретт, П. Дюссож. – М.: ИНФРА, 2002. – 332 с.

13 Европейский потребитель. Результаты исследований METRO GROUP поведения потребителей в Европе. Отчет о потреблении в Европе [Текст] // Маркетинговые исследования в Украине. – 2006. – № 6. – С. 56-72.

14 Дикань, В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятий [Текст]: монография / В.Л. Дикань. – Харьков: Основа, 1995. – 160 с.

15 Духов, В.Е. Экономическая разведка и безопасность бизнеса [Текст] / В.Е. Духов. – К.: ИМСО МО Украины: НВФ «Студцентр», 1997. – 175 с.

16 Закон Украины "О восстановлении платежеспособности должника или признании его банкротом"[Текст]: от 14.05.1992 № 2343-ХІІ, в редакции Закона Украины от 30.06.99 № 784-ХІV. – Офиц. изд. // Відомості Верховної Ради України. - 1999. – № 33.

17 Забродский, В. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы [Текст] / В. Забродский, Н. Капустин // Бизнес-информ. – 1999. –

№ 15-16. – С. 35-37.

18 Иванов, А. Экономическая безопасность предприятия [Текст] / А. Иванов, В. Шлыков. – М., 1995. – 265 с.

19 Иванюта, Т.М., Экономическая безопасность предприятия [Текст]: учеб. пособие (для студентов ВУЗов) / Т.М Иванюта, А.О Заичковский. – К.: Центр учеб. лит-ры, 2009. – 256 с.

20 Ковалев, Д.И. Экономическая безопасность [Текст] / Д.И. Ковалев, Т.Г. Сухорукова // Экономика Украины. – 1998. – № 10. – С. 48-51.

21 Олифинов, А.В. Управление собственными рисками предприятия [Текст]: монография / А.В Олифинов, Д.А Бабкин. - Донецк: ДОННУЭТ, 2008. – 160 с.

22 Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) [Текст] / под ред. Е.А. Олейникова. – М., 1997. – 228 с.

23 Панов, А.И. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие (для ВУЗов) / А.И. Панов, И.О. Коробейников. – 2-е изд., перераб., доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 285 с.

24 Плэтт, В. Стратегическая разведка. Основные принципы [Текст]: пер. с англ. / В. Плэтт. – М.: Форум, 1997.

25 Портал Pro-Retail, вересень 2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.Pro-Retail.com.ua. – Всі результати.

Таблиця 5.1 - Інноваційні стратегії підприємства

| Стратегія | Сутність стратегії | Очікуваний результат | Рівень інноваційного потенціалу | Позиція на ринку |
|-----------------------|---|--|---------------------------------|------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Імітаційна стратегія | 1 Запозичення технологій 2 Придбання ліцензій 3 Придбання технологій | Мах результат Мін строки МІН витрати на розробки | Низький Середній | Висока |
| Стратегія ковзання | Виведення продукту після апробації у конкурентів | Стабільне положення на ринку | Низький Середній | Висока |
| Стратегія переваги | 1 Мах рентабельність продукції 2 Мах попит 3 Мобільне виробництво 4 Великі асортименти продукції | Мах прибутку Лідуюче положення на ринку | Високий | Висока |
| Стратегія відкриття | 1 Проведення інтенсивних досліджень 2 Високий ризик 3 Більші фінансові витрати | Радикально новий продукт Мах прибутку Лідуюче положення на ринку | Високий | Низька |
| Стратегія відтворення | 1 Стабільний попит на застарілу продукцію 2 Удосконалювання технологій | Стабільне положення на ринку | Низький | Середня |

Продовження таблиці 5.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------|---|---|---------------------|-------------------|
| Стратегія якості | <ol style="list-style-type: none"> 1 Підвищення якості традиційних товарів 2 Товар не застаріває 3 Стабільний попит на товар | Стабільне положення на ринку | Низький Середній | Середня |
| Стратегія зручного випадку | <ol style="list-style-type: none"> 1 Модернізація продукції, що випускається 2 Мінімальні витрати | <p>Стабільне положення на ринку</p> <p>Лідер з асортименту</p> | Середній | Середня |
| Стратегія опозиції | Об'єднання підприємств на будь-яких стадіях НДДКР для протистояння конкурентам | Протистояння конкурентам | Низький Середній | Низька |
| Стратегія виробничої змінності | Випуск продукції за суміжною або пов'язаною технології більше 50 %. | <p>Вихід на новий ринок</p> <p>Зниження собівартості</p> <p>Підвищення прибутку</p> | Високий Середній | Низька |
| Стратегія тах випередження | <ol style="list-style-type: none"> 1 Випередження в розробках 2 Постійні інвестиції в НДДКР 3 Високий ризик | Довгострокове перебування на передових позиціях у сфері розробок | Високий | Висока Середня |
| Стратегія пошуку власної ніші | Пошук власної ніші (вузька спеціалізація) | позбавлення від конкурентів монополіст у своїй ніші | Середній Високий | Висока Середня |
| Стратегія відстоювання | <ol style="list-style-type: none"> 1 Будь-яким чином залишитися на ринку 2 Зупинити натиск конкурентів 3 Не може використовуватися у довгостроковому аспекті | <p>Зберегти положення на ринку</p> <p>Не відстати від конкурентів</p> | Низький | Середня |

