МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни **«Антикризове та вартісно-орієнтоване управління»**

для здобувачів третього (освітнього-наукового) рівня вищої освіти

Освітньо–наукова програма: Економіка

Галузь знань: 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність: 051 «Економіка»

Укладач(і): д.е.н., проф. Саміра ПІЛЕЦЬКА

Конспект лекцій розглянутий та схвалений
на засіданні кафедри економіки повітряного
транспорту
Протокол № 22 від «13» червня 2022 р.
Завідувач кафедри Олена АРЕФ’ЄВА

Модуль №1 «Антикризове та вартісно-орієнтоване управління»

Лекція № 1.1
Тема лекції: Криза і її роль в соціально-економічних процесах. Механізм розробки і реалізації стратегії антикризового управління

План лекції

1. Поняття кризи в соціально-економічному розвитку
2. Теорії криз та кризових процесів
3. Зовнішні і внутрішні чинники виникнення кризи на підприємстві
4. Антикризові механізми фінансової стабілізації
5. Види антикризових стратегій. Порядок і зміст етапів розробки антикризової стратегії
6. Функціональні антикризові стратегії
7. Антикризова маркетингова стратегія
8. Антикризова виробнича стратегія

Література: [5]; [6]; [7]; [8]; [9]; [10]; [13].

Зміст лекції

1. Поняття кризи в соціально-економічному розвитку

Поняття кризи (от греч. krisis – рішення, поворотний пункт, результат) застосовується до будь-якого різкого переходу, до всіх змін, порушення безперервності існуючої тенденції.

Криза - це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (підприємства), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі. Це несподівана і непередбачена ситуація, загрозлива пріоритетним цілям розвитку, при обмеженому часі для прийняття рішень, різкий перелом в діяльності, наслідки (параметри) якого можна виміряти: скорочення обсягу продажів, падіння курсу акцій, соціальні конфлікти і т. д.

Криза являє собою зміну негативний, глибоке і часто несподіване, але одночасно несе в собі нові можливості для розвитку. Кризи є основою навчання економічних систем. Криза відкриває те, що в нормальній ситуації невидимо, він надає енергії силам, які сприятимуть розвитку системи. Для розв'язання кризи економічні системи трансформуються, перестають бути тим, чим вони були, з'єднуючись в нову систему або роз'єднуючи на окремі комплекси.

Основна функція кризи - руйнування тих елементів, які найменш стійкі і життєздатні, які в найбільшій мірі порушують організованість цілого. Відбувається спрощення системи і зростання її стрункості. В економіці криза руйнує безліч найбільш слабких і найменш доцільно організованих підприємств, відкидаючи застарілі способи виробництва, застарілі форми організації підприємств на користь способів і форм більш сучасних, які тільки перебувають. Загальна крах захоплює і чимало передових підприємств.

2. Теорії криз та кризових процесів

На основі положень теорії економічних циклів і криз виділено найтиповіші характеристики економічної кризи:

– циклічність: кожна криза проходить певні стадії розвитку, що активізуються впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, на мікрорівні циклічність набуває форми життєвого циклу підприємства, причому кожна наступна стадія життєвого циклу підприємства стає можливою тільки в результаті подолання кризових процесів;

– еволюційність, яка призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі нездатності розвиватися й адаптуватися до умов змінного зовнішнього середовища; поліпшення становища підприємства − це також криза, і нерозуміння цього приводить до ейфорії, необґрунтованої упевненості, що зростання триватиме нескінченно;

– руйнівність, яка проявляється тим значніше, чим глибше і гостріше протікає кризовий процес, від його негативного впливу страждає, насамперед, економічна стійкість підприємства, аж до банкрутства;

– дискретність функціонування, яка означає, що криза викликана впливом як внутрішньофірмових, так і зовнішніх чинників, які істотним чином відбиваються на функціонуванні в певному відрізку часу охопленого кризою об’єкта;

– екстремальність у функціонуванні системи, загострення суперечностей, перехід від існуючого становища до іншого, істотно відмінного за основними параметрами під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища;

– конструктивність криз проявляється в їх здатності виявляти комплекс взаємозалежних економічних, виробничих, організаційних і соціальних проблем, які перешкоджають або стримують досягнення економічної стійкості підприємства;

– дуалізм, який проявляється в стимулюванні як негативних, так і позитивних наслідків, які призводять до різкої зміни концепції розвитку підприємства;

– синергетичність, що дозволяє дати оцінку економічній кризі як процесу посилення хаосу і як імпульсу до самоорганізації в економічних системах..

3. Зовнішні і внутрішні чинники виникнення кризи на підприємстві

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

Можливість і необхідність виникнення економічних криз визначаються суперечностями між виробництвом і споживанням товарів. У міру розвитку ринкової економіки, товарного та грошового обігу збільшується ймовірність

загострення цього протиріччя, так як зникають прямі економічні зв'язки, в них вклинюються інтереси посередників. Виникає регіональна і галузева структура економіки, і це відбувається в умовах загальної інтеграції економічного життя. Поділ праці, розвиток спеціалізації і кооперації загострюють протиріччя між виробництвом і споживанням. Це порушує нормальне функціонування всієї економічної системи і проявляється в перевиробництво товарів стосовно платоспроможному сукупному попиту, порушення процесу умов відтворення суспільного капіталу, масових банкрутства фірм, зростання безробіття та інші соціально-економічних потрясінь.

4. Антикризові механізми фінансової стабілізації

Основна роль в системі антикризового управління відводиться широкому використанню внутрішніх і зовнішніх механізмів стабілізації, які дозволяють зняти загрозу банкрутства, позбавити підприємство від використання позикового капіталу і прискорити темпи економічного зростання.

Збільшення обсягу генерування власних фінансових коштів досягається за рахунок наступних заходів:

– оптимізації цінової політики підприємства, що забезпечує додатковий операційний дохід;

– скорочення постійних витрат (включаючи скорочення управлінського апарату, витрат на поточний ремонт і т. п.);

– зниження змінних витрат (включаючи скорочення виробничого персоналу основних і допоміжних підрозділів; підвищення продуктивності праці і т. п.);

– здійснення ефективної податкової політики, що мінімізує податкові платежі по відношенню до сум доходу і прибутку (збільшує суму чистого прибутку) підприємства; проведення прискореної амортизації активної частини основних засобів;

– своєчасної реалізації вибуває у зв'язку з високим зносом або невикористаного майна;

– здійснення ефективної емісійної політики за рахунок додаткової емісії акцій (або залучення додаткового пайового капіталу) та інших.

5. Види антикризових стратегій. Порядок і зміст етапів розробки антикризової стратегії

Підприємства, що знаходяться в стані кризи, вибирають стратегії відновлення або стратегії виходу. Якщо є можливість подолати кризу, то підприємства вибирають відновлювальні стратегії, що включають стратегії стабілізації та стратегії трансформації.

Зазвичай виділяють наступні види стратегії бізнесу: стратегія зростання; концентрований зростання (нарощування збуту існуючого

продукту); концентричний зростання (розширення сегментів ринку); модифікаційний зростання (обслуговування нових потреб).

Стратегія стабільності: пауза (навмисна зупинка збільшення збуту); обережне просування (просування започаткованих програм в очікуванні успіху); без змін (заморожування ситуації, припинення перспективних інвестицій); зняття прибутку (припинення поточних інвестицій в продукт).

6. Функціональні антикризові стратегії

Як правило, розрізняють три типи стратегій:

1) корпоративні стратегії, які розглядають підприємство як цілісну соціально-економічну систему;

2) бізнес-стратегії, що охоплюють окремі види підприємницької діяльності (бізнесу);

3) функціональні стратегії, що відповідають кожному з найбільш важливих (пріоритетних) напрямів діяльності і, як правило, охоплюють окремі елементи організаційної системи.

Їх призначення полягає в забезпеченні з максимально можливою ефективністю вирішення завдань, визначених на корпоративному і бізнес-рівнях. Передбачається, що конкретна ситуація на підприємстві, яка формується сукупністю чинників, буде визначати цілі, завдання і зміст функціональних стратегій.

7. Антикризова маркетингова стратегія

Маркетингова стратегія разом з тактичним вирішенням поточних завдань представляє цілісний єдиний процес управління ринком з боку підприємств - виробників товарів. Як короткострокові, так і довгострокові маркетингові програми вимагають розробки і застосування такої стратегії, яка при заданих умовах забезпечила б підприємству бажаний рівень ділової активності і ефективності діяльності. Стратегія маркетингу служить локомотивом інших складових стратегічного плану управління підприємством. Ця стратегія повинна бути націлена на підтримку і розвиток продажів, вдосконалення виробництва відповідно до запитів покупців, розвиток інтелектуального потенціалу співробітників організації, який проявляється в розширенні асортименту та якості вироблених товарів. Освоєння нових ринків, збільшення збуту повинні носити довгостроковий характер, узгоджується з життєвим циклом товарів і самого підприємства (підрозділів). Залежно від прогнозу ситуації на ринку і можливостей самого підприємства вибирається тип антикризової маркетингової стратегії.

8. Антикризова виробнича стратегія

Реорганізацію виробничої діяльності переважніше проводити новій команді управління. Реорганізація підприємства включає наступні області:

1) припинення операцій, які не вносять вклад в покриття постійних витрат підприємства;

2) припинення випуску нерентабельної продукції або спроба перетворити її в рентабельну зниженням витрат;

3) пошук джерела фінансування в особі венчурного капіталу, якщо підприємство має недофінансований високомаржинальний виріб, що користується попитом на ринку;

4) аналіз орендних договорів.

Лекція № 1.2
Тема лекції: Антикризове регулювання та антикризового управління. Управління персоналом в кризовій ситуації

План лекції

1. Розвиток нормативного регулювання відносин у сфері банкрутства в Україні
2. Банкрутство організації: його види, мета і наслідки
3. Антикризові механізми фінансової стабілізації
4. Зарубіжний досвід антикризового управління
5. Людський фактор антикризового управління
6. Конфлікти в розвитку підприємства
7. Причини конфліктів та їх роль в антикризовому управлінні
8. Процесуальні характеристики конфлікту
9. Антикризове управління конфліктами
10. Антикризові характеристики управління персоналом
11. Система антикризового управління персоналом
12. Антикризова політика в управлінні персоналом
13. Принципи антикризового управління персоналом

Література: [5]; [6]; [7]; [8]; [9]; [10]; [13].

Зміст лекції

1. Розвиток нормативного регулювання відносин у сфері банкрутства в Україні

Згідно з ч. 1 ст. 51 Закону України «Про банкрутство», якщо вартості майна боржника – юридичної особи, щодо якого прийнято рішення про ліквідацію, недостатньо для задоволення вимог кредиторів, така юридична особа ліквідується в порядку, передбаченому цим Законом.

Відповідне правило передбачене ч. 3 ст. 110 Цивільного кодексу України, яка містить загальні положення про ліквідацію юридичної особи.

Спрощена процедура банкрутства, яка передбачена ст. 51 Закону України «Про банкрутство» (банкрутство боржника, що ліквідується власником), випливає з процедури добровільної ліквідації юридичної особи, тобто ліквідації юридичної особи за рішенням її учасників (власників) або органу, уповноваженого на це установчими документами.

У зв’язку з цим необхідними передумовами для звернення із заявою про порушення провадження у справі про банкрутство боржника в порядку ст. 51 Закону України «Про банкрутство» є дотримання вимог цивільного та господарського законодавства щодо добровільної ліквідації юридичної особи.

Неплатоспроможність боржника має бути стійкою й не піддаватися усуненню попри здійсненим судовим заходам з відновлення платоспроможності суб’єкта, що зумовлює застосування спеціальної судової процедури – ліквідаційної процедури, спрямованої на ліквідацію заборгованості банкрута.

Розглянувши досудові процедури банкрутства, досудової санації, можна виокремити її основні переваги стосовно судової санації. Вона є більш ефективною, економічно вигідною як для підприємства, так і кредиторів.

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що судова та досудова процедури є достатньо важким і важливим процесом, який потребує дослідження з урегулюванням відповідних питань, що не розкриті у законодавстві.

2. Банкрутство організації: його види, мета і наслідки

У практиці виділяють наступні види банкрутства:

1. Реальне банкрутство підприємства, яке характеризується нездатністю підприємства відновити свою платоспроможність изза реальних втрат власного і позикового капіталу. Високий урівень втрат капіталу, наявність великого обсягу боргів не дозволяють такого підприємства нормально вести виробничо-господарську діяльність, внаслідок чого вона оголошується банкрутом юридично. В цьому випадку може проводитися конкурсне виробництво (ліквідація організації) або реорганізація юридичної особи виходячи з аналізу конкретного стану активів і пасивів підприємства.

2. Тимчасове, умовне банкрутство, що характеризується таким станом неплатоспроможності підприємства, яке викликане суттєвою простроченням її кредиторської заборгованості, а також великим розміром дебіторської заборгованості, затоварюванням готової продукції, в той же час сума активів організації перевершує обсяг її боргів. Такий вид банкрутства підприємства при антикризовому управлінні шляхом використання санації і ефективних заходів фінансового оздоровлення не призводить до ліквідації підприємства. В умовах проведення арбітражних процедур фінансового оздоровлення і зовнішнього управління з'являється реальна можливість відновити платоспроможність організації, переорієнтувати виробництво з урахуванням вимог ринку і забезпечити в подальшому її нормальне функціонування на ринку.

3. Умисне (умисне) банкрутство, яке характеризується навмисним створенням керівниками і власниками організації стану її неплатоспроможності, нанесенням їй економічного шкоди (розкрадання коштів організації різними способами) в особистих інтересах та в інтересах інших осіб. Виявлені арбітражними керуючими факти навмисного

банкрутства передаються в суд для притягнення винних до кримінального переслідування.

4. Фіктивне банкрутство - це неправдиве оголошення організацією про свою неплатоспроможність з метою введення в оману кредиторів для отримання від них відстрочки платежів за своїми фінансовими зобов'язаннями або отримання знижки з боргів, або для передачі готової продукції, що не користується попитом на ринку, для погашення боргів. Винні в хибному оголошенні організації неплатоспроможною, в приховуванні активів для погашення кредиторської заборгованості переслідуються в кримінальному порядку за поданням арбітражних керуючих.

3. Антикризові механізми фінансової стабілізації

Фінансова стабілізація і фінансовий розвиток організації є основою її благополуччя. На сучасному етапі розвитку економіки фінансовий стан значної частини російських організацій є нестійким. Розглядаючи напрямки фінансової стабілізації та сталого розвитку даних організацій, необхідно проаналізувати ефективність використання механізмів антикризового управління, за допомогою яких можна було б вивести організації з нестійкого стану.

Основна роль в системі антикризового управління відводиться широкому використанню внутрішніх механізмів стабілізації, які дозволяють зняти загрозу банкрутства, знизити частку використовуваного підприємством позикового капіталу і прискорити темпи економічного зростання.

Внутрішні механізми фінансової стабілізації - система методів стабілізації фінансового стану підприємства, які він використовує при загрозі банкрутства, з метою виходу з кризи без зовнішньої допомоги.

Для ефективної реалізації механізмів фінансової стабілізації підприємства необхідне вдосконалення процесу управління їх фінансовим оздоровленням шляхом більш широкого використання методів аналізу, спрямованих на динамічний аналіз фінансового стану підприємства в минулому, сьогоденні і майбутньому, а не тільки дозволяють оцінити фінансовий стан за ряд минулих років.

4. Зарубіжний досвід антикризового управління

У світовій історії банкрутства можна виділити чотири порівняно відокремлених періоду відносин до боржників:

«Жорсткий» - від зародження економічних відносин ринку до XV в. цей період характеризується крайніми - до смертної кари - заходи покарання боржників;

«Обачний» настає з появою в середині XVI ст. законодавства про неспроможність, в якому останнім трактується як явище, супутнє комерційної діяльності; однак і тут заходи впливу до боржників ще досить суворі;

«Справедливий» - друга половина XVIII-початок XX ст., Його особливість -прагнення до справедливого розподілу майна боржника між кредиторами і надання звільненому від боргів банкрута можливості відновлення підприємницької діяльності;

«Гуманний» - це сучасний період оцінок неспроможності і форм і методів роботи з банкрутами.

У Німеччині Конкурсний Статут, прийнятий в 1877 р на основі прусського закону, вважається першим нормативним документом з регулювання відносин між кредиторами і боржниками. Він складався з трьох книг: «Матеріальне конкурсне виробництво», «Конкурсне виробництво» і «Кримінальні постанови». У 1898 р Конкурсний Статут зазнав змін. У 1976 р з прийняттям Закону про боротьбу з економічними злочинами третя книга («Кримінальні постанови») була скасована. У 1978 р були істотно змінені дві книги зводу норм про банкрутство.

У Німеччині банки мають право достроково розірвати кредитний договір і вимагати негайного погашення кредиту і виплати штрафних санкцій, якщо боржник не виконує своїх зобов'язань протягом двох тижнів. Відповідно до цього при виявленні факту затримки платежу банк направляє позичальнику перше застереження, яке зазвичай є ввічливе прохання про здійснення платежу протягом п'яти днів (іноді додається бланк заяви про перенесення терміну платежу). Якщо позичальник не здійснює платіж в зазначені терміни, йому надсилається друге попередження з наполегливим нагадуванням про необхідність погашення боргу протягом восьми днів. (У ряді випадків нагадування супроводжується повідомленням про можливість розірвання кредитних відносин, частіше - вимогою вступити в контакт з банком, якщо здійснення платежу в зазначені терміни в силу будь-яких причин виявляється неможливим) .

У Великобританії в 1914 р був прийнятий Закон про банкрутство, а в 1986 році його замінив Закон про неспроможність і банкрутство. З назви останнього закону видно, що в ньому чітко розмежовані категорії «банкрутство» і «неспроможність».

У Франції історія інституту банкрутства пов'язана з епохою Наполеона, коли в 1807 р були передбачені заходи кримінальної відповідальності до боржників. Істотні корективи в законодавство про банкрутство були внесені в 1838, 1898, 1935, 1955, 1967 рр.

В Японії після Другої світової війни був введений механізм жорсткого державного управління і регулювання підприємствами основних галузей з фондовим розподілом ресурсів. У 1947 р вступили в дію закони про ліквідацію надлишкової концентрації економічної могутності, про реорганізацію фірм і ін.

5. Людський фактор антикризового управління

Діяльність людини побудована на задоволенні своїх інтересів, які змінюються нерівномірно і непропорційно. Інтереси знаходяться в постійному протиріччі не тільки в окремої людини, а й у цілих соціальних

груп або класів суспільства. Протиріччя інтересів і об'єктивна нерівномірність їх зміни визначають як можливість, так і необхідність криз. Саме це є основою всіх криз в соціально-економічній системі, навіть пов'язаних з природними умовами. Нерідкі випадки використання природних катаклізмів в політичних цілях, переростання їх у кризи політичні і соціально-економічні.

Абсолютне управління динамікою і взаємодією інтересів людини неможливо, тому що до системи його інтересів відноситься і питання свободи, демократичності управління, самостійності і самодіяльності. До цих інтересам «прив'язані» і багато інших, і саме на інтересах людини будується ефективне управління.

Тільки людина може мати мету і інтереси. Саме вони є основою розпізнавання і подолання криз. Людський фактор кризових ситуацій проявляється не тільки в відношенні людини до кризи, але і в управлінні кризою на різних етапах його прояви, виникнення і протікання.

Управління - це діяльність людини, яка визначається його якостями - досвідом, освітою, ставленням до дійсності і людям, методологічними підходами. Будучи об'єктивним явищем, криза завжди несе в собі фактори людської природи: менталітет, культуру, інтереси, громадську свідомість, рівень освіченості, світогляд.

6 Конфлікти в розвитку підприємства

Сучасний менеджмент визнає, що навіть на підприємствах з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але і бажані. Вважається, що в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає побачити різноманітність точок зору, більше число проблем, альтернатив їх вирішення та інше. Тут мова йде про співпрацю, при якому керівники і підлеглі мають можливість висловити свою думку. У підсумку дискусія призводить до вироблення взаємовигідного і найбільш правильного рішення. Подібне зіткнення думок теж є конфліктом, але не руйнівним (деструктивним), а творчим (конструктивним).

Найбільш небезпечним негативним наслідком конфлікту є його затягування і нагнітання на підприємстві таких взаємин, які в поєднанні з іншими факторами (економічними, політичними та ін.) можуть привести до створення кризової ситуації.

Управління конфліктами є важливою складовою частиною процесу регулювання соціально-виробничих відносин на підприємстві. Це одна з умов антикризового управління. Для того щоб реалізувати його на практиці, необхідно:

– усвідомлення менеджерами ймовірних передумов і причин виникнення конфліктних ситуацій;

– розуміння механізму розвитку конфлікту як процесу;

– вміння застосовувати в практиці управління методи вирішення конфліктів.

7 **Причини конфліктів та їх роль в антикризовому управлінні**

Виявлення та усвідомлення конфліктних тенденцій, що складаються на підприємстві, вимагає від менеджера розуміння потенційних причин їх виникнення. Конфлікти можуть бути породжені трудовим процесом, викликані психологічними особливостями людських взаємин або особистим своєрідністю членів колективу. 1. Причини конфліктів, породжені трудовим процесом.

На ймовірність виникнення тієї чи іншої причини конфлікту впливають демографічні характеристики працівників (стать і вік). Наприклад, встановлено, що для жінок більш характерна тенденція до більшої частоті конфліктів, пов'язаних з їх особистими потребами - заробітною платою, розподілом відпусток, преміями. Чоловіки більш схильні до конфліктів, пов'язаних безпосередньо з самої трудовою діяльністю - організацією праці, визначеністю повноважень, функцій та ін. Зі збільшенням віку працівників більшу питому вагу починають займати конфлікти, пов'язані з цільовими характеристиками їх діяльності, одночасно скорочується число конфліктів, викликаних проблемами адаптації працівників в трудовому колективі - порушенням трудової дисципліни, невідповідність бажаного і дійсного.

8. Процесуальні характеристики конфлікту

Для керівника, який прагне реалізувати принципи антикризового управління підприємством, дуже важливим є розуміння того, що конфлікт - це не спонтанне зіткнення, а процес, що протікає в часі і просторі. Він не виникає нізвідки. У нього є грунт, на якій він розвивається, є учасники, які дотримуються протилежних точок зору, мають різні цілі, інтереси, судження. Розуміння процесу конфлікту дозволяє усвідомлено їм управляти. Процес конфлікту складається з чотирьох стадій.

1. Стадія виникнення конфліктної ситуації

2. Стадія виникнення інциденту

3. Стадія кризи в стосунках

4. Стадія завершення конфлікту

9. Антикризове управління конфліктами

У теорії і практиці управління конфліктами в виробничих ситуаціях відомі дві стратегії:

- попередження конфліктів;
- вирішення конфліктів.

Стратегія попередження конфліктів має на меті створення таких виробничих умов і психологічної атмосфери в колективі, при якій можливості виникнення конфліктів зведені до мінімуму.

Реалізація цієї стратегії полягає в проведенні різноманітних організаційних і роз'яснювальних заходів, спрямованих на поліпшення умов праці, створення раціональної інформаційної системи і структури управління підприємством, розробку обґрунтованих систем винагороди за результативну

працю, забезпечення суворого дотримання правил внутрішнього життя, традицій і т.п.

Стратегія вирішення конфліктів має на меті припинення протиборства сторін і пошук прийнятного рішення проблем.

При вирішенні конфліктів на практиці можна користуватися будь-яким з описаних стилів. Зрозуміло, загальними рекомендаціями неможливо вирішити конкретні розбіжності. Дії як керівників, так і інших членів трудового колективу будуть залежати від конкретної ситуації, підхід до вирішення конфлікту в кожному випадку буде індивідуальним. Але знання з галузі управління конфліктом повинні допомогти менеджерам перейти від конфронтаційного мислення до істинного співпраці.

10. Антикризові характеристики управління персоналом

Для всіх підприємств, великих і малих, виробничих і діючих у сфері послуг, управління людьми має першорядне значення. Без належним чином відібраних, розставлених і професійно підготовлених людських ресурсів жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей і вижити. Це положення є основоположним в концепції антикризового управління.

Для підвищення ефективності управління необхідно з'ясувати, які категорії працівників відносяться до управлінського персоналу. З цього питання у дослідників, працівників кадрових служб єдності поглядів поки немає. Одні вважають, що до управлінського персоналу відносяться всі працівники апарату управління підприємством. Інші вважають, що в основу вирішення питання про віднесення того чи іншого працівника до персоналу управління повинен бути покладений функціональний принцип: саме зміст виконуваних працівником основних функцій управлінської праці.

Проведені соціологічні дослідження показують, що ефективність управління в державних і підприємницьких структурах знижується. Про це заявив 71% опитаних. Серед причин зниження ефективності управління були названі: слабка професійна підготовка управлінців - 48% опитаних, недосконала система відбору і розстановки персоналу управління - 52% опитаних. Звичайно, дані соціологічних опитувань не слід абсолютизувати і поширювати на всі підприємства, але не можна й ігнорувати їх. Цілком ймовірно, не все гаразд у нас в країні складається з проблемою добору, розстановки і підготовки кадрів управління

11. Система антикризового управління персоналом

Управління не обмежується сферою праці, технологією і економікою виробництва. У соціально-економічних системах центральним елементом є людина, її інтереси, потреби, цінності та установки. Саме люди пожвавлюють, генерують систему. Людина на підприємстві виступає в якості як об'єкта, так і активного суб'єкта управління. Персонал управління, будучи ядром системи, потребує постійного, глибоко продуманий і обгрунтованому управлінському впливі.

Управління персоналом - це сукупність цілеспрямованих дій керівного складу підприємства, а також керівників і фахівців підрозділів, що включають визначення потреби в персоналі відповідно до мети і можливостями підприємства; планування роботи з персоналом (залучення, відбір, підбір і вивільнення); розстановку і розподіл персоналу, його використання; дослідження і оцінку персоналу; ротацію персоналу, рух в системі управління, траєкторію кар'єри; розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, освіти, компетенції, накопичення досвіду; мотивацію і стимулювання персоналу, створення сприятливих умов для ефективної діяльності.

Антикризове управління персоналом передбачає не тільки формальну організацію роботи з персоналом (планування, відбір, підбір, розстановку та ін.), але і сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру - демократичний стиль управління, турботливе ставлення до потреб людини, врахування його індивідуальних особливостей та ін.

12. Антикризова політика в управлінні персоналом

Термін «кадрова політика» в управлінській літературі вживається в різних контекстах. Кадрова політика - це система науково обгрунтованих цілей, завдань, орієнтирів, пріоритетів, потреб, принципів, методів, що визначають зміст, форми управління персоналом на різних етапах життєдіяльності підприємства.

Вона нерозривно пов'язана з методологією і концепцією управління персоналом, виходить з їх теоретичних вимог, інтегрує управлінські знання, накопичений минулий і справжній вітчизняний і зарубіжний практичний досвід роботи з персоналом. Кадрова політика визначає основний зміст програми набору, відбору, розстановки, підготовки та перепідготовки персоналу підприємства, але не зводиться до неї. Вона відображає тенденції зміни інтересів і потреб, установок, цінностей і мотивації співробітників підприємства, які визначають діяльнісну активність людини.

Антикризова кадрова політика включає діяльність по довгостроковому, середньостроковому та поточного прогнозування, точніше сказати, науковому передбаченню майбутнього, реальностей його досягнення.

13. Принципи антикризового управління персоналом

Однією з теоретичних проблем сучасного менеджменту є визначення принципів антикризового управління персоналом.

До загальних принципів державної кадрової політики відносить науковість, конкретно-історичний підхід, моральність, законність, демократизм, наступність і змінюваність.

В якості специфічних принципів, що визначають управління кадровим потенціалом підприємств, у вітчизняній літературі називають принципи оптимізації кадрового потенціалу підприємства; принципи формування унікального кадрового потенціалу кризового підприємства; принцип комплементарності управлінських ролей на підприємстві.

Лекція № 1.3
Тема лекції: Інновації в антикризовому управлінні і ризик-менеджмент

План лекції

1. Природа та класифікація ризиків підприємств
2. Управління ризиками
3. Методи оцінки невизначеності і ризику при формуванні стратегії і тактики антикризового управління
4. Механізми управління ризиками
5. Інноваційний потенціал підприємства, його роль в антикризовому управлінні
6. Формування інноваційних інфраструктур як умова виходу з кризи
7. Інноваційні проекти, критерії їх відбору
8. Характеристика стану інвестиційного процесу в якості основи для прийняття інвестиційних рішень в антикризовому управлінні
9. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств
10. Методи оцінки інвестиційних проектів
11. Ефективність антикризового управління
12. Контролінг в системі антикризового управління

Література: [5]; [6]; [7]; [8]; [9]; [10]; [13].

Зміст лекції

1. Природа та класифікація ризиків підприємств

Ризик - це дія на удачу в надії на щасливий результат; це загроза повної або часткової втрати ресурсів або доходу в умовах невизначеності.

Система ризиків має складну внутрішню структуру, в якій виділяють такі складові.

1. Ризики, пов'язані з економічною автономністю, під якою розуміється можливість управління кожної з безлічі регульованих величин в складнопобудованих системі впливів, в тому числі і автоматичних, окремо від усіх інших регульованих величин або від всіх задають впливів, крім одного, їй відповідного.

В широкому розумінні умова автономності вперше сформулював і застосував в 1934 р вітчизняний вчений І. М. Вознесенський. Він поставив і вирішив задачу про те, щоб зміна однієї якої-небудь з п регульованих величин могло відбуватися незалежно від зміни всіх інших п-1 величин, т. Е. Автономно.

2. Ризики, пов'язані з виникненням криз або інших ускладнених перехідних періодів. В цьому випадку необхідно говорити про крізісозащіщенності або про те, щоб зміни підпорядковувалися гомеостатичним законам, а саме, підтримувалися деякі істотні для підприємства змінні на певному рівні і в вузьких межах.

3. Ризики, пов'язані з синергетичним процесами, або ризикозахищеність синергетичних ефектів (РСЕ). РСЕ особливо важлива для сучасної динамічно розвивається. Економічна ризикозахищеності - сукупність системно організованих управлінських впливів, що забезпечують автономність, крізісозащіщенность для господарюючих суб'єктів будь-якого розміру і роду діяльності.

2. Управління ризиками

Під управлінням ризиками розуміють систему управління, що має своєю цільовою установкою запобігання можливих серйозних ускладнень в діяльності підприємства, забезпечення його стабільного та успішного господарювання з орієнтацією на інтенсивний тип відтворення на базі власних ресурсів.

Процес управління ризиками складається з етапів ідентифікації, вимірювання, контролю ризику.

Ідентифікація ризику полягає в систематичному виявленні та вивченні ризиків, які характерні для того чи іншого виду діяльності. При цьому визначаються небезпеки, які становлять загрозу; ресурси, які можуть постраждати; фактори, що впливають на ймовірність реалізації ризику; збитки, в яких виражається вплив ризику на ресурси.

Вимірювання ризику зводиться до визначення ступеня його ймовірності і розмірів потенційного збитку. Підприємства, що відносяться до розряду небезпечних виробництв, використовують спеціальні методи оцінки ризику, засновані на розробці сценаріїв виникнення великих аварій. У простіших випадках фінансовий менеджер проводить оцінку вірогідності ризиків і ранжирує збитки по мірі їх ймовірності і серйозності.

Контроль ризику виконується в двох формах: фізичної та фінансової. Фізичний контроль включає використання різних способів зниження або ймовірності настання збитку, або його розміру. Використання заходів фізичного контролю пов'язане з певними витратами (наприклад, на закупівлю обладнання, оплату праці). Правило таке: витрати по запобіганню ризику і скорочення втрат не повинні перевищувати можливих розмірів шкоди. Фінансовий контроль ризику полягає в пошуку джерел компенсації можливих збитків у грошовій формі. Фінансування компенсації ризику може здійснюватися через самострахування і страхування. Самострахування розглядається або як альтернатива до укладення договору страхування, або як доповнення до нього.

3. Методи оцінки невизначеності і ризику при формуванні стратегії і тактики антикризового управління

Підприємницькі ризики виникають під впливом численних факторів в організаційний період або в період вироблення стратегії підприємства. Ризик збільшується внаслідок внутрішніх прорахунків підприємства, а також впливу навколишнього середовища: недобросовісної конкуренції, зміни кон'юнктури ринку, відсутності достовірної інформації та ін.

Для оцінки ризику можуть використовуватися кількісні та якісні методи аналізу.

До якісних методів належать:

- *експертні* методи, які полягають в залученні фахівців для висловлювання суджень про проблему і подальшому зведенні результатів і пропозицій в систему. Дані методи більш ефективні там, де потрібно вирішувати проблеми, що вимагають широкого спектру знань, а також там, де немає обов'язкової умови кількісних оцінок;
- *історико-асоціативні* методи полягають в залученні історичних відомостей. Наприклад, в Японії в середині.

Кількісні методи аналізу ризику в найзагальнішому вигляді поділяються на статистичні та аналітичні.

Статистичні методи базуються на ряді фундаментальних понять. Перш за все таким поняттям служить ймовірність. Імовірність в цьому випадку пов'язують з можливістю настання несприятливої події. Слід зазначити, що в підприємницької діяльності визначення ризику залежить не тільки від природи невизначеності, яка може бути багатофакторної і вкрай складною, але і від менталітету того, хто намагається аналізувати величину ризику. У цьому випадку використовують інше поняття, протилежне по своїй суті ризику, - «шанс».

4. Механізми управління ризиками

Механізми, що входять в систему економічних механізмів управління ризиками:

- механізм управління фінансовим ризиком;
- механізм нейтралізації фінансових ризиків;
- механізм реструктуризації;
- механізми економічної відповідальності (штрафи за порушення вимог безпеки, плата за ризик);
- механізми стимулювання зниження ризику (в основному - податкові механізми);
- механізми перерозподілу ризику (в основному - механізми страхування і перестрахування);
- механізми централізованого управління ризиком (в тому числі - механізми пріоритетного розподілу бюджетних коштів екологічних та ін. фондів за схемою безоплатного фінансування або пільгового кредитування);
- механізми резервування;
- ринкові механізми регулювання ризику (в тому числі - вільна купівля і продаж економічними агентами квот на рівень ризику за договірними цінами).

Іншою підставою класифікації механізмів управління безпекою є інституційний статус керуючого органу.

5. Інноваційний потенціал підприємства, його роль в антикризовому управлінні

Процес формування ефективної системи інноваційного управління залежить від рівня інноваційного потенціалу підприємства - його можливості в досягненні поставлених інноваційних цілей. Реалізація цих цілей в глобальних масштабах виступає як засіб отримання досить високого прибутку в довгостроковій перспективі, зміцнення, а потім і підвищення конкурентних можливостей на ринку, рішення кризової проблеми і проблеми виживання в цілому.

Інноваційний потенціал підприємства визначається також величиною його ресурсів як матеріальних, так і інформаційних, і безпосередньо залежить від якості, професіоналізму та рішучості управлінських кадрів.

6. Формування інноваційних інфраструктур як умова виходу з кризи

Створення нових інноваційних структур - одна з основних задач економічної політики як економічно розвинених, так і країн, що розвиваються. Ці структури дозволяють стабілізувати економічну ситуацію. Навіть в розвинутих економічних системах вони в ряді випадків створюються в період економічного спаду, структурної перебудови, що супроводжуються скороченням робочих місць, зменшенням обсягів бюджетних асигнувань на науковий розвиток, а також в умовах значного накопичення науково-технічного потенціалу при відсутності механізму доведення наявних ідей до конкретного споживача і досягнення комерційного успіху.

Інноваційна інфраструктура розподіляє ризик за такими напрямками:

- між учасниками венчура;
- по фазах інноваційного процесу;
- між інституційними інвесторами і державою;
- знижує ризик інвестування в даному регіоні.

7. **Інноваційні проекти, критерії їх відбору**

Інноваційні структури типу технопарку, бізнес-інкубатора, Техноцентру, інноваційного фонду тощо. При формуванні стратегії свого розвитку, як правило, визначають, в якій ролі вони будуть виступати: адаптера, інноватора або реципієнта (або вибирають їх ефективне поєднання). Залежно від обраної стратегії формуються критерії відбору інноваційних проектів.

Інноваційні проекти характеризуються:

- високим ступенем невизначеності одержуваних науково-технічних результатів;
- тривалістю періоду розробки і доведення продукту до кінцевого споживача;
- високим ступенем ризику досягнення комерційного успіху;
- значним обсягом необхідних інвестицій;
- в разі успіху - високою прибутковістю;
- циклічністю розвитку інноваційних процесів.

Метод оцінки руху грошових потоків дає можливість оцінити «приплив» грошових коштів за рахунок усіх можливих джерел і «відтік» по всім передбачуваним напрямками.

8. Характеристика стану інвестиційного процесу в якості основи для прийняття інвестиційних рішень в антикризовому управлінні

При аналізі інвестиційної діяльності необхідно розмежовувати капітальні і фінансові інвестиції. У складі капітальних інвестицій найбільшу питому вагу складають капітальні вкладення (інвестиції, спрямовані на створення реального капіталу, в основні засоби). Крім них слід виділити інвестиції в нематеріальні активи (патенти, ліцензії, програмні продукти, науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки та ін.), Інвестиції в оборотні кошти, на придбання земельних ділянок і об'єктів природокористування, витрати на капітальний ремонт.

В управлінні інвестиційним процесом необхідно спиратися на визначення наступних важливих моментів:

1) повинні бути чітко окреслені цілі інвестування (створення нових підприємств; технічне переозброєння і реконструкція діючих підприємств, модернізація обладнання і т.д.);

2) необхідно вибрати об'єкти інвестування відповідно до позначеними пріоритетами. Так, в сучасних умовах переважним напрямком використання бюджетних коштів є створення відносно невеликих проектів з високою швидкістю обороту капіталу і швидкою віддачею. В умовах кризи в інвестиційній сфері особливого значення набуває такий принцип фінансування, як отримання максимального ефекту при мінімумі витрат;

3) слід виявити реальні джерела інвестицій і з урахуванням певних можливостей створити законодавчу базу для здійснення і розвитку інвестицій, в тому числі іноземних.

9. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств

У процесі прийняття інвестиційних рішень можна виділити наступні етапи:

- оцінку фінансового стану підприємства і можливостей його участі в інвестиційній діяльності;
- обґрунтування розміру інвестицій і вибір джерел фінансування;
- оцінку майбутніх грошових потоків від реалізації інвестиційного проекту.

Одним з найбільш важливих етапів оцінки інвестиційної привабливості підприємства є аналіз його фінансово-господарської діяльності, за допомогою якого можна оцінити перспективність аналізованого підприємства з точки зору можливості мобілізації доступних джерел коштів і віддачі на необхідні вкладення.

Фінансовий стан підприємства - комплексне поняття і його характеристики спираються на оцінку ступеня ефективності розміщення

коштів, стійкості платоспроможності, наявність достатньої фінансової бази, забезпеченості власними оборотними засобами, організації розрахунків та ін.

10. Методи оцінки інвестиційних проектів

Основу прийняття управлінських рішень з інвестицій становить порівняння обсягу інвестицій із щорічними надходженнями коштів, коли проект запрацює після пуску його в експлуатацію. Для того щоб зіставити розмір інвестицій і майбутні грошові надходження, потрібно врахувати разновременность припливів і відтоків грошових коштів в результаті здійснення інвестиційного проекту, з цією метою всі майбутні грошові потоки слід «привести» до моменту інвестування коштів.

11. Ефективність антикризового управління

Розвиток управління має супроводжуватися підвищенням його ефективності. У свою чергу, підвищення ефективності управління визначається ростом його потенціалу, а саме, можливістю позитивних змін, наявністю необхідних ресурсів і умов їх використання.

Фактори і принципи ефективності антикризового управління

1. Професіоналізм антикризового управління і спеціальна підготовка.

2. Мистецтво управління, дане природою і придбане в процесі спеціальної підготовки, слід виділити особливо в переліку чинників ефективності антикризового управління.

3. Методологія розробки ризикованих рішень.

4. Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій.

5. Важливим фактором ефективності антикризового управління є також корпоративність,

6. Лідерство також входить у сукупність факторів ефективного антикризового управління. Але не всяке лідерство.

7. Особливу роль в ефективності антикризового управління відіграють оперативність і гнучкість управління.

8. Стратегія і якість антикризових програм. У багатьох ситуаціях можлива потреба в зміні стратегії управління та в розробці спеціальних програм антикризового розвитку.

9. Окремим пунктом слід виділити людський фактор. Певною мірою він відображає фактори корпоративності і

10. Значним фактором ефективності антикризового управління є система моніторингу кризових ситуацій.

12. Контролінг в системі антикризового управління

Передумовами розвитку контролінгу в системі антикризового управління є: нестабільність зовнішнього середовища функціонування промислового авіапідприємства, яка визначає його зовнішню та внутрішню політику; необхідність розвитку антикризового управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства, що забезпечує надійність його

функціонування; істотні зміни в організації та методології системи інформаційного забезпечення.

Контролінг на підприємстві розв’язує такі завдання:

– інформаційне забезпечення об’єкта контролінгу;

– проведення внутрішнього консалтингу та розробка методичного забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів у межах забезпечення антикризового управління підприємством;

– моніторинг змін у зовнішньому середовищі підприємства;

– контроль за дотриманням співробітниками встановленого документообігу, процедур проведення операцій, функцій і повноважень згідно з покладеними на них обов’язками, виконання антикризових заходів.

Лекція № 1.4
Тема лекції: Вартість підприємства: сутність та складові

План лекції

1 Оціночна діяльність в ринковій економіці

2. Основні підходи до оцінки бізнесу

3. Фінансова інформація для оцінки вартості бізнесу

4. Основні методи дохідного підходу

5 Оцінка вартості підприємства (бізнесу) на основі порівняльного підходу

6. Витратний підхід до оцінки бізнесу

Література: [5]; [6]; [10]; [11]; [16]; [20]; [21].

Зміст лекції

1 Оціночна діяльність в ринковій економіці

Оцінка вартості бізнесу являє собою цілеспрямований упорядкований процес обчислення величини вартості об'єкта в грошовому вираженні з урахуванням впливають на неї факторів в конкретний момент часу в умовах конкретного ринку.

Суб'єкти оціночної діяльності - фізичні та юридичні особи, органи державної влади та саморегулівні підприємства оцінювачів.

Об'єктами оціночної діяльності є:

– окремі матеріальні об'єкти (речі);

– сукупність речей, що становлять майно особи, включаючи майно певного виду (рухоме або нерухоме, в тому числі підприємства);

– право власності та інші речові права на майно або окремі речі зі складу майна;

– вдачі вимоги, зобов'язання (борги);

– робота, послуга, інформація;

– інші об'єкти цивільних прав, щодо яких законодавством встановленаможливість з участі в цивільному обороті.

До принципів, заснованим на уявленнях користувача, відносяться: *корисність, заміщення, очікування (передбачення)*.

Принцип корисності.

Принцип заміщення.

Принцип очікування.

До принципів, пов'язаних з експлуатацією власності, відносяться: залишкова продуктивність, внесок, збалансованість, зростаючі і дедалі менші доходи (гранична продуктивність), економічна величина, економічний поділ.

До принципів, обумовленим дією ринкового середовища, відносять: принцип попиту і пропозиції, принцип конкуренції, принцип відповідності, принцип залежності, принцип зміни.

2. Основні підходи до оцінки бізнесу

Оцінку бізнесу здійснюють за допомогою трьох підходів: дохідного, порівняльного і витратного.

Даний підхід вважається найбільш прийнятним по інвестиційним мотивами, оскільки будь-який інвестор, який вкладає гроші в діюче підприємство, в кінцевому рахунку, купує не набір активів, що складається з набору матеріальних і нематеріальних активів, а потік майбутніх доходів, що дозволяє йому отримати прибуток, окупити вкладений капітал і підвищити свій добробут.

Прибутковий підхід, як правило, є найбільш придатною процедурою для оцінки бізнесу, однак доцільно буває використовувати також порівняльний і витратний підходи. У деяких випадках витратний та порівняльний підходи можуть бути більш точними або більш ефективними. У багатьох випадках кожен з трьох підходів може бути використаний для перевірки оцінки вартості, отриманої при інших підходах.

Порівняльний підхід особливо ефективний, коли існує активний ринок порівнянних об'єктів власності. Точність оцінки залежить від якості зібраних даних, так як, застосовуючи даний підхід, оцінювач повинен зібрати достовірну інформацію про недавні продажі порівнянних об'єктів.

Витратний підхід найбільш прийнятний для оцінки підприємств, що мають різнорідні активи, в тому числі фінансові, а також коли бізнес не приносить стійкий дохід. Методи витратного підходу доцільно використовувати і при оцінці спеціальних видів бізнесу (готелів, мотелів і т.п.), страхуванні.

3. Фінансова інформація для оцінки вартості бізнесу

В основі оцінки бізнесу лежить аналіз фінансових звітів, які містять вихідні дані про фінансовий стан підприємства. Правильний аналіз і адекватна інтерпретація інформації про фінансовий стан підприємства багато в чому визначають достовірність результатів, отриманих в результаті розрахунку вартості власного капіталу підприємства.

4. Основні методи дохідного підходу

В рамках дохідного підходу зазвичай виділяють два основні методи: метод дисконтування грошових потоків і метод капіталізації доходів.

Метод дисконтування грошових потоків

Вибір моделі грошового потоку

Визначення тривалості прогнозного періоду

Ретроспективний аналіз і прогноз валової виручки від реалізації

Аналіз і прогноз витрат

Аналіз і прогноз інвестицій

Розрахунок величини грошового потоку для кожного року прогнозного періоду

Визначення ставки дисконтування

Розрахунок величини вартості в пост прогнозний період

Залежно від перспектив розвитку бізнесу в пост прогнозний період вибирають той чи інший метод або модель розрахунку ставки дисконтування: *метод ліквідаційної вартості*; *метод чистих активів*; *метод передбачуваного продажу*; *модель Гордона.*

Розрахунок поточних вартостей майбутніх грошових потоків і вартості в пост прогнозний період

При застосуванні в оцінці методу дисконтування грошових потоків необхідно підсумовувати поточні вартості періодичних грошових потоків, які приносить об'єкт оцінки в прогнозний період, і поточну вартість в пост прогнозний період, яка очікується в майбутньому.

Попередня величина вартості бізнесу включає в себе дві складові:

1) поточну вартість грошових потоків протягом прогнозного періоду;

2) поточне значення вартості в пост прогнозний період.

5 Оцінка вартості підприємства (бізнесу) на основі порівняльного підходу

Особливістю порівняльного підходу до оцінки власності є орієнтація підсумкової величини вартості, з одного боку, на ринкові ціни купівлі-продажу акцій, що належать подібним компаніям; з іншого боку, на фактично досягнуті фінансові результати.

Особлива увага приділяється:

- теоретичного обгрунтування порівняльного підходу, сфері його застосування, особливостям конкретних методів;
- критеріям відбору схожих підприємств;
- характеристиці найважливіших цінових мультиплікаторів;
- основним етапам формування підсумкової величини вартості;
- вибору величин мультиплікаторів, зважуванню проміжних результатів, внесенню поправок.

Метод компанії-аналога, або метод ринку капіталу, заснований на використанні цін, сформованих відкритим фондовим ринком. Базою для порівняння служить ціна однієї акції акціонерних товариств відкритого типу.

Отже, в чистому вигляді даний метод використовується для оцінки міноритарного (неконтрольного) пакета акцій.

Метод угод, або метод продажів, орієнтований на ціпи придбання підприємства в цілому або його контрольного пакета акцій. Це визначає найбільш оптимальну сферу застосування даного методу - оцінка 100% -го капіталу або контрольного пакета акцій.

Метод галузевих коефіцієнтів, або метод галузевих співвідношень, заснований на використанні рекомендованих співвідношень між піною і певними фінансовими параметрами.

6. Витратний підхід до оцінки бізнесу

При витратному (майновому) підході до оцінки бізнесу розглядається вартість підприємства з урахуванням понесених витрат. Балансова вартість активів та зобов'язань підприємства внаслідок інфляції, змін кон'юнктури ринку, використовуваних методів обліку, як правило, не відповідає ринковій вартості. В результаті постає завдання проведення коригування балансу підприємства. Для здійснення цього попередньо проводиться оцінка обґрунтованої ринкової вартості кожного активу балансу окремо, потім визначається поточна вартість зобов'язань і, нарешті, з обгрунтованої ринкової вартості суми активів підприємства віднімається поточна вартість всіх його зобов'язань. Результат показує оціночну вартість власного капіталу підприємства.

Лекція № 1.5

Тема лекції: Фактори, що визначають вартісно-орієнтоване управління. Зміст вартісно-орієнтованого управління

План лекції

1. Сутність концепції ціннісно-орієнтованого менеджменту
2. Основні методи ціннісно-орієнтованого менеджменту
3. Збалансована система показників

Література: [1]; [2]; [3]; [4]; [5], [7]; [8]; [9]; [10]; [11]; [12]; [20].

Зміст лекції

1. Сутність концепції ціннісно-орієнтованого менеджменту

Стрижнем ідеології вартісного підходу є вибір завдання максимізації вартості компанії в якості генеральної корпоративної мети і тверда переконаність, по крайней мере, верхнього ешелону управлінців в можливості цілеспрямованого і систематичного управління процесом її створення. Керівники всіх бізнес-одиниць повинні чітко усвідомити, що їх першочергове завдання - розробка та реалізація стратегій, що дають максимально можливий внесок в зростання вартості корпорації. Всі інші цілі, такі як задоволеність споживача, частка ринку, світова популярність, є проміжними. Вони, як правило, відображають ступінь впливу різних груп, що претендують на частку в результатах діяльності компанії, і або

трансформуються в завдання максимізації вартості, або служать обмеженнями на шляху вирішення цього завдання.

Найважливішою передумовою досягнення високих результатів є налагодженість управлінських процесів. Їх можна умовно розбити на три великі групи:

1) процес прийняття ключових рішень, в першу чергу - стратегічне планування;

2) забезпечують процеси, і особлива роль тут відводиться процесу навчання;

3) бізнес-процеси.

Центральна ідея переходу до управління за вартістю в сучасному розумінні - зрушення в свідомості людей, коли ставлення менеджера до своїх обов'язків в значній мірі набуває рис відносини підприємця до своєї справи. В основі перебудови світогляду лежить пряма залежність винагороди від результатів, від персонального внеску в зростання вартості підприємства.

Максимізація вартості - не разовий завдання, а безперервний і відновляється цикл стратегічних і оперативних рішень

Модель будується па чотирьох принципах.

1. Принцип обліку економічного прибутку, тобто оцінки результату компанії з позицій її альтернативних витрат - упущеної вигоди або прибутків, втрачених в альтернативних варіантах вкладення капіталу компанії через обмеженість її ресурсів.

2. Принцип виявлення бар'єрної вартості капіталу, тобто мінімальної прибутковості інвестицій, яку повинна забезпечувати команда менеджерів.

3. Аналіз ліквідності операцій компанії, її здатності генерувати потоки грошей. Необхідний аналіз потоків грошових коштів, вільних для вилучення власником компанії з бізнесу.

4. Фокусування на вартості бізнесу для власників. Це результуючий принцип фінансової моделі.

П'ять складових управління вартістю.

1. *Стратегічне планування інвестиційної вартості капіталу власників, впровадження вартісного мислення в стратегічні рішення*.

2. *Створення системи показників оцінки оперативної діяльності внутрішніх підрозділів компанії на різних рівнях управління*.

3. *Моніторинг провідних факторів вартості, система "раннього попередження"* негативних, руйнівних процесів на різних поверхах управління з точки зору критерію вартості, виявлення "руйнівників вартості".

4. Матеріалізація освоєння "вартісного бачення" в винагороду.

5. Зміни в комунікаціях із зацікавленими сторонами компанії.

2. Основні методи ціннісно-орієнтованого менеджменту

В основі ціннісно-орієнтованого менеджменту лежить управління на основі інтегрованого фінансового показника - цінності компанії.

Модель дисконтування грошових потоків вносить в ціннісно-орієнтований менеджмент фактор майбутніх, а не минулих грошових

надходжень підприємства, а також дозволяє врахувати пов'язані з невизначеністю діяльності ризики. Незважаючи на деяку умозрительность такого джерела розрахункових даних, яким є «очікування інвесторів», в дослідженнях ряду західних авторів простежено висока кореляція між ринковою вартістю компанії і її дисконтованих грошовим потоком. Стосовно до великому підприємству для цього є достатньо підстав.

У більшості випадків використання економічної доданої вартості - перший крок до впровадження системи постійних поліпшень і подальшого застосування сучасних управлінських інструментів. Наприклад, концепція економічної доданої вартості робить можливим інтеграцію з концепцією ***ABC (Activity-Based-Costing)***, що дозволяє підвищити ефективність управління витратами і капіталом. Система ***ABC-EVA*** як інструмент реінжинірингу бізнес-процесів запобігаємо прийняття менеджерами короткострокових рішень, заснованих на показниках прибутку, які можуть негативно позначитися на величині вартості компанії в довгостроковій перспективі. Ця концепція не вносить поліпшень в бізнес-процеси компанії, але забезпечує управлінський персонал адекватною інформацією, що дозволяє вибрати правильний напрямок поліпшень на підприємстві.

3. Збалансована система показників

Неодноразово було помічено, що керівники частенько відмовляються вкладати кошти в довгостроковий розвиток підприємства, оскільки це погіршує поточні результати діяльності.

Концепція збалансованої системи показників вигідно відрізняється від інших концепцій тим, що фінансові та нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результуючими показниками і ключовими факторами, під впливом яких вони формуються.

Збалансована система показників охоплює в основному стратегічно важливі напрямки, а оперативні (діагностичні) зіставлення фактичних і планових показників залишаються предметом уваги інших інформаційних підсистем, хоча в дійсності провести між ними межу досить складно. Так званий "баланс" в концепції збалансованої системи показників має багатоплановий характер, охоплюючи зв'язку між монетарними і немонетарними показниками, стратегічним та операційним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також між внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності підприємства. В процес застосування збалансована система показників перетворилася в широку управлінську систему. Багато вчених бачать в ній структуру всього процесу операційного управління або організаційну структуру. Таким чином, *BSC* можна розглядати як організаційну структуру, яка дозволяє розширити можливості вимірювання, оцінки та контролю на рівні стратегічного та операційного управління фірмою. Традиційна структура *BSC* може досить легко модифікуватися, але вона має один істотний недолік: в ній фактично відсутній кінцевий орієнтир, тобто базовий показник, за яким вимірюється успішність реалізації стратегії і ефективність функціонування підприємства.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ареф’єва, О., Сімкова, Т., & Жураківський, В. (2022). Стратегічний розвиток авіатранспортних підприємств в конкурентних умовах. *Економіка та суспільство*, (44). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-68

2. Ареф’єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.С. Економічний потенціал розвитку підприємства в системі управління його безпекою. *Економіка та суспільство.* 2022. Випуск № 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-3 URL : https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1791/1726.

3. Ареф'єва О.В.,_Андрієнко М. М., Кравченко О. Р. Управління фінансовим потенціалом підприємства. Економіка та суспільство. 2019. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal-18/25-stati-18/2243-aref-eva-o-v-andrienko-m-m-kravchenko-o-r.

4. Лелеченко А. П. Світовий досвід формування регіональної політики сталого розвитку : монографія. Київ. МАУП, 2020. 120 с.

5. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Методика комплексної оцінки антикризового потенціалу підприємства. Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць. К. : НАУ, 2018. Вип. 5(67). С. 100–106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2018_3_7

6. Пілецька С.Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприєм**.** Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. №6. С. 108–117. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117.

7. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Храпач В. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці. Бізнес Інформ. 2020. №12. С. 245–251. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-245-251

8. Пілецька С.Т. Формування конкурентної стратегії аеропорту в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2022. №10. С. 193–198. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-193-198

9. Смерічевський С.Ф., Полоус О.В. Трансформація економічних процесів в контексті глобалізаційних зрушень. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини господарство»*. 2018. Т. 2. Вип. 22. С. 142–148.

10._Arefiev Serhii, Miahkykh Iryna, Piletska Samira, Sopilko Iryna. (2019) Inflation processes as determinants of development of the economic activity subjects: economic and legal aspects. Fifteenth Scientific and Practical International Conference “International Transport Infrastructure, Industrial Centers and Corporate Logistics” (NTI-UkrSURT 2019) Volume 67. p. 7. URL: https://doi.org/10.1051/shsconf /2019670400 1

11. Arefieva O., Piletska S., Khaustova V., Poberezhna Z., Zyz D. (2021) Monitoring the economic stability of the company’s business processes as a prerequisite for sustainable development: investment and security aspects. IOP

Conference Series: Earth and Environmental Science. IOP Publishing. Vol. 628. No. 1. pp. 012042

12. Arefieva O.V., Piletska S.T., Miahkykh I.M., Arefiev S.O. (2020). Development Of The Innovation Activity Of Enterprises In The Digital Economy. International Journal of Advanced Science and Technology, Vol. 29, No. 8s, pp. 2304-2311. URL: http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/14703

13. Arefieva O, Prokhorova V., Chebanova N., Khaustova V., Mushnikova S. (2018) Opening theory as an innovative model of the development strategy of industrial companies. international journal of engineering and technology(uae). Том: 7 Номер: 4.3 С. 387-392.

14. Korytko Tetyana, Piletska Samira, Arefieva Olena, Pidhora Yelizoveta, Fomichenko Inna. (2021) The system of evaluating the effectiveness of employees motivation as a factor of the enterprise sustainable development. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Vol. 43, No. 4, pp. 545-554.

15. Kuzior A., Kettler K., Rąb Ł. (2022). Digitalization of Work and Human Resources Processes as a Way to Create a Sustainable and Ethical Organization. *Energies*, 15(1), 172. DOI: 10.3390/en15010172

16. Korytko T., Bryl I., Piletska S., Arefiev S., Arefieva O. Stratrgy of innovative development of an enterprise on the basis of evaluation of its intellectual capital. Scientific Bulletin of National Mining University . 2021, Issue 3, p134-141. 8p.

17. Piletska S., Arefiev S. (2020) The mechanism of corporate management of the enterprise financial capacity. JOURNAL OF CORPORATE RESPONSIBILITY AND LEADERSHIP. Vol. 7, issue 4, pp.43–58. URL: http://jcrl.umk.pl/journal/archive

18. Bolewski, A. Piletska, S. Topical issues in analysis of the innovative potential of enterprises. Abstracts II International scientific-practical conference "Economic and business administration development:scientific currencies and solutions". October 21, 2021. Tom 2. K .: NAU, 2021. 10-12 P. URL: https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/53340

19. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: http://www.portal.rada.gov.ua

20. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua

21. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського URL: http://www.nbuv.gov.ua.

22. Методичні розробки кафедри (в електронному вигляді).