

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ, МОЛОДЕЖИ И СПОРТА
УКРАИНЫ
ХАРЬКОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ АВТОМОБИЛЬНО-ДОРОЖНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра экономики предприятия

Посыпай В.Г., к.э.н.

Конспект лекций по дисциплине

УПРАВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

для студентов специальности 7.050107 и 8.050107 „Экономика предприятия”
дневной и заочной формы обучения

Харьков 2010

Анотація електронного конспекту лекцій з дисципліни „Управління потенціалом підприємства”

Об’єм ___ с.

Автор: Посипай В. Г.

Конспект лекцій складений згідно з вимогами державної освітньо-професійної програми спеціалістів і магістрів з напрямку 0501 – „Економіка та підприємництво” з професійною орієнтацією на спеціальність 7.050107 і 8.050107 „Економіка підприємства”.

У конспекті лекцій розглянуті такі питання:

- особливості сучасного підходу до управління складними соціально-економічними системами;
- сучасні тенденції і особливості управління формуванням потенціалу підприємства;
- фактори, які впливають на результативність потенціалу підприємства;
- сутність інформаційної системи і інформаційної технології в управлінні потенціалом підприємства;
- методичні підходи до управління окремими складовими потенціалу підприємства: виробничо-технічним потенціалом, трудовим потенціалом конкурентоспроможністю, результативністю потенціалу підприємства;
- сутність антикризового управління потенціалом підприємства, механізм та інструменти протидії кризовим процесам;
- основи проектування сучасної системи управління і інноваційне відтворення потенціалу підприємства;
- сутність методів реінжинірингу в управлінні потенціалом підприємства.

Література

1. Грузинов В.П. Экономика предприятия. Учебник для вузов – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАК, 2002.
2. Бланк И.А. Управление прибылью. – К.: Ника-Центр, 1998.
3. Бланк И.А. Управление активами и капиталом предприятия. – К.: Никс.-Центр, Альта, 2003.
4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. Навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003.
5. Высокотехнологические предприятия в эпоху глобализации. Кол. авторов – М.: Альпина Паблишес, 2003.
6. Информационные технологии управления. Учебник для вузов под ред. проф. П.А. Титаренко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
7. Савицька Г.В. Аналіз хозяйственной деятельности предприятия. Учеб. пособие. – Минск. Новое знание, 2000.
8. Економіка підприємства / За ред. С.Ф. По кропивного. – К.: Наук. думка, 2000.
9. Экономическая стратегия фирмы. Учеб. пособие / под ред. Градова А.П. – СПб. Спец. Литература, 2000.
10. Фахтутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: Инфра-М, 2000.
11. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. Учебник. – К.: МАУП, 2002.
12. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер, 1999.
13. Эйлон С., Голд Б., Сезани Ю. Система показателей эффективности производства: прикладной анализ. – М.: Экономика, 1980.

Лекция 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.

В общем, виде **потенциал предприятия или фирмы** - это совокупность экономических ресурсов и производственных возможностей, которые могут быть использованы для достижения целей предприятия или фирмы. Такое определение дает в своей книге проф.И.М.Петрович.

Однако это определение характеризует только внутреннюю сторону деятельности предприятия, которая действительно определяется величиной экономических ресурсов и производственных возможностей (имея в виду технологии производства). Но кроме этого успешность функционирования предприятия или фирмы в рыночных условиях в значительной мере зависит и от его рыночной деятельности, которую в определенной степени можно считать внешней стороной. Поэтому проф. Е.В.Попов вводит понятие «рыночный потенциал предприятия по его определению это - совокупность средств и возможностей предприятия в реализации рыночной деятельности.

Учитывая это дополнение, можно дать следующее определение **потенциала предприятия** - это совокупность экономических ресурсов, производственных и рыночных возможностей, которые могут быть использованы для достижения целей предприятия или фирмы. Из этого определения вытекает определение производственного потенциала, который является частью совокупного потенциала.

Производственный потенциал - это совокупность производственных (материальных и трудовых) ресурсов предприятия или фирмы, которые могут быть использованы для реализации целей производственного предпринимательства.

В дальнейшем в рассматривании курса основное влияние будет сосредоточено именно на производственном потенциале.

Изучение дисциплины «Управление потенциалом» предполагает управление производственным потенциалом.

Задачи изучения состоят в том, чтобы изучить новейшие подходы к управлению:

- 1)Формированием, развитием потенциала;
- 2)Конкурентоспособностью потенциала предприятия;
- 3) Результативностью его использования по современным социально-экономическим критериям, научиться обосновывать и использовать механизмы предупреждения банкротства, обеспечивать антикризисное управление субъектами хозяйствования.

Какие главные характеристики производственного потенциала? Их три.

1. Наличие количественных и качественных параметров.
2. Сложность структуры потенциала и необходимость в специальной методологии для его определения;
- 3.Динамичность, обусловленная тесной зависимостью потенциала от времени.

Методология определения количественного аспекта потенциала непосредственно связана с такими экономическими категориями как производственная функция и производственная мощность.

Качественный аспект потенциала непосредственно связан с известными финансовыми характеристиками, такими как доход, себестоимость, прибыль, а также способностью к инновации, к эффективному ведению бизнеса.

Теперь перейдем к рассмотрению современных подходов к управлению потенциалом предприятий.

Конец XX и начало XXI века характеризуется переходом к новой парадигме управления. Суть её состоит:

- 1.в придании системе управления некоей адаптивности - способности приспосабливаться к изменениям внутренних и внешних условий функционирования предприятия, с тем чтобы обеспечить его поступательное и эффективное развитие;
- 2.в отходе от технократического мышления, ориентирующееся на управленческий рационализм и переход к менеджменту,

направленному в будущее, утверждающему приоритетную ориентацию на стратегическое управление;

3.в усилении прогностического стиля мышления и представления его как открытой системы, успех которого в значительной степени зависит от факторов, формирующихся не внутри него, а вне его;

4.в усилении интерпретации моделей управления в терминах системного анализа. Это связано с повышением степени взаимосвязи внутренних и внешних сред предприятия. Переход к новой парадигме управления обуславливается рядом обстоятельств, в том числе:

а) новой концепцией производства, ориентирована на персонификацию изделий, а также синхронизации спроса и производства;

б) изменением рычагов власти, проявляющееся в появлении корпоративного управления;

в) изменением в ресурсах предприятий за счет усиления информационного ресурса и его технологий, позволяющих входить в глубину явлений и предвидеть их развитие.

Интеграция экономики Украины в европейскую экономику приводит к тому, что прежние формы управления все больше не соответствуют складывающейся хозяйственной среде.

Это проявляется в соблюдении управляемости по отраслевому принципу в условиях ликвидации отраслевых министерств, повышении конкурентоспособности предприятия в условиях резкого старения основных производственных фондов, несовершенстве подготовки менеджеров к ведению экономики в условиях рыночной системы хозяйствования.

Все это свидетельствует о необходимости создания новых методов и технологий управления, создания принципиально **нового менеджмента корпоративного** и приспособления его к условиям экономики отечественных предприятий. Таким образом, необходимо, с одной стороны, повышать эффективность существующего управления, а с другой стороны, развивать корпоративное управление. Особенность **корпоративного**

менеджмента состоит в том, что он имеет дело с большими сложными системами. Таким образом, при организации корпоративных образований происходит значительное расширение полей бизнеса по сравнению с общими предпринимательскими образованиями.

Основные задачи корпоративного менеджмента таковы:

1 .Делать не только деньги, но и создавать смысл и условия для существования работников и предпринимательских структур, входящих в корпорацию;

2.Сохранение и преумножение собственности компании;

3.Эффективное использование ресурсов и повышение их качества;

4.Обеспечение для корпорации и её структур устойчивого положения на рынке;

5.Обеспечение и стимулирование всестороннего развития работника;

6.Расширение цивилизованного предпринимательства.

В чем проявляется корпоративное управление на этом холдинге?

В отходе от централизованного линейно-функционального управления, присущего неинтегрированным предприятиям к децентрализованному управлению, базирующемуся на принципах партнерства.

При этом должны удовлетворяться интересы, как предпринимательских структур, так и компании в целом и их акционеров. Это обеспечение интересов должно увязываться с величиной синергического эффекта, получаемого в результате интеграции.

Синергический эффект получается за счет снижения издержек, времени, повышения качества продукции и ведения бизнеса. Как он получается?

1. За счет интенсивного обмена опытом и передачей «ноу-хау» между структурами;

2. За счет совместного использования ресурсов (мощности, НИОКР, транспорт), что ведет к экономии затрат;

3. За счет возможности экономии на издержках при укрупнении объемов закупок, обеспечения более выгодных условий привлечения собственного и заемного капитала, роста доверия к поставкам и услугам подразделений концерна, использования потенциала корпорации в рамках небольших хозяйственных подразделений.

Удовлетворение интересов обеспечивается:

- 1) за счет оптимизации интегральных аспектов деятельности, дающих синергический эффект;
- 2) за счет повышения эффективности работы каждой хозяйствующей структуры, как в рамках корпорации, так и в рамках их собственной ниши. Такая установка должна стать результатом разработки стратегии развития корпорации, в основу которой кладется потенциал компании, обусловленный данной интеграцией.

Вместе с тем повышение эффективности корпоративного управления, которое является весьма перспективным в развивающихся странах, в том числе и на Украине, не будет достигнуто, если оно не увязывается с повышением эффективности традиционной системы управления. Почему? Дело в том, что на рынок со своей продукцией выходят непосредственно предпринимательские структуры, входящие в корпорацию. Именно в них закладываются нужные соотношения в параметры: затраты, полезность, качество и время, обеспечивающие конкурентоспособность продукции. Решение задачи оптимизации всей приведенной цепочки является прерогативой управления предприятием и его подсистемами. Вот почему внимание в нашей дисциплине сосредоточено на управлении потенциалом предприятия.

Прежде всего, должна существовать концепция совершенствования управления. Концепция включает в себя совершенствования, как базовых элементов управления, так и содержательной стороны отдельных видов управления (управление производством, финансами, коммерческой деятельностью и т.д.).

К базовым элементам управления относятся специализация, стандартизация и координация. Совершенствование содержательной стороны управления должно происходить в следующих направлениях:

1 .Децентрализация управления. Она происходит в двух взаимосвязанных направлениях:

а) путем делегирования прав в принятии решений;

б) за счет разукрупнения крупных компаний и перехода к относительно небольшим автономным структурным единицам, наделенным правами принимать решения по всем производственным и хозяйственным вопросам.

Преимущества такой децентрализации видно из следующего высказывания: «В полном контрасте с ориентированными на массовое производство гигантами прошлой промышленной эпохи новые звезды на производственном небосклоне - это

высокоспециализированные компании, чей успех основан на гибкости, изготовлении продукции по индивидуальным заказам и восприимчивыми к рынку. Они не останавливаются на единичном изделии или на конкретном заказе, предпочитая вместо массового производства выпускать небольшие партии продукции, и нацеливаются не на высокие объемы, а на более высокую норму прибыли производительность труда неизменно высока».

2. Совершенствование хозяйственного механизма предполагает построение таких организационных структур управления, которые позволяли бы предприятию не только успешно адаптироваться к изменениям хозяйственной среды, но и быть готовы к предстоящим изменениям.

3. Наибольший интерес с точки зрения управления потенциалом представляет направление, связанное с постоянным стремлением сделать предприятие эффективно работающим.

Можно сказать, что все управление потенциалом предприятия направлено на осуществление этого направления. В этом направлении, успеха можно добиться путем максимального использования ресурсов

предприятия, т.е. его производственного потенциала, сосредоточив их на выявленных приоритетах, которые позволяют получить наилучшие результаты от затраченных усилий и энергии. Процветание и экономический рост сопутствуют тому предприятию, которое систематически определяет, наращивает и эффективно использует свой потенциал. Как бы успешно не работало предприятие, его результаты всегда будут ниже оптимальных. Потенциал бизнеса всегда будет выше реализованной деятельности.

Лекция 2 ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ СЛОЖНЫМИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ СИСТЕМАМИ.

1. Назначение и задачи организационно-производственного потенциала предприятия

2. Особенности методов реинжиниринга и CALS-технологий

Эффективное функционирование потенциала предприятия, который представляет собой совокупность потенциально возможных и используемых предприятием ресурсов может быть достигнуто с помощью соответствующего организационного механизма. Этот механизм должен обеспечить:|

1.Привлечение различных видов ресурсов;

2.Рациональное вложение этих ресурсов во вновь создаваемые материальные и нематериальные активы;

3.Возмещение вложенных ресурсов за счет чистой прибыли и амортизационных отчислений, причем возмещение должно осуществляться с нормой рентабельности не ниже среднерыночной доходности капитала.

Внедрение такого механизма требует изменений в системе управления предприятием. Эти изменения должны осуществляться в рамках одного или нескольких инвестиционных проектов. Эти проекты, как правило, включают

инновационную оставляющую, которая существенно будет отражаться в показателях эффективности деятельности предприятия. В современных условиях для целей повышения потенциала действующего предприятия и превращения его в высокотехнологичное используются методы реинжиниринга, которые имеют ярко выраженную инновационную направленность. Использование этих методов обеспечивает не только количественный рост потенциала действующего предприятия, но и качественно новый уровень этого потенциала. В конечном счете именно методы реинжиниринга создает основу для перехода предприятия к CALS-технологиям (Continuous Acquisition anal Life Cysby Support) непрерывная поставка и поддержка жизненного цикла.

Система CALS является интегрированной системой, включающей подсистемы непрерывной поставки на предприятие различных видов ресурсов и поддержки жизненного цикла производимой продукции. Она интегрирует в единое целое такие подсистемы, как CIM (Computer Integrated Manufacturing) и подсистему ERP (Enterprise Resource Planning).

Подсистема CIM - это интегрированное компьютеризированное производство. Эта подсистема охватывает на предприятии такие процессы как исследование и разработка новых видов продукции и технологических процессов, организационные: проектирование, направленное на создание высокоавтоматизированных организационно-производственных структур. Кроме того, эта подсистема включает также подготовку производства и управление производством, в том числе управление технологическими процессами, обеспечение производства технологической оснасткой, учет расхода ресурсов, испытание и приемку изготовленной продукции и др.

Подсистема ERP обеспечивает эффективное планирование ресурсов, применяемых на предприятии. В эту подсистему входят подсистемы управления финансами, закупками ресурсов, сбытом продукции, проектами, материальными потоками, подсистема управления персоналом и т.д.

В свою очередь каждая из перечисленных подсистем включает в себя: соответствующие функциональные блоки, которые также являются системами более мелкого порядка.

Например, подсистема управления материальными потоками включает в себя функциональный блок управления транспортом. В рамках этого блока осуществляется составление календарных план - графиков управления транспортом, включая проектирование транспортных схем доставки на предприятие различных ресурсов.

В каждой из перечисленных подсистем блоков возникает определенная информация, которая в совокупности формирует информационную систему предприятия.

Информационная система предприятия охватывает такие сферы деятельности предприятия, как логистика снабжения и сбыта, транспортная и производственная логистика, сфера хранения сырья, материалов и готовой продукции и т.д.

В основе построения ERP - системы лежит принцип создания единого банка данных, содержащего всю деловую информацию о деятельности предприятия, включая финансовую и производственную информацию, возникающую в сфере управления персоналом и т.д. Такой подход к управлению процессами создания, освоения и использования технологических инноваций на предприятии устраняет необходимость передачи данных от одной подсистемы к другой в рамках единой системы управления предприятием. В этом случае любая информация, которой располагает предприятие, становится доступной для всех пользователей.

Концепция создания ERP - системы находят широкое применение на фирмах промышленно-развитых стран. Она подтвердила свою эффективность, так как эффективное планирование ресурсов позволяет успешно решить многие вопросы деятельности предприятия.

В процессе использования методов реинжиниринга разрабатывается модель нового бизнеса. Для этого требуется описание информационных

потоков возникающих в процессе формирования более высокого уровня потенциала предприятия. На основе сделанного описания создается информационная система управления созданным высокотехнологичным предприятием и его потенциалом. При разработке такой информационной системы управления целесообразно использовать зарубежный опыт и ориентироваться на применение CASE (Computer Aided Software / System Engineering) - технологией.

Например, для целей анализа существующих бизнес процессов в рамках реинжинирингового проекта, направленного на увеличение потенциала предприятия может быть эффективно использовано такое средство CASE, как BPwin. Оно позволяет разработать информационную модель инвестиционного процесса, направленного на увеличение потенциала предприятия и превращение действующего предприятия в высокотехнологичное предприятие.

После этого строится информационная модель расчета ожидаемых показателей эффективности. Для достижения этой цели также эффективно могут быть использованы инструментальные средства BPwin.

После описания действующего или вновь созданного предприятия в виде: системы информационных моделей выполняется функциональная декомпозиция его: системы управления. Это означает, что системы управления предприятием разбивается на отдельные функциональные подсистемы. Поведение каждой подсистемы описывается в виде одной или нескольких экономико-математических моделей. Затем осуществляется декомпозиция отдельных подсистем, которые рассматриваются уже как система более низкого уровня и, в свою очередь, разбиваются на подсистемы и элементы. Для них также строятся соответствующие модели.

После декомпозиции проводится экспертиза созданных функциональных моделей, которая позволяет в итоге создать информационную модель, адекватную стратегическим целям деятельности предприятия. Функциональные модели; созданные BPwin методами,

формируют систему данных, с помощью которых оценивается эффективность формирования более высокого потенциала предприятия и последующего использования этого потенциала.

Для создания этой системы данных может быть использован такой широко применяемый в информационных технологиях инструмент, как ERwin. Этот инструмент позволяет вначале описать логические взаимосвязи между данными, используемыми в системе оценки эффективности, а затем с помощью экономики математических моделей показать механизм формирования показателей эффективности в процессе создания и последующего использования потенциала предприятия.

Инструментальные средства CASE - технологий могут быть использованы при управлении процессами формирования как всего предприятия, так и отдельных составляющих этого потенциала, в том числе инновационной, производственной и организационной.

Лекция 3. УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ.

1. Понятие внеоборотных активов предприятия и управление ими.
2. Управление интеллектуальной собственностью и нематериальными активами предприятия.

В общем виде **активы** - это экономические ресурсы, всё то, чем располагает предприятие и что необходимо для его функционирования.

Управление активами включает:

1. управление необоротными активами
2. управление оборотными активами
3. оптимизацию состава активов.

По мнению некоторых авторов (В.П.Грузипов) управление активами относится к финансовому менеджменту как специальной области управления предприятием.

Вначале рассмотрим **внеоборотные активы**. В их состав включаются: основные средства, незавершенное строительство и нематериальные активы, а также амортизационные отчисления. В процессе производственной деятельности предприятия происходит изменение как балансовой, так и рыночной стоимости его имущества. Это означает изменение его необоротных и оборотных активов. В конечном счете оно (это изменение) должно быть направлено на повышение потенциала предприятия. Поэтому первым шагом в построении эффективной системы управления активами предприятия должна быть оценка тенденций изменения стоимости и структуры имущества предприятия. Такую оценку целесообразно проводить в разрезе как предприятия в целом, так и отдельных его структурных подразделений. Для оценки используются исходные данные, характеризующие балансовую стоимость имущества. В качестве целевой функции, характеризующей эффективность управления активами, целесообразно использовать функцию, максимизирующую конечные финансово-экономические показатели деятельности предприятия.

В качестве ограничений будут выступать показатели качества выпускаемых продуктивных инноваций, параметры и степень устойчивости технологического процесса, и другие производственные факторы.

Можно применить и другую целевую функцию - достижение максимума рыночной стоимости бизнеса предприятия при тех же ограничениях. Механизм управления активами включает в себя:

- управление структурой и стоимостью основных средств;
- управление стоимостью незавершенного строительства (если оно имеется);
- управление стоимостью нематериальных активов;
- управление амортизационной политикой предприятия.

В механизме управления активами выделяются факторы, приводящие к динамике основных средств и нематериальных активов. На балансе предприятия основные средства и нематериальные активы принимаются по первоначальной стоимости.

Что включают в себя нематериальные активы? Повторим.

Во-первых - это права на результаты интеллектуальной деятельности (промышленная собственность), это права, вытекающие из патентов на изобретения, промышленные образцы, свидетельства на полезные модели, товарные знаки и знаки обслуживания, но не сами патенты, лицензии или программные документы, а используемые предприятием

Во-вторых - организационные расходы, результаты законченных НИОКР;

В-третьих - деловая репутация предприятия (гудвилл).

Ряд преимуществ, присущих конкретному предприятию и неотделимых от него (возникает только в результате купли-продажи предприятия как единого имущественного комплекса и отражается на балансе покупателя).

Из состава нематериальных активов выведены:

1 .Права, вытекающие из авторских и иных договоров на произведение науки, литературы, искусства и объекты смежных прав;

2.Права на «ноу-хау», т.е. незапатентованный производственный опыт. Это связано с тем, что исключительное право автора неотчуждаемо от него.

«Ноу-хау» не оформлен соответствующими документами о государственной регистрации прав на результаты интеллектуальной деятельности поэтому «ноу-хау» не может учитываться как нематериальный актив предприятия.

1. В процессе деятельности предприятия вследствие износа происходит уменьшение первоначальной стоимости основных средств и нематериальных активов и формируется их остаточная стоимость. Это

нормальный процесс, свидетельствующий об амортизации основных средств.

2. В какой-либо момент деятельности предприятия возможно ступенчатое изменение как абсолютной величины основных средств и нематериальных активов, так и их доли в общей сумме активов.

Причинами такого изменения могут быть либо пополнение объектов интеллектуальной собственности или основных средств, либо переоценка стоимости основных средств и нематериальных активов.

3. В ряде случаев величина остаточной стоимости основных средств или нематериальных активов в балансе предприятия сокращается, это свидетельствует о процессах реализации этих элементов внеоборотных активов. Как правило, в этом случае происходит вывод из эксплуатации тех составляющих основных средств или нематериальных активов, которые либо изменены, либо не соответствуют требованиям производства конкурентоспособных продуктивных инноваций.
4. Уменьшение абсолютной величины балансовой стоимости основных средств и нематериальных активов может отражать не только процесс амортизации, но и быть следствием реализации части имущества предприятия. При этом, если сокращение стоимости основных средств и нематериальных активов соответствует начисленной за этот период деятельности предприятия амортизации, то это означает, что первоначальная стоимость основных средств и нематериальных активов предприятия остается постоянной. Следовательно, процесса реализации ценностей не было. Если же сокращение балансовой стоимости основных средств и нематериальных активов предприятия превышает величину начисленной за этот период амортизации, то в рассматриваемом периоде деятельности предприятия была реализация части его имущества.

Незавершенное строительство является частью производственного потенциала предприятия. При этом в составе незавершенного строительства присутствуют не только пассивная составляющая основных средств, но и

приобретенное технологическое оборудование: авансы, выданные под поставку материальных ценностей и выполнение СМР, а также затраты по созданию объектов интеллектуальной собственности.

1. Отсутствие изменений абсолютной величины незавершенного строительства и его доли в структуре производственных активов части свидетельствует о том, что в составе производственного потенциала предприятия учитываются «замороженные» объекты кап. строительства. Это свидетельствует о неэффективном использовании инвестиционного потенциала, это по существу омертвленный капитал.

Ориентация предприятия на гибкую автоматизацию производственных процессов приводит к изменению структуры, как основных средств, так и нематериальных активов, путем соответствующей динамики незавершенного строительства.

Сокращение абсолютной величины незавершенного строительства свидетельствует о завершении предприятием очередного этапа формирования производственного потенциала. Это означает, либо перевод незавершенных капитальных величин в состав основных средств, либо перевод созданных объектов интеллектуальной собственности в состав нематериальных активов или расходов будущих периодов.

В управлении внеоборотными активами следует учитывать, что рост стоимости основных средств и незавершенного строительства может быть обусловлен таким действием рыночных факторов. Это связано с переоценкой балансовой стоимости основных средств предприятия.

В механизме управления нематериальными активами важную роль играет оценка их изношенности. Для этой цели можно применить **коэффициент износа.**

$$K_{изн.} = \frac{\sum A_t}{C_{пер.}}$$

где $\sum A_t$ - начисленной амортизации основных средств за период t ;

Спер. - первоначальная стоимость основных средств.

Этот коэффициент особенно важен для высокотехнологичных предприятий, где имеется значительная доля современного технологического оборудования, а также значительная доля объектов интеллектуальной собственности, а продукция предприятия отличается значительной наукоемкостью.

Если $K_{изм}$ стремится к увеличению, то это свидетельствует об уменьшении производственного потенциала вследствие его изношенности. Поэтому необходимо осуществлять меры по обновлению парка машин, оборудования, техники и т.п. путем приобретения и поставок, создания технологических инноваций, приобретения лицензированных соглашений с разработчиками и т.д.

5. В отечественной экономике сложилась практика оценки стоимости предприятий только по стоимости их материальных активов, т.е. основных средств. Эта стоимость, как правило, не включает в себя стоимость объектов интеллектуальной собственности, которые имеет предприятие.

За рубежом стоимость объектов интеллектуальной собственности учитывается в виде нематериальных активов. Поэтому стоимость интеллектуальной собственности играет важную роль в рыночной стоимости компаний. Так, стоимость компании Microsoft составляет 80 млрд. долл. США, из них нематериальные активы составляют 63 млрд. долл. США.

Товарные знаки ведущих зарубежных продовольственных фирм оценивается примерно в сумму двойного годового оборота этих фирм. Конкурентоспособная продукция производится с использованием инновационных технологий на оборудовании, которое эксплуатировалось не более 3-5 лет.

Отмечено, что в настоящее время на наших предприятиях сосредоточена значительная интеллектуальная собственность. В России, например, она оценивается на сумму примерно 400 млрд. долл. США. Для

эффективного использования объектов, созданных в результате интеллектуальной деятельности, необходимо оценить стоимость объектов интеллектуальной собственности.

Согласно действующим правилам бухгалтерского учета имущественные права на результаты интеллектуальной деятельности, полученные предприятием с использованием бюджетных средств, не амортизируются. Затраты на выполнение

ОКР за счет бюджетных средств не капитализируются. Значит эти затраты не могут учитываться в качестве нематериальных активов при постановке на баланс предприятия созданных объектов интеллектуальной собственности.

6. Объекты интеллектуальной собственности учитываются на балансе предприятия либо как нематериальные активы, либо как расходы будущих периодов.

7. Управление нематериальными активами предприятия представляет собой целенаправленное изменение их состава и стоимости, т.е. управление по существу направлено на оптимизацию их структуры. Это предполагает, во-первых, выбор стратегии амортизации нематериальных активов, а во-вторых, разработку и реализацию мер по приобретению или продаже предприятием отдельных элементов нематериальных активов.

8. Включение прав на объекты интеллектуальной собственности в качестве вклада в уставный капитал предприятия в виде нематериального актива позволяет сформировать значительную величину уставного капитала без отвлечения финансовых ресурсов. При учете на балансе предприятия объектов интеллектуальной собственности в виде нематериальных активов происходит снижение налога на прибыль в связи с уменьшением налогооблагаемой базы на величину амортизации нематериальных активов. При этом одновременно формируются амортизационные отчисления, которые выступают как источник самофинансирования предприятий.

В процессе управления нематериальными активами часто используются формальные критерии. Оптимизация структуры нематериальных активов выполняется с учетом:

1. выполнения требований нормативных документов;
2. финансовых возможностей предприятия. При этом финансовые возможности играют решающую роль.

9. Стратегической целью управления нематериальными активами предприятия должно быть повышение стоимости собственного капитала акционерной стоимости, а также улучшение финансово-экономических показателей его деятельности.

При налогообложении операций, связанных с созданием и использованием нематериальных активов, наиболее существенную роль играет НДС и налог на прибыль.

При приобретении нематериальных активов сумма НДС в полном объеме вычитается из суммы налога подлежащего взносу в бюджет в момент принятия предприятием на учет нематериальных активов, Если предприятие приобретает нематериальные активы, которые были созданы в результате выполнения договора между предприятием и образовательным или научным учреждением, то указанные активы не облагаются НДС.

При создании нематериальных активов на предприятии затраты на их создание относятся на текущие издержки.

При исчислении величина налога на прибыль необходимо учитывать ряд особенностей, присущих нематериальным активам:

1. В случае реализации или передачи нематериальных активов с отрицательным результатом, приводящим к возникновению убытков, этот отрицательный результат не уменьшает налогооблагаемую прибыль предприятия;
2. При определении прибыли предприятия от реализации нематериальных активов не учитывается уровень инфляции;

3. Стоимость безвозмездно полученных предприятием нематериальных активов включается в состав внереализационных доходов предприятия, и подлежат включению в состав налогооблагаемой прибыли.

Кроме однокритериальной оптимизации нематериальных активов применяется многокритериальная оптимизация структуры нематериальных активов. При этом учитывается не только доходность деятельности предприятия, но и частные критерии, например, уровень дохода специалистов, занятых созданием объектов интеллектуальной собственности.

Тема 4. УПРАВЛЕНИЕ АМОРТИЗАЦИОННЫМИ ОТЧИСЛЕНИЯМИ.

1. Значение амортизационных отчислений для финансирования предприятия
2. Методы начисления суммы амортизации по основным средствам с нематериальными активами

Как известно, амортизационные отчисления наряду с прибылью формируют собственные ресурсы предприятия.

Проблема инвестиций в разработку и освоение технологических инноваций, создание высокоавтоматизированных организационно-производственных структур может быть эффективно решена только в условиях рационального использования этих ресурсов. Среди них приоритетное место должны занимать амортизационные отчисления. С одной стороны, они выступают как элемент себестоимости, а с другой. стороны как источник внутреннего финансирования предприятия. Увеличение суммы амортизационных отчислений становится привлекательным с точки зрения создания внутренних финансовых ресурсов предприятия, тем более что эти ресурсы могут использоваться не только как инвестиционные, но для текущей деятельности предприятия. Вместе с тем наращивание амортизационных отчислений ведет к увеличению издержек

производства, а значит и цены продукции, что может быть непривлекательным для потребителей. Это особенно существенно в условиях конкурентной борьбы на рынке, в условиях выпуска недостаточно конкурентоспособной продукции.

Таким образом, возникает необходимость формирования предприятием определенной стратегии начисления амортизации, этому способствует возможность маневрирования суммами начисляемой амортизации в зависимости от условий деятельности, уровня рентабельности производства и ряда других факторов. Реализация этой возможности обеспечивается применением различных методов начисления амортизации.

Механизм формирования стратегии начисления амортизации во многом определяется приоритетами в выборе источников как внутреннего, так и внешнего финансирования.

Известно, что для производства конкурентоспособной продукции необходимо использовать дорогостоящие инновационные технологии и технологическое оборудование. В условиях, когда эта продукция пользуется спросом, амортизационные отчисления могут стать доминирующим источником самофинансирования предприятия. В этом случае для предприятия будет целесообразно в течение некоторого периода применять ускоренные методы начисления амортизации. Это может привести к тому, что амортизационные отчисления станут доминирующим элементом в структуре себестоимости продукции. В результате цена выпускаемой продукции может оказаться выше рыночной цены. Спрос начнет падать, а это, в конечном счете, вызывает необходимость снижения цены и приведет к убыткам.

На практике это означает ухудшение финансовых показателей предприятия, снижение его инвестиционной привлекательности. Убыточное предприятие, как известно, не имеет возможности осуществить дополнительную эмиссию акций, привлечь для инвестирования кредитные ресурсы.

В этом случае предприятию целесообразно перейти на использование замедленной стратегии начисления амортизации, путем введения далее некоторых понижающих коэффициентов к величине начисленной амортизации.

Рассмотрим числовой пример:

Стоимость активной части основных средств предприятия составляет 400 тыс. д.е. Срок использования этих средств - 8 лет, а годовая норма амортизации – 12,5. Проектная документация предусматривает выпуск продукции 100 тыс. шт. в год. Фактические объемы выпуска продукции по годам приведены в табл. 1.

Таблица 1 - Фактические объемы выпуска продукции

Год	Проектный объем выпуска, тыс. шт.	Фактический объем выпуска, тыс. шт.	Амортизационные отчисления, тыс. д. е.
1	100	80	50
2	100	100	50
3	100	120	50
4	100	140	50
5	100	140	50
6	100	140	50
7	100	110	50
8	100	100	50
Всего	800	930	400

Применяя прямолинейный метод начисления амортизации, сумма амортизационных отчислений составляет:

$$A_{\tilde{a}} = \frac{400000 * 12,5}{100} = 5000 \text{ y.e}$$

Эта сумма будет одинаковой по годам, поэтому этот метод иначе называется равномерным методом. Как видно из приведенной таблицы, фактический объем выпуска продукции изменялся по годам, а сумма амортизации оставалась неизменной. В этом недостаток этого метода. Кроме того, этот метод не создает заинтересованности предприятия в обновлении применяемых орудий и средств труда.

Для создания такой заинтересованности применяются ускоренные методы амортизации, в том числе:

- метод уменьшающегося остатка балансовой стоимости основных средств (метод уменьшения остаточной стоимости);
- метод списания стоимости основных средств по сумме чисел срока их полезного использования (метод дигрессивной амортизации к
- метод списания стоимости основных средств пропорционально объему производственной продукции.

При использовании метода уменьшающейся остаточной стоимости основных средств норма амортизации увеличивается по сравнению с базовой нормой, применяемой при равномерном начислении. Для этого в расчетах используется коэффициент ускорения.

Этот коэффициент может применяться только по отношению к высокотехнологичным отраслям промышленности эффективным видам технологического оборудования. Их перечень устанавливается исполнительной властью в регионах.

Максимальное значение коэффициента ускорения равно 2. В течение амортизационного периода норма амортизации остается постоянной.

Расчет суммы амортизационных отчислений по этому методу представлен в табл. 2.

Как видно из таблицы величина начисленной амортизации уменьшается по годам амортизационного периода. При этом общая величина амортизационных отчислений за период амортизации не возмещает первоначальной стоимости основных средств. Поэтому без введения коэффициента ускорения данный метод практически не приемлем.

На практике с целью полного возмещения первоначальной стоимости основных средств применяют комбинацию равномерной амортизации и

Таблица 2 - Расчет суммы амортизационных отчислений

Год	Остаточная стоимость основных средств, тыс. д. е.	Годовые амортизац. отчисления, тыс. д.е.	Амортизац. отчисления с нарастающим
1	400*0,25	100	100
2	300*0,25	75	175
3	225*0,25	56,25	231,25
4	168,75*0,25	42,19	273,44
5	126,56*0,25	31,64	305,08
6	94,92*0,25	23,73	328,81
7	71,19*0,25	17,80	346,61
8	53,39*0,25	13,35	359,96

метода уменьшающейся стоимости. При этом в течение первой половины амортизационного периода начисляют амортизацию методом уменьшающегося остатка, а в течение второй половины амортизационного периода - равномерных методом.

Использование метода уменьшающегося остатка выгодно для тех высокотехнологичных предприятий, которые имеют достаточно высокий уровень рентабельности. Эти предприятия могут позволить себе увеличение себестоимости продукции за счет увеличения амортизационных отчислений. Если же предприятие имеет низкий уровень рентабельности, то применение метода уменьшающегося остатка будет нецелесообразным. Метод дигрессивной амортизации (метод суммы чисел срока полезного использования основных средств) предполагает, что стоимость основных средств, на которую начисляется амортизация, остается постоянной величиной на протяжении амортизационного периода, а норма амортизации как переменный параметр амортизационной стратегии и рассчитывается по следующей формуле:

$$H_{aT} = \frac{2(Tc_{Л} - \tau + 1)}{Tc_{Л}(Tc_{Л} + 1)} * 100\%$$

где $T_{сл}$, - срок службы (амортизационный период) активной части основных фондов, лет;

t - год, для которого рассчитывается норма амортизации.

Например:

$$H_{aT} = \frac{2(8 - 4 + 1)}{8(8 + 1)} * 100\% = \frac{10}{72} * 100 = 13,9\%$$

Определение нормы амортизации и амортизационных отчислений этим методом по годам показано в табл. 3.

Таблица 3 - Определение нормы амортизации и амортизационных отчислений дигрессивным методом

Год	Норма амортизации	Годовые амортизац. отчисления, тыс. д.е.	Амортизац. отчисления с нарастающим итогом, тыс. д.е.
1	0,222*400	88,88	88.88
2	0,194*400	77,77	166,65
3	0,167*400	66,66	233.31
4	0,139*400	55,55	288.86
5	0,111*400	44,44	333.30
6	0,083*400	33,30	366,60
7	0,056*400	22,20	388,80
8	0,028*400	11,11	399,91

Как видно из приведенных данных, при использовании этого метода, также как и предыдущего, сумма годовых амортизационных отчислений уменьшается. Однако в отличие от метода уменьшающейся остаточной стоимости использования дигрессивного метода обеспечивает предприятию полное возмещение первоначальной стоимости активной части основных средств.

Третьим методом ускоренной амортизации является метод списания стоимости основных средств пропорционально объему выпуска продукции в натуральном выражении.

Исходя из проектных значений объемов выпуска продукции, рассчитывается доля первоначальной стоимости активной части основных средств, приходящаяся на единицу продукции по формуле:

$$C_{y\partial} = \frac{C_{пер}}{\sum_{t=1}^{t=T_{с\partial}} Q_{проект,t}}$$

где Q – проект;

t - проектный объем выпуска продукции в году t амортизационного периода, шт.

Подставляя исходные данные получаем:

$$C_{y\partial} = \frac{400}{800} = 0,5 \text{ д.е. / шт}$$

Для определения годовой суммы амортизационных отчислений необходимо удельный коэффициент $C_{y\partial}$ умножить на фактический объем выпуска продукции соответствующего года. Результаты расчетов приведены в табл.4.

Таблица 4 - Результаты расчетов

Год	Фактические объемы выпуска продукции, тыс. шт	Годовые амортизационные отчисления, тыс. д.е.	Амортизационные отчисления с нарастающим итогом, тыс. д.е.
1	80*0,5	40	40
2	100*0,5	50	90
3	120*0,5	60	150
4	140*0,5	70	220
5	140*0,5	70	290
6	140*0,5	70	360
7	110*0,5	55	Свыше 400
8	100*0,5	не начисляется	

Ускоренные методы начисления амортизация обеспечивают предприятию значительные накопления средств в первую половину амортизационного периода. Поэтому если до истечения амортизационного

периода предполагается замена технологического оборудования, то методы ускоренной амортизации по сравнению с равномерным методом обеспечивают сокращение финансовых потерь предприятия в виде невозмещенной стоимости оборудования.

Начисление амортизации по нематериальным активам предприятия.

При формировании успешной политики предприятия все нематериальные активы подразделяются на две группы:

Первая группа - амортизируемые нематериальные активы. С течением времени активы этой группы погашают свою стоимость.

Вторая группа - так называемые неамортизируемые нематериальные активы. Погашение стоимости активов этой группы не происходит.

В дальнейшем речь пойдет о нематериальных активах первой группы. Порядок начисления амортизации по этой группе активов зависит от срока их полезного использования. В настоящее время сроки полезного использования установлены следующие (по России):

патент на изобретение - 20 лет;

свидетельство на полезную модель - 5 лет;

патент на промышленный образец - 10 лет.

Сумма начисленной амортизации будет равна отношению первоначальной стоимости данного вида нематериальных активов к сроку его полезного использования.

Предприятие может самостоятельно устанавливать срок полезного использования нематериальных активов. В этом случае для расчета амортизации принимается срок, в течение которого данный нематериальный актив будет приносить доход предприятию.

На установление срока полезного использования нематериальных активов могут оказывать влияние и другие факторы: моральный износ, величина первоначальной стоимости, динамика себестоимости продукции. Однако в любом ^ случае длительность амортизационного периода нематериальных активов не может быть менее одного года.

При начислении амортизации по нематериальным активам можно использовать один из трех установленных методов:

- линейный метод, при котором амортизация начисляется исходя из норм, установленных предприятием на основе срока полезного использования нематериальных активов;
- метод уменьшающегося остатка нематериальных активов;
- метод списания стоимости нематериальных активов пропорционально объему выпущенной продукции.

В бухгалтерской отчетности предприятия амортизационные отчисления могут отражаться различным способом. Во-первых, может происходить накопление сумм амортизации на отдельном счете, а во-вторых, может применяться механизм, отражающей уменьшение первоначальной стоимости нематериальных активов. Возможность применения того или иного способа определяется успешной политикой предприятия.

Начисление амортизации по положительной и отрицательной деловой репутации предприятия осуществляется по-разному. Положительная деловая репутация приводит к надбавке к цене, уплачиваемой покупателем за это предприятием, как единый имущественный комплекс.

В этом случае амортизация начисляется путем равномерного уменьшения первоначальной стоимости деловой репутации.

Если деловая репутация предприятия имеет отрицательное значение, то это приводит к скидке с цены, представляемой покупателю. В этом случае деловая репутация предприятия учитывается как доходы будущих периодов. При этом деловая репутация равномерно относится на финансовые результаты деятельности предприятия.

Тема 5. УПРАВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛОМ ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ

1. Сущность возникновения кредиторских и дебиторских задолженностей предприятия.

2. Анализ использования оборотных активов.

Производственный потенциал предприятия реализуется в результате взаимодействия элементов его внеоборотных и оборотных активов.

В экономической теории считается, что оборотные активы могут быть обращены в денежные средства в течение одного производственного цикла, по окончании которого происходит отгрузка потребителю готовой продукции.

Однако это утверждение справедливо только при совпадении момента отгрузки потребителю готовой продукции и момента ее оплаты. В реальной ситуации на промышленных предприятиях эти моменты, как правило, не совпадают. Исключение может быть на предприятиях транспорта. Но, только в том случае, если оплата за транспортные услуги произойдет перед оказанием или в процессе оказания этих услуг (пассажирские перевозки). На перевозках грузов, также как и в промышленности, процесс производства и потребления услуг не совпадает с процессом их оплаты. Сначала происходит процесс оказания услуг, а затем процесс их оплаты. В результате этого несовпадения на предприятии возникает дебиторская задолженность, а поступление денежных средств на расчетный счет произойдет по истечении финансового цикла. Также может не совпадать момент поступления на предприятие сырья и материалов с моментом их оплаты. В этом случае возникает кредиторская задолженность.

Поэтому на практике длительность производственного ($T_{ни}$) и финансового ($T_{фи}$) циклов связана следующим соотношением:

$$T_{фи} = T_{ни} + T_{об.дз} - T_{об.крз},$$

где $T_{об.дз}$ - период оборота дебиторской задолженности предприятия;
 $T_{об.крз}$ - период оборота кредиторской задолженности предприятия.

На финансово-экономические показатели деятельности любого предприятия оказывает влияние не только общий уровень обеспеченности оборотными средствами и их структура.

При анализе эту структуру, во-первых, необходимо рассматривать исходя из степени ликвидности отдельных групп оборотных средств:

1. Денежные средства - абсолютно ликвидные активы;
2. Дебиторская задолженность (за вычетом безнадежного долга) и краткосрочные финансовые вложения - высоколиквидные активы;
3. Запасы сырья, материалов, готовой продукции - ликвидные активы;
4. Незавершенное производство - низколиквидные активы

Во-вторых, структура оборотных активов должна соответствовать структуре принятых предприятием обязательств, как по объему, так и по срокам их исполнения. Поэтому при управлении производственным потенциалом предприятия необходимо обеспечить эффективное формирование и использование составляющих его оборотных активов.

Известно, что доминирующей составляющей оборотных активов являются производственные запасы (ТМЗ). Процесс поступления в производство сырья может быть организован различным образом. Это оказывает влияние на значение коэффициента нарастания затрат при производстве продукции. Этот коэффициент:: во многом влияет на стоимостную оценку величины незавершенного производства. Создание избытка ТМЗ, так же как их недостаток могут привести к снижению эффективности деятельности предприятия.

Одной из эффективных форм управления производственными запасами в современных условиях является технология внутрипроизводственного управления just in time (производство по принципу «точно в срок».) Эта технология предполагает минимизацию уровня сырья и материалов, незавершенного производства, а также запасов, готовой продукции, сверхнормативные запасы, должны быть исключены. Эта технология может быть применена при условии:

- 1) высокого уровня организации производства продукции;
- 2) при наличии сбалансированной системы взаимоотношений предприятия с поставщиками и потребителями.

Кроме оценки абсолютной величины ТМЗ, которая должна быть минимальной, при управлении оборотными активами важное значение имеет динамика их удельного веса в сумме оборотных активов предприятия.

Увеличение удельного веса ТМЗ можно трактовать по-разному. Оно может характеризовать как положительные, так и негативные тенденции в деятельности предприятия. Например, для сложного материалоемкого производственного процесса необходим соответствующий уровень запасов дорогостоящего сырья и материалов.

При значительной длительности цикла производственного процесса (производство судов, самолетов, турбин и т.д.) высокая материалоемкость процесса приводит к значительному нарастанию величины незавершенного производства.

Может быть и другая причина увеличения производственных запасов предприятия несбалансированность системы его взаимоотношений с поставщиками и потребителями. Это означает, что стратегия формирования ТМЗ не соответствует ни принципам технологии just in time, ни общей конкурентной стратегии предприятия. В этой ситуации необходимо исследовать структуру ТМЗ, в первую очередь структуру запасов сырья и материалов, а также условия их поставки на предприятие. При оценке структуры запасов сырья и материалов может оказаться, что у предприятия имеются запасы, которые не используются в процессе производства - это так называемые неликвиды. Их необходимо реализовать так как они представляют собой замороженные денежные средства предприятия.

Анализ условий поставок предполагает оценку объемов и периодичности поставок закупаемых партий сырья и материалов.

Для управления производственными запасами важно знать период оборота, т.е. время оборота отдельных их составляющих. В целом продолжительность оборота определяется по формуле:

$$T_{об} = T_{анал.} * ПЗ_c / ЧВ$$

где $T_{анал.}$ - продолжительность интервала анализа;
 $ПЗ_{ср}$ - среднее значение величины $ПЗ$ предприятия за анализируемый период;
 $ЧВ$ - значение чистой выручки (дохода) предприятия на анализируемый период.

Аналогично можно определить продолжительность оборота отдельных составляющих. При этом важен анализ динамики рассчитанных значений. Положительной считается динамика, при которой продолжительность оборота уменьшается. Это может быть достигнуто различными путями, но важно чтобы динамика дохода опережала динамику производственных запасов.

При управлении оборотными активами необходимо также сопоставлять динамику произведенной предприятием продукции в стоимостном выражении (Q) и его чистой выручки ($ЧВ$). При этом объем продукции рассчитывается по следующей формуле:

$$Q = ЧВ + \Delta K_{нп} + \Delta K_{гп}$$

где, $\Delta K_{нп}$ - изменение стоимости незавершенного производства предприятия;

$\Delta K_{гп}$ - изменение стоимости запасов готовой продукции предприятия.

Величина $\Delta K_{нп}$ и $\Delta K_{гп}$ - берутся из баланса предприятия, а величина $ЧВ$ - из финансового отчета.

Положительной для предприятия является ситуация, при которой динамика $ЧВ$ не ниже динамики. Очевидно, что при этом важное значение имеет наряду с динамикой стоимости незавершенного производства, также динамика изменения запасов готовой продукции. Значительная положительная динамика этого показателя свидетельствует об эффективной

деятельности маркетинговой службы предприятия и о том, что выпускаемая продукция пользуется спросом покупателей. Об этом можно судить также по изменению авансов покупателей в составе текущих пассивов предприятия. При этом необходимо обращать внимание на стабильность авансирования потребителями производства новых видов продукции.

Однако на практике может быть ситуация, при которой наблюдается увеличение величины запасов готовой продукции. Это, как правило, связано с производством видов продукции, жизненный цикл которых близится к завершению, находится в стадии упадка. Такая продукция уже не пользуется массовым спросом потребителей.

При этом, важно выяснить какие именно виды продукции находятся в этой ситуации, и провести ранжирование их по уровню спроса. На основе полученных результатов анализа корректируется производственная программа предприятия и, в частности, объем выпуска и загрузка производственных мощностей предприятия. Этот процесс предполагает постепенную замену устаревшей продукции новой с таким расчетом, чтобы производственные мощности предприятия были загружены.

При расчете объемов требуемых материальных ресурсов необходимо ориентироваться на портфель заказов, сформированный предприятием на планируемый период деятельности. В этой работе важна согласованность деятельности структурных подразделений, в том числе снабженческих, производственных и маркетинговых. Следствием нарушения этой согласованности может быть значительное увеличение складских объемов запасов сырья и материалов.

Тема 7. УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Определение конкурентоспособности потенциала предприятия

2. Показатели оценки конкурентоспособности потенциала
3. Факторы влияния на конкурентоспособность потенциала

Процесс управления потенциалом предприятия основан на стремлении наилучшим образом реализовать миссию предприятия и достичь поставленных целей, образующих систему стратегических целей.

В рыночных условиях считается, что наиболее значимым из системы стратегических целей деятельности предприятия является цель, обеспечивающая максимум рыночной стоимости предприятия и его бизнеса. Для того чтобы достичь этой цели, необходимо осуществить совокупность действий, направленных на обеспечение высокой конкурентоспособности предприятия.

С позиции системного подхода понятие **конкурентоспособность** рассматривается как система взаимосвязанных элементов, имеющих многоуровневую иерархическую структуру. Каждый элемент системы выражающийся частными показателями, характеризует отдельную сторону конкурентоспособности. Совокупность элементов дает представление конкурентоспособности в целом.

Конкурентоспособность потенциала предприятия определяется методом, основанном на теории эффективной конкуренции. В основе метода лежит оценка четырех критериев конкурентоспособности.

В первую группу включены показатели эффективности производственного потенциала (ЭПП)

$$Y = \frac{Звал}{Qn}, \quad \Phi_{отд.} = \frac{Q_{II}}{\Phi_{осн}}, \quad R_{Говар} = \frac{Преал}{Зп.тн}, \quad W = \frac{Q_{пп}}{Ncc}$$

Во вторую группу включены показатели эффективности финансового потенциала (ЭФП)

$$Кавтономии = \frac{СК}{BK + ЗК}$$

Коэффициент платежеспособности, коэффициент ликвидности, коэффициент оборачиваемости оборотных средств.

В третью группу включены показатели маркетингового потенциала (ЭМП)

Рентабельность продаж, коэффициент затоваренности готовой продукцией, коэффициент загрузки производственных мощностей, коэффициент эффективности рекламы и способов стимулирования сбыта.

Четвертая группа характеризует конкурентоспособность товара (КТ)

$$\text{ЭПП} = 0,31Y + 0,19\Phi_{\text{отд}} + 0,4RT + 0,1W$$

$$\text{ЭФП} = 0,29KA + 0,2KP + 0,36Kл + 0,15Kоб$$

$$\text{ЭМП} = 0,37R_{\text{прод}} + 0,29K_{\text{зтп}} + 0,21K_{\text{мощ}} + 0,14K_{\text{рекл}}$$

$$KCP = 0,15\text{ЭПП} + 0,29\text{ЭФП} + 0,23\text{ЭМП} + 0,33KT$$

$KCP < 10$ - низкий ; $KPC = 10$ - средний ; $KCP > 10$ - высокий уровень

Показанием весомости показателей конкурентоспособности определены экспертным методом поэтому в целом предлагаемый метод оценки конкурентоспособности потенциала носят элементы субъективного подхода и не является исчерпывающим .

Поддержание высокой конкурентоспособности означает, что все ресурсы предприятия используются настолько производительно ,что оно в итоге оказывается более прибыльным, чем его главные конкуренты. Это одновременно предполагает, что предприятие занимает прочное положение на рынке товаров, услуг и его продукция пользуется постоянным спросом. Однако в реальных условиях описанное состояние не является неизменным. Оно находится в постоянном движении и развитии, связанном с изменениями в условиях производства товаров и их реализации, изменениями экономических политических условий развития производства. Все эти изменения происходят воздействием многих субъективных и объективных причин развития экономики страны, предприятия, причем не одновременно, а в разное время и в самых различных комбинациях. Поэтому необходимо отслеживать изменения приходящие в условиях хозяйствования и проводить

соответствующие преобразования в политике ведения производства и реализации товаров. В Это. заключается сущность конкурентоспособности предприятия. Такими преобразованиями могут быть:

- изменения товарной политики;
- внедрение новых технологий;
- диверсификация производства;
- преобразования организационно-правового статуса предприятия;
- модернизация форм сбыта продукции;
- выход на новые рынки;
- создание новых производств.

Важным моментом в проведении преобразований по повышению конкурентоспособности потенциала предприятия является выбор момента осуществления. Ряд отечественных и зарубежных авторов, в частности В.Грузднов, А.П.Градов, И.Ансофф. предполагают исходить из так называемого цикла конкурентного преимущества фирмы (КПФ). По существу это понятие имеет большое сходство с понятием жизненного цикла товара (ЖЦТ) или жизненного цикла инвестиций (ЖЦИ), которые рассматриваются в соответствующих дисциплинах. Аналогично понятиям ЖЦТ и ЖЦИ в КПФ имеются те же этапы.

Наиболее подходящим моментом для начала проведения преобразований является этап зрелости, как КПФ достигает максимума и наблюдается стабильность в конкурентном положении фирмы. Однако этот момент в силу одновременности изменений во внешней и внутренней среде функционирования фирмы может оказаться несколько запоздалым. Поэтому считается, что преобразование необходимо проводить раньше при входе в стадию «рост» причем изменения должны увязываться с принятой предприятием стратегией.

Все факторы, влияющие на конкурентоспособность потенциала предприятия можно разделить на две большие группы; внешние и внутренние. Остановимся более подробно на внешних факторах, поскольку

на них предприятие повлиять может и в своей политике должно воспринимать их как нечто неизменное. В число внешних факторов входят:

1. Деятельность государственных властных структур «фискальная (налоговая и кредитно-денежная политика, законодательство». Влияние налоговой политики на прибыль предприятий. Возможность использования кредитов на выгодных для предприятия условиях.

Изменение курса национальной валюты.

- 2.Складывающаяся хозяйственная конъюнктура на различных рынках;

- 3.Развитие родственных и поддерживающих отраслей;

4. Параметры спроса (стабильный, нестабильный спрос). Очень актуально Украины и других стран СНГ. Он не только определяет характер конкурентоспособности, но и условия выживания предприятий.

Внутренние факторы конкурентоспособности:

1. Деятельность руководства и аппарата управления предприятия
Пример, президент фирмы «Дженерал электрик». Ему удалось вернуть к жизни фирму, проведя сокращение 100 тыс. рабочих мест (т.е. уволить каждого четвертого) и избавившись от целого ряда направлений деятельности с ограниченным ростом.

2. Система технологического оснащения;

- 3.Сырье, материалы и полуфабрикаты (комплексная поставки материалов, безотходное производство, потери);

- 4.Сбыт продукции: его объем и издержки реализации, разумная сбытовая политика, завоевание рынка.

Важным фактором повышения конкурентоспособности предприятия является максимизация тех возможностей предприятия, которые отличают его конкурентов. В любом случае эта максимизация будет основываться на проведении технологической политики. В чем она состоит?

Во-первых, это постоянное внесение ноу-хау в технологию произволен образ своей продукции, что позволяет предприятию стать лидером в выпуске данной продукции.

Во-вторых, обеспечение высокого качества продукции.

В-третьих, обеспечение поставок продукции в срок.

Фирма «Проктер энд Гэмбл» - обеспечение высокого качества продукции обновление ассортимента на основе базовых моделей.

«Макдональдс» - репутация, связанная с оказанием услуг в обслуживании:

«Катерпиллер» - обслуживание потребителя в течение 48 часов;

«Фиат» - доставка запчастей к автомобилям Фиат в любую точку земного шара за 24 часа.

Важное значение в обеспечении конкурентоспособности предприятия имеет изучение конкурента.

При необходимости использовать четыре диагностических компонента которые используются при анализе конкурента:

- 1.Что собой представляет конкурент;
- 2.Цели его деятельности (текущие и будущие);
- 3.Формы владения собственностью;
- 4.Возможности конкурента (производственные финансовые и т.д.)

В ходе анализа собственных возможностей предприятия необходимо установить его сильные и слабые стороны в таких сферах: трудовые ресурсы, материальная база, технология, управление, положение на рынке, финансы. Этот анализ ведется по специальному перечню вопросов. Так, в США компании применяют следующий перечень вопросов для анализа сильных и слабых сторон.

I. Взгляд на компанию со стороны производимых ею продуктов:

- 1.1.Характер спроса на товары и услуги, имеющиеся на рынке;
- 1.2.Возможность компании по производству товаров и услуг;
- 1.3.Конкурентные условия на рынке данных

товаров

II Положение компании в отрасли и на рынке:

- 2.1. Рыночное положение;

2.2.Обеспечение устойчивости на рынке;

2.3.Социальные конкурентные условия.

Пример сопоставления показателей деятельности предприятия с конкурентом показан в таблице 5.

Таблица 5 - Сопоставления показателей деятельности предприятия с предприятием конкурентом

Показатели оценки	Величины показателей		Преимущество(+) Недостаток (-)
	Предприятие	Конкурент	
1	2	3	4
Объем производства, млн. д.е.	300	200	+
Объем продаж, млн. д.е.	280	185	+
Ассортимент, шт.	20		-
Доля исследуемого товара в общем объеме производства его в стране	10	6	+
Активы предприятия, млн. д.е.	145	65	+
Чистая прибыль, млн. д.е.	20	7	+
Амортизационные отчисления, млн. д.е.	4	1	+
Долгосрочная задолженность, млн. д.е.	20	10	-
Краткосрочная задолженность, млн. д.е.	10	7	-
Объем капиталовложений, млн. д.е.	13	5	+
Отчисления в фонды, млн. д.е.	5	1	+
показатель нормы прибыли на капитальные вложения. %	154	140	+
Средние издержки производства, д.е.	45	23	-
Размер оборотных средств, млн. д.е.	45	30	+
Смена организационной структуры, лет	10	5	-

Как видно из таблицы по большинству сравнительных показателей предприятие имеет преимущество перед конкурентом.

Определение сильных и слабых сторон деятельности вместе с другими видами анализа создает предпосылки для разработки стратегии развития предприятия и частности, стратегии конкуренции

Тема 8. СИСТЕМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Сущность антикризисного управления

2. Классификация проблем антикризисного управления

3. Технология антикризисного управления и диагностика кризисов

Понятие «жизненного цикла», с которым пришлось познакомиться ранее, имеет широкое приложение и, можно сказать, универсальный характер. В связи с этим существуют понятия «жизненный цикл предприятия» и «жизненный цикл потенциала предприятия». Исходя из этого, потенциал предприятия может находиться в состоянии стабильного функционирования, экономического роста, устойчивой стадии производства и, наконец, в состоянии кризиса (банкротства).

Американские исследователи зафиксировали определенную закономерность возникновения подъема и спада кризисных ситуаций и банкротств. Она проявляется, во-первых, в периодическом возникновении кризисных ситуаций на всех стадиях жизненного цикла предприятия, а во-вторых, в математически определенной продолжительности циклов и спада, характерных для фирм малого и среднего бизнеса. Так фаза подъема исследованных американских фирм длится в среднем, 3 года (от 1,1 до 7,7 лет), а фаза спада 3 года (от 1 до 4 лет).

Естественной задачей управления предприятием и его потенциалом является недопущение предкризисного состояния и тем более его

банкротства. Что следует понимать под терминами «предкризисное состояние» и «банкротство»?

Предкризисное состояние экономики предприятия означает устойчивое падение темпов роста производства и снижение его эффективности. Причинами этого могут быть как внешние воздействия (нарушение традиционных хозяйственных связей, падение спроса, высокая конкуренция со стороны иностранных фирм и т. д.), так и внутренние факторы (недостатки и просчеты в управлении производственной, инвестиционной, финансово-кредитной сферами деятельности предприятия), усугубляющие действие внешних факторов.

Предкризисное состояние не возникает вдруг. Оно созревает в недрах устойчивого развития предприятия путем постепенного накопления негативных изменений. Развитие предкризисной ситуации в результате отсутствия систематического сложения и непринятия своевременных мер к недопущению негативного развития приводит к банкротству

Банкротство предприятия в общемировой практике определяется, как неспособность удовлетворить требования по оплате товаров (услуг), включая неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды.

Разработкой мероприятий по переводу предприятия в новую траекторию развития, выхода его из предкризисного и кризисного состояния занимается антикризисное управление. Сложность его состоит в том, что в рамках общепринятого управления необходимо сосредоточить усилие на такие методы управления, которые обеспечивают выход из кризиса, а в условиях банкротства работают в системах санации (оздоровления) и внешнего управления.

Отечественные исследователи, в частности, В.А. Василенко дают такое определение антикризисного управления. Это управление, в котором в результате запланированных мероприятий и мер предвидятся неблагоприятные последствия кризиса, проводится анализ его симптомов,

принимаются меры по снижению негативных последствий кризиса и использованию его факторов для последующего устойчивого развития организации.

Необходимость антикризисного управления определяется, в первую очередь, целями и задачами развития предприятия.

Создание системы антикризисного управления включает решение следующих проблем, которые можно объединить в четыре группы:

Первая группа – включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций. Это непростое дело - своевременно увидеть наступление кризиса, найти его первые признаки, понять его характер. От этого зависит возможность недопущения кризиса. Однако этого мало. Механизм предупреждения кризиса необходимо создать и запустить в действие. Некоторые кризисы неизбежны, поэтому их необходимо пережить и перебороть, используя для этого соответствующие методы борьбы.

Вторая группа проблем антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности организации и, в первую очередь методологические проблемы жизнедеятельности. В процессе решения этих проблем формулируется миссия и цель управления, определяются пути, средства и методы управления в условиях кризисной ситуации.

Например, в экономическом антикризисном управлении возникает необходимость определения типов диверсификации производства. Это требует дополнительных ресурсов, изыскания источников финансирования. Существуют также проблемы организационного и правового плана, множество социально-психологических проблем.

Третья группа проблем предполагает дифференциацию технологий управления. В самом общем виде это проблемы прогнозирования кризисов и вариантов поведения социально-экономических систем (СЭС) в кризисной ситуации, проблемы поиска необходимой информации и разработки управленческих решений. В эту группу включаются также проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций. В этой же группе можно рассматривать

проблемы разработки инновационных стратегий, направленных на выведение системы из кризиса.

Четвертая группа проблем включает конфликтологию и селекцию персонала. Кроме того, в систему антикризисного управления включаются проблемы инвестирования антикризисных мероприятий, маркетинга, а также проблемы банкротства и санации предприятия.

При создании системы антикризисного управления решающую роль играет гибкость потенциала фирмы. Это способность потенциала переходить из одного производительного функционального состояния в другое с минимальными потерями и затратами при выполнении очередного задания или новой функции.

Необходимо выделить способность потенциала реагировать на смену параметров сырья и материалов, на смену конструкторско-технологических характеристик продукции и объемов её производства. Возможность производственного потенциала зависят от способности его элементов к саморазвитию, от подвижности связей между ними, от реакции на внешние воздействия. Разные элементы производственного потенциала имеют разную гибкость.

Например, машины и оборудование имеют широкий диапазон характеристик гибкости и ряд её ограничений. Различают несколько групп гибкости производственного потенциала:

Первая группа гибкости - твердая технология производства, при которой технологическое оборудование предназначается для изготовления одной детали;

Вторая группа гибкости - технология производства, которая перестраивается. При этом оборудование в результате некоторой перекомпоновки или замена отдельных элементов может использоваться для изготовления нового изделия группы изделий.

Третья группа гибкости - переналаживаемые технологические процессы и соответствующее оборудование для одновременного выпуска нескольких групп деталей.

Четвертая группа гибкости - гибкая технология производства и оборудование, приспособленное для высокого уровня автоматизации.

Гибкость потенциала оценивается также полным объемом мер, необходимых для переналаживания производства на выпуск новой продукции и теми количественными и качественными изменениями производственных мощностей, которые при этом требуются.

Таким образом, гибкость производственного потенциала определяет мобильность предприятия. Понятие гибкости в условиях антикризисного управления распространяется не только на производственный потенциал, но и на трудовой потенциал, т.е. на персонал предприятия. Гибкое антикризисное управление персоналом предполагает не только традиционные формы работы (планирование, подбор, комплектацию и расстановку кадров), но и совокупность мер социально-психологического, морального характера (демократический стиль управления, терпимость к недостаткам людей, использование их индивидуальных особенностей).

Гибкое управление персоналом в условиях кризиса призвано учитывать целый спектр вопросов адаптации сотрудника к изменившимся внутренним и внешним условиям функционирования и развития организации. Особое внимание необходимо уделять анализу мотивационных установок, умению их формировать и направлять на выполнение быстроизменяющихся заданий, которые появляются в организации.

Важно перейти на социальные нормы, которые основываются на мощном экономическом фундаменте, не забывая о духовности и моральности.

Новые задания не могут быть выполнены традиционными службами. Необходимо создавать новые системы управления персоналом. Требуются функциональные кадровые подразделения, которые специализируются на

выполнении однородных функций и связей между ними и готовы в предкризисный период и в период наступления кризиса трансформироваться в специальные антикризисные команды (группы).

В этих условиях руководители организаций должны сосредоточить свою работу на стратегических, перспективных направлениях кадровой политики. Это особенно важно в условиях переквалификации работников в связи с переходом на новые технологии. Не менее важен процесс омоложения кадров и стимулирования ухода на пенсию сотрудников, которые не «вписываются» в систему новых требований, не способны освоить новые методы работы. Другим стратегическим направлением гибкого управления персоналом является разработка и совершенствование профессиограм, т.е. определение комплекса качеств, которыми должен владеть сотрудник, который претендует на данную должность. Антикризисное управление предполагает определенную последовательность в работе, т.е. технологию.

Технология антикризисного управления - это комплекс последовательно осуществляемых мер предупреждения, профилактики, преодоления кризиса, снижения уровня его негативных последствий.

Технология антикризисного управления не сводится только к поиску вариантов поведения. Это технология активной управленческой деятельности в полном комплексе всех её функций, ролей и полномочий.

Технологическая схема антикризисного управления включает восемь этапов:

- 1.Создание специализированной рабочей группы (команды);
- 1.Проверка целесообразности и своевременности проведения мероприятий по антикризисному управлению;
- 2.Разработка управленческих решений антикризисного характера. Им предшествуют сбор информации, анализ ситуации, определений путей выхода из кризиса, определение необходимых ресурсов, проверка возможности достижения поставленных целей;

- 4.Создание системы реализации управленческих решений по выводу организации из кризисной ситуации. Определение исполнителей и сроков выполнения решений;
- 5.Организация выполнения управленческих решений по выводу организации из кризиса. Разрабатываются конкретные организационно-практические меры;
- 6.Оценка и анализ качества выполнения управленческих решений по показателям деятельности организации;
- 7.Проверка целесообразности проведения дальнейших работ по выводу организации из кризисной ситуации;
- 8.Разработка программы прогнозирования будущих кризисных ситуаций.

Существенный эффект в антикризисном управлении дает применение диагностики для определения реального состояния процессов управления. В этом случае объектом диагноза являются конкретные управленческие процедуры. Нельзя осуществлять управление на каком-либо одном хозяйственном и управленческом уровне, не имея четкого представления о его состоянии. Задачи диагностики тесно переплетаются с двумя другими задачами - прогнозом и анализом положения.

Для оперативного управления кризисами необходимо владеть их четкой классификацией. Результаты диагностики представляются в определенной последовательности:

- 1.Определение общей тенденции экономического развития объекта;
- 2.Разделение процесса развития диагностируемого объекта на стадии и определение, на какой из них находится объект;
- 3.Представление прогноза развития объекта.

Предкризисное состояние предприятия характеризуется уровнем и динамикой соответствующих показателей.

Так, например, чтобы проверить к какому типу экономической динамики относится движение показателей в конкретном случае,

целесообразно сравнить темпы роста таких показателей, как: объем товарной и реализованной продукции, выручка от реализации с темпами изменения прибыли, производительности фондоотдачи.

Если темпы роста показатели эффективности столь же высоки, что и общих показателей, или превышают их, то, следовательно, это говорит о «проедании» ресурсов, что может привести к краху. Если же показатели отдачи ресурсов в течение ряда лет падают, то это грозит снижением объемных показателей роста, наилучшей является ситуация, когда объемные показатели устойчиво растут, то показатели использования ресурсов колеблются около некоторого среднего уровня.

Тема 9. МЕХАНИЗМ И ИНСТРУМЕНТЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КРИЗИСНЫМ ПРОЦЕССАМ

1. Механизм антикризисного управления и его действие.
2. Инструментарий антикризисного управления.
3. Стратегия и тактика противодействия кризисным процессам.

Система антикризисного управления должна иметь особые свойства, которые можно назвать инструментами противодействия кризисным ситуациям. Главными из них являются:

1. Гибкость и адаптивность;
2. Наклонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
3. «Диверсификация» управления, поиск наиболее приемлемых типологических приемов эффективного управления в сложных ситуациях;
4. Снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы;

5. Усиление интеграционных процессов, которые позволяют концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции.

Что конкретно предполагает механизм антикризисного управления?

В чем конкретно должно проявляться действие механизма антикризисного управления?

1. Ориентировании на антикризисные меры;
2. Экономии ресурсов;
3. Недопущении ошибок;
4. Осторожности;
5. Установках на оптимизм и уверенность, социально-психологическую стабильность деятельности;
6. Инициативности в решении проблем и поиске наилучших вариантов развития;
7. Корпоративности, взаимопонимании, поиске и поддержке инноваций;
8. Глубоком анализе ситуаций;
9. Профессионализме.

Все это в совокупности должно найти отражение в стиле управления.

Стиль антикризисного управления должен характеризоваться такими особенностями:

1. профессиональным доверием;
2. целеустремленностью;
3. антибюрократичностью;
4. исследовательским подходом;
5. самоорганизацией;

Механизм антикризисного управления реализуется в соответствующих функциях. Они позволяют ответить на вопрос, что необходимо делать, чтобы успешно управлять предприятием накануне, в процессе и при последствии кризиса.

Выделяют шесть функций:

- 1.предкризисное управление;
- 2.управление в условиях кризиса;
- 3.управление выходом из кризиса;
- 4.стабилизация шатких ситуаций (обеспечение управляемости ими);
- 5.минимизация затрат и упущенных возможностей;
- 6.своевременное принятие решений.

При создании механизма антикризисного управления целесообразно использовать следующие теоретические рекомендации.

1.В развитии любого управления, в том числе и антикризисного, две его противоположности: интеграция и дифференциация, которые находятся в диалектической связи. Соотношение интеграции всегда ведет к ослаблению дифференциации и наоборот. Соотношение интеграции и дифференциации определяет исчезновение старых и формирование новых организационных форм управления или организаций нового типа. В этом соотношении имеются точки кризиса организации. Как правило, это точки, которые отражают опасность «распада», разрушение организационных основ.

Выход из кризиса состоит в изменении соотношения интеграции и дифференциации управления на новой организационной основе. Не существует управления без ограничений, которые могут быть внутренними и внешними. И эти две группы ограничений находятся в определенном, но изменчивом соотношении.

В зависимости от того, как строится это взаимоотношение, изменяется и вероятность кризисных ситуаций. По данным зарубежных исследователей внешние факторы обуславливают 1/3, а внутренние - 2/3 всех банкротств. В условиях Украины будет характерна обратная пропорция.

Однако ограничения можно регулировать, это важный инструмент антикризисного управления.

Внутренние ограничения снимаются либо с помощью подбора персонала, его ротации (перестановок, движения), обучения, либо с помощью совершенствования системы мотивации.

Снятие внутренних ограничений может быть обеспечено также путем совершенствования информационного обеспечения управления (новые информационные технологии, технические средства и их комплексы и т.п.).

Внешние ограничения регулируются развитием маркетинга, рекламы.

2. Важной деталью в механизме антикризисного управления является соединение формального и неформального управления. В различных формах такого соединения существует зона рациональной организации антикризисного управления. Сужение этой зоны повышает опасность возникновения кризисной ситуации или опасность острого её проявления.

3. Система антикризисного управления включает целевой выбор наиболее эффективной стратегии и тактики, необходимых для конкретной ситуации и конкретного предприятия. В настоящее время определилось две наиболее распространенных тактики:

1. Защитная тактика основана на проведении сберегающих мероприятий, основой которых является сокращение всех расходов по производству и сбыту продукции, содержанию основных фондов и персонала. Это приводит к сокращению производства в целом.

Такая тактика применяется, как правило, при очень неблагоприятном стечении внешних обстоятельств. Эта тактика может оказаться эффективной для отдельных предприятий, ожидающих оживления деловой активности и благоприятной рыночной конъюнктуры. Для основной массы предприятий эта тактика неприемлема. Она вызывает еще более глубокий кризис в экономике и поэтому не приводит к финансовому благополучию предприятий, применяющих эту тактику. Эта тактика ограничивается применением соответствующих оперативных мероприятий, в том числе

устранение убытков, сокращение расходов, выявление внутренних резервов, кадровые перестановки, укрепление дисциплины, отсрочка долгов и др.

2. Наступательная тактика предполагает проведение не столько оперативных, сколько стратегических мероприятий. В этом случае наряду с ресурсно-сберегающими мероприятиями проводится активный маркетинг, изучение и завоевание новых рынков сбыта, установление более высоких цен, увеличение расходов на совершенствование производства за счет его модернизации, обновления основных фондов, внедрения перспективных технологий.

В то же время происходит смена или укрепление руководства предприятия, осуществляются комплексный анализ и оценка ситуации, при необходимости корректируется мотивация, основные принципы деятельности предприятия. Тем самым изменяется стратегия управления. На основании этого пересматриваются и корректируются производственные программы, происходит укрепление позиций предприятия на рынке и завоевание новых сегментов рынка, обновление номенклатуры выпускаемой продукции. Все это находит отражение в разрабатываемой концепции финансового, производственного и кадрового оздоровления и соответствующих программах предприятия.

Тема 10. УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ (ЧАСТЬ 1)

1. Понятие притока и оттока денежных средств предприятия
2. Механизм управления денежными потоками на предприятии
3. Расчет денежных потоков по видам деятельности и в целом по предприятию

В конечном счете, стратегической целью функционирования предприятия является получение прибыли и осуществление мероприятий по

обеспечению её максимизации. Прибыль, как известно, отражает разницу между доходами от операционной и внереализационной деятельности с одной стороны и текущими затратами с другой стороны.

Однако величина денежных средств в виде прибыли часто не совпадает с величиной денежных средств реально поступивших на расчетный счет предприятия. Почему?

Причина в том, что выручка как финансовый результат деятельности предприятия фиксируется после отгрузки потребителям изготовленной продукции, а не после поступления денежных средств на расчетный счет предприятия. При расчете величины текущие издержки производства также фиксируются после реализации продукции, а не в момент оплаты этих расходов.

Для оценки эффективности использования потенциала предприятия необходимо получение чистых потоков денежных средств. В общем виде эти потоки представляют собой разность между полученными (притоки) и выплаченными (оттоки) предприятием денежными средствами за определенный период времени. Важно, что притоки и оттоки денежных средств отражают движение не только тех финансовых ресурсов, которые учитываются при расчете прибыли, но и тех финансовых ресурсов, которые при расчете прибыли во внимание не принимаются. К таким финансовым ресурсам относятся: инвестиционные расходы, налоговые платежи, штрафы, пени, потоки заемных и авансированных средств. Поэтому существует два понятия: прибыль и поток денежных средств.

Для управления потоками денежных средств некоторые авторы (И.В.Иванов, В.В.Баранов, Г.И.Лысак, О.В.Кирсанов) предлагают использовать инструмент бюджетирования. При составлении бюджетов движение денежных средств отражается по видам деятельности предприятия. При этом выполняется расчет притоков и оттоков денежных средств, расчет чистого денежного потока и составляется платежный календарь. Задача этого

документа состоит в недопущении «кассовых разрывов», т.е. несбалансированности во времени притоков и оттоков денежных средств.

Наличие платежного календаря позволяет выявить источники поступлений и направления использования денежных средств, определить причины недостатка или избытка денежных средств, возможность сокращения и ликвидации дебиторской задолженности и превращения её в реальные денежные поступления.

Рассмотрим более подробно механизм сокращения дебиторской задолженности. Ликвидация дебиторской задолженности может происходить как за счет погашения дебиторами выданного им товарного кредита, так и за счет использования операции факторинга, т.е. продажи дебиторской задолженности специализированной фирме или банку. В финансовом менеджменте процесс превращения дебиторской задолженности в абсолютно ликвидную составляющую (денежные средства) называется инкассацией наличности. Расчеты с дебиторами обеспечивают приток денежных средств за ранее реализованную продукцию и оформленную в виде товарного кредита потребителем. Для оценки этого процесса применяется коэффициент инкассации, определяется по формуле:

$$K_{инк.t} = \Delta ДЗ / ДЗ_{общ.t}$$

где $K_{инк.t}$ - коэффициент инкассации за период времени t ,

$\Delta ДЗ_t$ - изменение дебиторской задолженности в периоде t ,

$ДЗ_{общ.t}$ - общая сумма дебиторской задолженности на начало периода t .

Таким образом, коэффициент инкассации отражает долю ожидаемых денежных поступлений от погашения потребителями товарного кредита в соответствующем периоде времени, не совпадающем с моментом реализации продукции.

Использование коэффициентов инкассации позволяет планировать потоки денежных средств предприятия с учетом поступлений средств от

продажи продукции в кредит в предшествующих периодах деятельности предприятия.

Рассмотрим числовой пример. На начало января 2008 г. общая сумма задолженности у ОАО «Машиностроительный завод» составила 100 тыс. д.е. Предполагалось, что в феврале 2008 г. дебиторы погасят 30 тыс. д.е., в марте 2008г. - 50 тыс. д.е., а в апреле - оставшуюся сумму. Тогда прогнозные значения коэффициентов инкассации составят: в феврале - 0,3, в марте - 0,5, в апреле - 0,2.

На практике для расчета потоков денежных средств используется прямой и косвенный метод. При этом выделяется основная, инвестиционная и финансовая деятельность предприятия.

Прямой метод расчета потока денежных средств основан на анализе движения денежных средств по счетам предприятия, этот метод позволяет:

- 1) показать основные источники притока и направления оттока денежных средств;
- 2) оценить достаточность средств, необходимых для платежей по текущим обязательствам предприятия;
- 3) установить взаимосвязь между выручкой от реализации продукции и поступившей суммой денежных средств.

На основании этого метода предприятие составляют форму финансовой отчетности, которая называется «Отчет о движении денежных средств».

Косвенный метод расчета потоков денежных средств основан на анализе статей бухгалтерского баланса предприятия и отчета о его прибылях и убытках.

Этот метод позволяет:

- 1) показать взаимосвязь между различными видами деятельности предприятия.
- 2) установить соотношение между чистой прибылью и изменениями в активах предприятия за отчетный период времени.

Рассмотрим цифровой пример использования косвенного метода. Деятельность ОАО «Машиностроительный завод» за 2002г. Характеризуется следующими финансово - экономическими показателями:

- чистая прибыль - 4 млн. д.е.
- из этой прибыли выплачены дивиденды в сумме 1 млн. д.е.
- амортизация по основным средствам и нематериальным активам соответственно составила 1,5 млн. д.е. и 0,5 млн. д.е.
- данные об изменении балансовой стоимости имущества и финансовых источниках его покрытия представлены в млн. д.е. (табл.6).

Таблица 6 - Данные об изменении балансовой стоимости имущества и финансовых источниках его покрытия

Статья актива	Начало года	Конец года	Статья пассива	Начало года	Конец года
1. Внеоборотные активы			3. Капитал и резервы		
Нематериальные активы	10	15	Уставные капитал	29	36
Основные средства	20	30	Добавочный капитал	1	2
			Нераспределенная прибыль	5	8
Итого	30	45	Итого	35	46
2. Оборотные активы			4. Долгосрочные обязательства		
Товарно-материальные запасы	7	15	Заемные средства	0	20
Дебиторская задолженность	6	17	Итого	0	20
Краткосрочные финансовые вложения	3	0	5. Краткосрочные обязательства		
Денежные средства	4	9	Краткосрочные кредиты	6	5
Итого	20	41	Кредиторская задолженность	9	15
			Итого	15	20
Баланс	50	86	Баланс	50	86

1. Расчет денежного потока по основной деятельности

В составе притоков денежных средств по основной деятельности учитываются:

- чистая прибыль от реализации продукции;
- амортизационные отчисления от стоимости основных средств;
- нематериальных активов;
- погашение дебиторской задолженности;
- поступления от продажи бартера;
- авансы, погашенные от покупателей.

В составе оттоков денежных средств по основной деятельности учитываются:

- платежи по счетам поставщиков и подрядчиков;
- выплаты заработной платы;
- отчисления в бюджет и внебюджетные фонды;
- уплата процентов по кредитам;
- отчисления на социальную сферу.

Величина потока денежных средств по основной деятельности предприятия рассчитывается по формуле:

$$ДП_{осн} = ЧП + А + \Delta ТМЗ + \Delta ДЗ + \Delta К_p \Phi В_l + \Delta К_p З,$$

где $ЧП$ - чистая прибыль;

$А$ - величина амортизационных отчислений от стоимости основных средств и нематериальных активов;

$\Delta ТМЗ$ - изменение величины товарно-материальных запасов;

$\Delta ДЗ$ - изменение величины дебиторской задолженности;

$\Delta К_p \Phi В_l$ - изменение величины краткосрочных финансовых вложений;

$\Delta К_p З$ - изменение величины кредиторской задолженности.

Подставляя исходные данные в приведенную формулу, получаем:

$$ДП_{осн} = 4 + 2 - 8 - 11 + 3 + 6 = - 4 \text{ млн. д.е}$$

2. Расчет денежного потока по инвестиционной деятельности предприятия

В составе притоков денежных средств по инвестиционной деятельности учитываются:

- продажа основных средств и нематериальных активов предприятия;
- возврат других финансовых вложений.

В составе оттоков денежных средств по инвестиционной деятельности учитываются:

- приобретение предприятием основных средств и нематериальных активов;
- капитальные вложения;
- долгосрочные вложения.

Величина денежного потока по инвестиционной деятельности рассчитывается по формуле:

$$ДП_{инв.} = \Delta НМА + \Delta ОС,$$

где $\Delta НМА$ - изменение величины первоначальной стоимости основных средств;

$\Delta ОС$ - изменение первоначальной стоимости основных средств.

Подставляя в формулу исходные данные, получаем:

$$ДД_{инв} = -5 - 10 = -15 \text{ млн. д.е.}$$

3. Расчет денежного потока по финансовой деятельности предприятия

В составе притоков денежных средств по финансовой деятельности учитываются:

- краткосрочные кредиты и займы;
- долгосрочные кредиты и займы;
- поступления от эмиссии акций и целевого финансирования.

В составе оттоков денежных средств по финансовой деятельности учитываются:

- возврат краткосрочных кредитов и займов;
- возврат долгосрочных кредитов и займов;
- выплата дивидендов;

погашение векселей.

Величина потока денежных средств по финансовой деятельности определяется

$$ДП_{фин.} = \Delta ДО + \Delta K_p + \Delta УК + \Delta ДК + ДИВ,$$

где $\Delta ДО$ - изменение величины долгосрочных обязательств;

ΔK_p - изменение величины краткосрочных обязательств;

$\Delta УК$ - изменение величины уставного капитала;

$\Delta ДК$ - изменение величины добавочного капитала;

$ДИВ$ — выплаченные предприятием дивиденды.

Подставляя исходные данные, получаем:

$$ДП_{фин.} = 20 - 1 + 7 + 1 - 1 = 26 \text{ млн. д.е.}$$

Суммарный денежный поток по предприятию будет равен:

$$ДС = \sum_{i=1}^{i=3} ДП_i = ДП_{осн} + ДП_{инв.} + ДП_{фин.} = -4 - 15 + 26 = 7 \text{ млн.д.е.}$$

Тема 11. УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ (ЧАСТЬ 2)

1. Чистая прибыль как источник финансовых ресурсов предприятия
2. Преобразование отчетности предприятия о прибыли в управленческую форму
3. Расчет варианта цены, обеспечивающей предприятию достаточную прибыль

Известно, что ключевой характеристикой эффективности деятельности предприятия на определенном временном отрезке связанный с созданием, освещением и использованием различных инноваций, является величина чистой прибыли. Это та часть прибыли, которая остается в распоряжении предприятия и служит источником увеличения собственного капитала. В настоящее время в соответствии с установленным законодательством, предприятие самостоятельно определяет механизм использования чистой

прибыли. Этот механизм должен быть зафиксирован в уставных документах предприятия.

Например, чистая прибыль может быть направлена на формирование фондов специального назначения и различных резервов предприятия. В этом случае процесс распределения чистой прибыли будет отражать механизм увеличения собственного капитала предприятия. Может быть иной механизм распределения, например, на выплату дивидендов, погашение долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов, уплату штрафов и пеней, содержание объектов социальной сферы, находящихся на балансе предприятия.

Для полноценного анализа деятельности предприятия и эффективности управления его потенциалом необходимо преобразование стандартного отчета о прибылях и убытках предприятия в управленческую форму.

Процесс преобразования включает несколько операций:

1. Показатели, рассчитанные в стандартной форме о прибылях и убытках нарастающим итогом, необходимо перевести в показатели, определенные за интервал анализа. Для этого из значений показателя стандартного формата отчета о прибылях и убытках на текущую дату деятельности предприятия вычитаются значения аналогичного показателя, определенного на предыдущую дату деятельности предприятия.

Это позволяет объективно оценить результат использования потенциала за отдельные периоды жизненного цикла создания, освоения и использования инновации, а в дальнейшем сравнить эти результаты между собой.

2. В составе чистой выручки предприятия необходимо выделить величину маржинального дохода.

Рассмотрим пример. Требуется, используя категорию маржинального дохода, выбрать оптимальный уровень цены единицы продукции некоторой фирмы. В процессе разработки вариантов финансовых проектировок бизнес-плана аналитиками предприятия рассчитан ряд уровней цен на

производимую продукцию, в том числе $C_1 = 10$ тыс. д. е./шт; $C_2 = 8$ тыс. д.е. за шт; $C_3 = 6$ тыс. д.е. за шт

Рыночная цена конкурентов на аналогичную продукцию составляет 9 тыс. д.е/шт.

Удельные переменные расходы предприятия составляют 2 тыс. д.е./шт. Постоянные расходы предприятия в расчете на год его деятельности равна 25 млн. д.е.

Величина функциональной скидки оптовым покупателям продукции фирмы установлена в размере 40 %. Максимальная загрузка производственных мощностей предприятия обеспечивает выпуск продукции в объеме 16 тыс.шт. Расчет необходимых финансово-экономических показателей для принятия управленческого решения приведен в таблице 7.

Таблица 7 – Результаты расчетов финансово-экономических показателей

№ п/п	Наименование показателя	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант конкурентов
1.	Цена единицы продукции тыс. д.е.	10	8	6	9
2.	Функциональная скидка оптовым покупателям, тыс. д.е.	$10 \cdot 40 / 100 = 4$	$8 \cdot 40 / 100 = 3,2$	$6 \cdot 40 / 100 = 2,4$	$9 \cdot 40 / 100 = 3,6$
3.	Выручка от продажи единицы продукции, тыс. д.е.	$10 - 4 = 6$	$8 - 3,2 = 4,8$	$6 - 2,4 = 3,6$	$9 - 3,6 = 5,4$
4.	Величина удельных переменных затрат, тыс. д.е.	2	2	2	2
5.	Величина маржинального дохода в расчете на единицу продукции, тыс. д.е./шт	$6 - 2 = 4$	$4,8 - 2 = 2,8$	$3,6 - 2 = 1,6$	$5,4 - 2 = 3,4$
6.	Величина критического объема продаж (точка безубыточности)	6250	8928	15625	7353

7.	Прибыль от реализации продукции, тыс. д.е.	39000	19800	600	29400
----	--	-------	-------	-----	-------

Маржинальный доход данного предприятия и предприятий конкурентов рассчитывается по формуле:

$$D_m = C - C_{уд.пер.}$$

где C - выручка от продажи

единицы продукции, д.е./шт.;

$C_{уд.пер.}$ - удельные переменные расходы, д.е./шт.

Величина критического объема продаж продукции для данного предприятия и предприятий конкурентов определялась по формуле:

$$Q_{кр} = C_{пос} / D_m$$

где $C_{пос}$ – величина постоянных расходов предприятия в расчете на анализируемый период времени деятельности предприятия, д.е./год

$$Q_{кр1} = 25000000 / 4 = 6250 \text{ шт}$$

$$Q_{кр2} = 25000000 / 2,8 = 8928 \text{ шт}$$

$$Q_{кр3} = 25000000 / 1,6 = 15625 \text{ шт}$$

$$Q_{кр4} = 25000000 / 3,4 = 7353 \text{ шт}$$

Для упрощения расчета принято, что $C_{посф} = C$

Величина прибыли, полученной данным предприятием, и предприятием-конкурентом определялась по формуле:

$$П = D_m Q_{max} - C_{пос}$$

где Q_{max} – максимально возможный выпуск продукции данного предприятия, шт.

$$П_1 = 4 * 16 - 25 = 39 \text{ млн. д.е.}$$

$$П_2 = 2,8 * 16 - 25 = 19,8 \text{ млн. д.е.}$$

$$П_3 = 1,6 * 16 - 25 = 0,6 \text{ млн. д.е.}$$

$$П_k = 3,4 * 16 - 25 = 29,4 \text{ млн. д.е.}$$

Используя приведенные в таблице результаты расчетов показателей, проведем анализ предлагаемых вариантов формирования цены продукции данного предприятия, обеспечивающей необходимую величину прибыли.

Вариант 1. Этот вариант позволяет предприятию получить максимальную величину прибыли по сравнению со всеми представленными в таблице вариантами. В этом случае точка безубыточности достигается при 39%-ом использовании производственного потенциала предприятия

$$\left(100 - \frac{16000 - 6250}{16000} * 100\right)$$

Однако цена реализации единицы продукции по данному варианту на 11 % $\left(\frac{10 - 9}{100}\right)$ превышает рыночную цену аналогичной продукции. В связи с этим вероятность приобретения продукции по такой цене значительно уменьшается. Это может привести к значительному сокращению объема продаж против исходного объема, принятого в исходных данных расчета.

Реализация продукции по этому варианту потребует от предприятия осуществления дополнительных маркетинговых и производственных мероприятий, в том числе и по совершенствованию рекламной деятельности. Все это должно найти отражение в соответствующих разделах бизнес-плана предприятия.

Очевидно, что реализация перечисленных мероприятий приведет к увеличению, как переменных, так и постоянных издержек предприятия. В конечном итоге это отразится и на финансово-экономических показателях его деятельности. Поэтому в исходные данные необходимо ввести финансовую коррективу, учитывающую новый уровень издержек данного предприятия.

В тоже время следует отметить, что вложение финансовых ресурсов в повышение качества продукции позволит предприятию сформировать престижный уровень цен, позволяющий освоить сегмент рынка с более высоким уровнем доходов покупателей.

Поэтому очевидно, что данный вариант формирования цены продукции предприятия может быть принят в качестве базового варианта только при определенных условиях. Они определяются устойчивостью позиции предприятия на рынке. На практике это означает, что предприятие должно иметь устойчивые объемы сбыта производимой продукции, а престиж вновь выводимого на рынок продукта должен быть достаточно высок.

Вариант 2. По этому варианту цена продукта, выпускаемого данным предприятием наиболее близка к рыночной цене аналогичного продукта. Установленная цена обеспечивает предприятию сравнительно высокую прибыль. В данном варианте безубыточность производства продукции достигается при использовании производственного потенциала предприятия

$$\left(100 - \frac{16000 - 8928}{16000} * 100 \right)$$

Поэтому данный вариант установления цены единицы продукта является для предприятия наиболее приемлемым из всех рассматриваемых вариантов.

Вариант 3. Этот вариант обеспечивает предприятию минимальную величину прибыли по сравнению с другими анализируемыми вариантами установления цены. При этом безубыточность производства продукции достигается при 97%-ом использовании производственного потенциала предприятия

$$\left(100 - \frac{16000 - 15625}{100} * 100 \right)$$

Однако по этому варианту предприятие устанавливает цену за единицу производимой продукции на 33% ниже рыночного уровня цен на

аналогичную продукцию $\left(\frac{9 - 6}{100} \right)$.

Очевидно, что такой вариант установления цены на продукцию может быть принят предприятием в качестве базового только в том случае, если в качестве базового, если предприятие впервые выходит на новый рынок сбыта

с данной продукцией, а имидж предприятия на этом рынке сравнительно высок.

Теоретически может существовать еще один вариант установления цены на продукцию предприятия. Это вариант установления цены на уровне рыночной цены аналогичной продукции предприятий-конкурентов. Однако в этом случае у данного предприятия увеличивается риск снижения фактического объема продаж продукции в сравнении с планируемым в бюджете объемом продаж вследствие усиления факторов конкуренции.

Последствием уменьшения объема продаж будет снижение прибыли. Однако величину прибыли, получаемую предприятием от реализации продукции можно довести до уровня предприятий-конкурентов посредством мер внутреннего и внешнего порядка.

Во-первых, необходимо совершенствование технологии выводимой на рынок продукции.

Во-вторых, снижение функциональных скидок оптовым покупателям, которые часто выступают как посредники. На практике это будет означать изменение механизма реализации продукции. Для этого можно использовать прямые связи с покупателями, например через сеть собственных магазинов.

Тема 12. ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Показатели оценки организационно-технического уровня производственного потенциала и их характеристика.
2. Оценка производственной мощности подразделений и предприятия в целом.
3. Порядок расчета производственной мощности отдельной организационно-производственной структуры предприятия.

Управление потенциалом предприятия предполагает установление соответствия между рыночными потребностями новой продукции и возможностями потенциала предприятия по созданию этой продукции при этом, в первую очередь, оцениваются имеющиеся для выпуска новой продукции производственные мощности предприятия.

Если у предприятия не хватает производственных мощностей или они находятся на низком организационно-техническом уровне, тогда определяется возможность создания новых мощностей. По существу эти действия можно рассматривать как преобразование действующего потенциала предприятия и создания такого производственного потенциала, который в состоянии обеспечить как конкурентоспособность продукции, так и предприятие в целом.

Оценка величины и организационно-технического уровня, как существующего, так и вновь создаваемого производственного потенциала, основана на использовании системы показателей, состоящей из трех групп показателей:

1. Показатели, дающие стоимостную оценку величины и структуры производственного потенциала предприятия;
2. Показатели, характеризующие технический уровень и эффективность использования технического оборудования;
3. Показатели, характеризующие уровень используемого предприятием технологических процессов.

Показатели первой группы характеризуют долю в общей стоимости имущества предприятия таких составляющих производственного потенциала как основные средства, незавершенное строительство, нематериальные активы, производственные запасы и т.д. При этом оценивается не только абсолютное значение показателей, но и их динамика. Такой подход позволяет установить тенденции формирования производственного потенциала предприятия и оценить перспективы создания новых

организационно-производственных структур, т.е. нового производственного потенциала.

Деятельность предприятия в первую очередь ориентирована на создание, освоение и использование технологических инноваций, Поэтому при увеличении существующего у предприятия потенциала особое внимание должно уделяться созданию и приобретению объектов интеллектуальной собственности, превращению этих объектов в нематериальные или оборотные активы, формированию автоматизированных организационно-производственных структур.

При анализе показателей второй группы также важна их динамика. При этом исследуется технологическая структура активной части основных средств, рассчитываются коэффициенты обновления парка технологического оборудования и т.д.

При анализе используемых предприятием технологических процессов (третья группа показателей) рассчитываются такие показатели, как уровень производственной диверсификации, коэффициент гибкости и производительности технологического оборудования, определяется средний возраст используемых технологических процессов, устанавливается уровень их технической оснащенности.

В итоге величина и динамика показателей по каждой из трех групп сопоставляется с величиной и динамикой аналогичных показателей предприятий конкурентов. В результате можно судить о конкурентоспособности данного предприятия, о возможности создания нового потенциала на базе действующего. Для того, чтобы определить соответствие производственных возможностей предприятия потребностям рынка в производстве продукции необходимо дать оценку и анализ производственных мощностей подразделений и предприятие в целом. При этом под производственной мощностью понимают способность структурных подразделений или предприятия в целом к выпуску продукции заданной номенклатуры, требуемых объемов и установленных показателей качества.

Расчет производственной мощности отдельной организационно-производственной единицы предприятия производится в следующей последовательности:

1. Определяется число единиц основного оборудования в каждой группе технологического оборудования цеха и для каждой группы рассчитывается эффективный фонд времени работы. Этот фонд представляет собой календарный фонд времени за вычетом планируемых потерь времени на наладку и техническое обслуживание оборудования;
 2. Для каждой позиции производимой предприятием продукции определяется программа выпуска и рассчитывается суммарная трудоёмкость производства продукции по каждой группе технологического оборудования;
 3. Для каждой группы технологического оборудования рассчитывается её пропускная способность. Для этого составляется эффективный фонд времени работы оборудования и суммарная трудоемкость обработки продукции по всем позициям номенклатуры продукции;
 4. По результатам выполненных расчетов выбирается ведущая группа технологического оборудования. Этот выбор осуществляется исходя из максимального числа единиц технологического оборудования в группе и максимальной трудоёмкости обработки всей программы производства;
 5. Определяется производственная мощность организационно-производственной структуры. Эта мощность соответствует пропускной способности выбранной группы оборудования;
 6. На основании указанного выше сопоставления рассчитываются коэффициенты загрузки. При значении этого коэффициента >1 – оборудование перезагружено, при значении <1 - недогружено.
- Если оборудование недогружено - снижается прибыль вследствие увеличения доли постоянных затрат в структуре себестоимости продукции.

7. С учетом полученных значений названных коэффициентов разрабатываются мероприятия по устранению недогрузки и перегрузки оборудования в цехе.

Реализация этих мероприятий изменяет не только величину производственных мощностей, но и величину производственного потенциала предприятия в целом. Фактически именно эти мероприятия обеспечивают создание на базе структур действующего предприятия новых высокотехнологичных производств.

Например, устранение перегрузки оборудования может, во-первых, произойти изменение технологического процесса, а во-вторых, замена существующего оборудования на технически более совершенное.

Таким образом, предприятие будет использовать процессные и организационные инновации. Кроме того, для устранения перегрузки оборудование наряду с технологическими инновациями должны быть использованы управленческие инновации, направленные на повышение качества обслуживания оборудования и повышения эффективности управления производственными процессами.

При устранении недогрузки оборудование либо осуществляется на базе действующего оборудования производство новых видов продукции, т.е. продуктовые инновации, либо на основе использования организационных и управленческих инноваций происходит изменение существующих организационно-производственных структур.

Однако оценка производственного потенциала не может быть сведена только к расчету и анализу производственных мощностей предприятия. Почему?

Потому что, производственный потенциал характеризует ту величину ресурсов, которые были использованы при формировании производственных мощностей предприятия. Однако в современных условиях неотъемлемым требованием рынка к предприятию является обеспечение высокой гибкости. Для этого требуются определенные затраты финансовых ресурсов.

Таким образом, при оценке производственного потенциала обязательно должны быть учтены эти затраты. По существу речь идет о тех ресурсах, которые учитываются в изменении стоимости таких элементов как основные средства, нематериальные активы, сырье, материалы, расходы будущих периодов и т.д.

Поэтому на практике возникают задачи управления составляющими потенциала предприятия, которые были рассмотрены в предыдущих темах.

Важным фактором, влияющим на величину производственного потенциала предприятия является место нахождения его производственных мощностей по отношению к поставщикам сырья, материалов, комплектующих и других видов ресурсов, а также по отношению к покупателям продукции. При определении производственного потенциала предприятия анализируются основные транспортные потоки, возникающие при взаимодействии предприятия с другими субъектами рыночной инфраструктуры, рассчитываются транспортные издержки. Необходимо стремиться к их сокращению при реконструкции производственного потенциала. Для этого необходимо использовать решение различных задач по оптимизации транспортных потоков.

При оценке производственного потенциала предприятия, для его преобразования необходимо рассчитать показатели обеспеченности каждого вида производимой продукции всеми необходимыми ресурсами. Для этого исследуются такие характеристики как надежность обеспечения предприятия ресурсами, стоимость потребляемых ресурсов, а также анализируются взаимоотношения предприятия с поставщиками ресурсов. Эти параметры влияют на уровень производственного риска, который на практике оценивается через величину ущерба, возникающего в случае срыва поставок ресурсов. Для целей подстраховки риска предприятием создается страховой запас и рассчитываются затраты на его хранение.

Кроме того, анализируются условия оплаты за поставляемые материальные ресурсы, включая срок и формы оплаты, предоставляемые

предприятию скидки и т.д. Все эти параметры учитываются при оценке эффективности действующего потенциала предприятия.

В процессе использования созданного предприятием производственного потенциала формируются такие важные показатели эффективности деятельности как величина себестоимости и параметры качества производимой продукции.