

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

А.А. Станкевич

УПРАВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК

Учебное пособие

Симферополь

2016 г.

ББК 65.321
УДК 631.151
С 11

Станкевич Анастасия Алексеевна, кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры менеджмента устойчивого развития

Рецензенты:

1. Гонова Ольга Владимировна – доктор экономических наук, профессор, и.о. зав. кафедрой экономики и менеджмента в АПК, ФГБОУ ВО Ивановская ГСХА

2. Новикова Надежда Александровна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры “Бухгалтерский учет, анализ и аудит”, Саратовский государственный аграрный университет им. Н.И. Вавилова

2. Шагалова Татьяна Владимировна – кандидат экономических наук, доцент кафедры инновационного менеджмента Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета

С11 Управление потенциалом предприятий АПК: учебное пособие/
Станкевич А.А. - Симферополь, 2016.- 124 с.

В учебном пособии рассмотрены вопросы, касающиеся обоснования новых подходов к управлению формированием и конкурентоспособностью потенциала предприятия АПК, структура потенциала предприятия АПК, а также совокупность теоретических, методических и практических вопросов формирования и инновационного совершенствования систем управления, которая обеспечивает высокий уровень эффективности всех сфер и направлений его производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности, рассмотрены проблемы интеграционного характера, связанные со структурным развитием и использованием потенциала предприятия, а также вопросов координации различных функций и решений потенциально кризисных ситуаций.

Теоретическая база дисциплины подкреплена практическим инструментарием.

Предлагаемое учебное пособие рассчитано на бакалавров, магистров по направлению подготовки 38.04.02. «Менеджмент», аспирантов ВУЗов экономических специальностей, научных работников, а также руководителей и менеджеров сельскохозяйственных предприятий.

ББК 65.321
УДК 631.151

ISBN: 9781370556595

© А.А. Станкевич, 2016
© ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет»

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
Тема 1. Структура потенциала предприятий АПК и необходимость совершенствования управления потенциалом.....	7
1.1 Новая парадигма управления предприятием как бизнес-системой.....	7
1.2 Организационно-экономические концепции развития предприятия.....	12
1.3. Методологические основы управления потенциалом предприятия.....	14
1.4. Показатели достигнутого уровня развития потенциала предприятия.....	15
Практическое занятие к теме 1.....	17
Тема 2. Экономическое управление рыночными процессами потенциала предприятия.....	22
2.1 Составляющие рыночного потенциала.....	22
2.2. Планово-расчетный инструментарий потенциала предприятия.....	23
2.3 Требования к инструментарию и технологии экономического управления в условиях рынка.....	24
2.4. Возможности создания системы универсальных нормированных эталонов экономической эффективности как основы инструментария экономического управления... ..	25
2.5 Универсальная нормированная эталонная графическая модель зависимости уровня прибыльности и убыточности (в долях себестоимости) от соответствия отношений постоянных затрат к переменным и относительной цены.....	26
Практическое занятие к теме 2.....	28
Тема 3. Управление производственным и финансовым потенциалами предприятий АПК.....	33
3.1 Проблемы оценки потенциала предприятия.....	33
3.2 Оценка производственного потенциала предприятия.....	35
3.3 Оценка финансового потенциала предприятия.....	36
Практическое занятие к теме 3.....	39
Тема 4. Управление формированием и использованием трудового потенциала предприятий АПК.....	46
4.1 Роль и значение трудового потенциала в экономических отношениях.....	46
4.2 Методология оценки трудового потенциала предприятия.....	48
4.3 Методики оценки трудового потенциала предприятия.....	50

4.4 Основы управления трудовым потенциалом предприятия.....	51
4.5 Персонал организации: структура, качественные характеристики.....	52
4.6 Решение проблем управления человеческими ресурсами в условиях российской экономики.....	55
Практическое занятие к теме 4.....	58
Тема 5. Понятие, задачи и механизм стратегического управления потенциалом конкурентоспособности предприятия АПК.....	61
5.1 Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия АПК. Типы систем стратегического управления.....	61
5.2 Целеполагание в системе управления конкурентоспособностью предприятия.....	62
5.3 Основные составляющие понятия маркетинговой ориентации деятельности.....	66
5.4 Механизм управления потенциалом конкурентоспособности предприятия.....	67
Практическое занятие к теме 5.....	71
Тема 6. Антикризисное управление потенциалом предприятий АПК.....	76
6.1 Общая характеристика кризисного состояния потенциала.....	76
6.2. Банкротство предприятия.....	78
6.3. Концепция антикризисного управления потенциалом предприятия.....	81
6.4. Санация. Ликвидация предприятия.....	83
6.5. Экономическая безопасность предприятия в условиях кризисного развития.....	88
Практическое занятие к теме 6.....	91
Тема 7. Управление результативностью использования потенциала предприятий АПК.....	96
7.1 Особенность определения эффективности использования потенциала предприятия как составной иерархической системы.....	96
7.2 Методы оценки уровня и резервов лучшего использования потенциала предприятия....	97
7.3 Методика стоимостной оценки размера составляющих элементов.....	98
7.4 Управление результативностью предприятия, стратегия роста эффективности.....	99
Практическое занятие к теме 7.....	101
Тема 8. Определение концепции усовершенствования управления потенциалом предприятия АПК.....	105
8.1 Анализ и оценка внутренней структуры предприятия.....	105

8.2 Современные подходы к управлению предприятием.....	107
8.3 Структура рыночного потенциала предприятия.....	108
8.4 Ресурсоэкономные пути повышения эффективности управленческих решений.....	110
Практическое занятие к теме 8.....	113
Список рекомендуемой литературы.....	119

Введение

В современных условиях развития рыночных отношений в Российской Федерации, которые характеризуются динамичностью внешней среды, жестким конкурентным давлением, быстрыми темпами инновационного развития, ростом требований потребителей, стратегической задачей сельскохозяйственных предприятий становится наиболее полное использование потенциала предприятия.

Целью изучения дисциплины «Управление потенциалом предприятий АПК» является раскрытие теоретических и жизненных основ эффективного управления формированием, функционированием и развитием потенциала предприятия как сбалансированной экономической системы.

Главная задача курса – обеспечить углубленное научно-практическое обоснование новых подходов к управлению формированием и конкурентоспособностью потенциала предприятия АПК, научиться структурировать потенциал предприятия АПК, дать оценку производственному, финансовому, маркетинговому, рыночному, трудовому и кадровому потенциалу, определить эффект от результата его использования по современным экономическим критериям, определять концепцию усовершенствования управления потенциалом предприятия АПК, а также научиться обосновывать и использовать механизм предотвращения кризиса и методы антикризисного управления субъектами хозяйствования.

Предмет курса - совокупность теоретических, методических и практических вопросов формирования и инновационного совершенствования систем управления потенциалом предприятия АПК, которая обеспечивает высокий уровень эффективности всех сфер и направлений его производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности, рассмотрение проблем интеграционного характера, связанных со структурным развитием и использованием потенциала предприятия, а также вопросов координации различных функций и решений потенциально кризисных ситуаций.

Теоретическая база дисциплины подкреплена практическим инструментарием.

Предлагаемое учебное пособие рассчитано на бакалавров, магистров, аспирантов ВУЗов экономических специальностей, научных работников, а также руководителей и менеджеров сельскохозяйственных предприятий.

Тема 1. Структура потенциала предприятий АПК и необходимость совершенствования управления потенциалом

- 1.1. Новая парадигма управления предприятием как бизнес-системой
- 1.2. Организационно-экономические концепции развития предприятия
- 1.3. Методологические основы управления потенциалом предприятия
- 1.4. Показатели достигнутого уровня развития потенциала предприятия

1.1 Новая парадигма управления предприятием как бизнес-системой

Потенциал предприятия – совокупность находящихся в распоряжении предприятия «стратегических» ресурсов, имеющих определяющее значение для возможностей и границ функционирования предприятия в тех или иных условиях.

К *стратегическим* относятся те виды ресурсов, объемы и структура которых м.б. существенно изменены лишь путем принятия и реализации соответствующих стратегических решений. Если речь идет о работе в условиях кризиса платежей, то в качестве стратегических ресурсов выступают финансовые или другие ликвидные активы, кредитные линии и др. Если рассматривается деятельность предприятия в нормальных условиях, то в качестве составляющих потенциала – ресурсы, обеспечивающие достижение предприятием конкурентных преимуществ, например, технология, прогрессивное оборудование, интеллектуальные ресурсы, патенты.

Таблица 1.1

Определения понятия «потенциал»

Мощь, сила	Словарь ин.слов/И.А. Васюков, 1972
Возможность, мощь	Словарь ин.слов/1995
Совокупность стратегических ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и которые имеют значение для возможностей и границ функционирования предприятия в тех или иных условиях.	Клейнер Г.Б., Качалов Р.М., Тамбовцев В.Л.
Средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии и могущие быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для: достижения определенных целей; осуществления плана; решения какой-либо задачи; реализации возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области	Большая советская энциклопедия /Введенский Б.А. – 1958
Набор ресурсов, которые в процессе производства принимают форму факторов производства	Анчишкин А.И. Прогнозирование роста экономики – 1996
Предпринимательский потенциал предприятия – совокупные возможности предприятия определять, формировать и максимально удовлетворять потребности потребителей в товарах и услугах в процессе оптимального воздействия с окружающей средой и рационального использования ресурсов	Степанов А.Я. Категория «потенциал» в экономике 1999

Максимально возможный годовой, суточный, часовой или отнесенный к другой временной единице объем выпуска продукции. Понятие носит территориальный характер и распространяется на совокупность производств, расположенных на определенной территории	Донец Ю.Ю. Эффективность использования производственного потенциала. – 1998
Совокупность возможностей организации по выпуску продукции. Возможности организации определяют ресурсы (факторы производства), находящиеся в ее распоряжении	Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – 1996.
Экономический потенциал – способность предприятия обеспечивать долгосрочное функционирование и достижение стратегических целей на основе использования системы имеющихся ресурсов.	Марушков Р.В.
Хозяйственный потенциал – совокупная способность производственного потенциала предприятия и уровня его деловой активности в условиях существующей маркетинговой среды удовлетворять потребности рынка в полном объеме материальных благ и услуг.	Марушков Р.В.
Экономический потенциал – это категория, которую необходимо рассматривать во взаимосвязи с собственными общеэкономическими формациями производственных отношений, которые возникают между отдельными работниками, трудовыми коллективами, управленческим аппаратом предприятия, организации, отраслей народного хозяйства в целом на основе их полного использования по образованию материальных благ и услуг.	Самоукин А.И.
Потенциал организации – совокупность ее ресурсов.	Чуб Б.А., Бандурин А.В.
Потенциал успеха – совокупность производственного и рыночного потенциала предприятия.	Томас Йеннер

Черты новой парадигмы управления предприятием:

1) для достижения наивысшей эффективности управления хозяйствующими субъектами акцент делается на социально-трудовой фактор, т.е. при выработке управленческих решений приоритет инвестирования принадлежит социальной сфере, начинают преобладать социально-психологические методы управления.

2) основа управленческого успеха - дифференциация предприятия. Упор делается на управление разнообразием. Сейчас управленческая теория учит тому, как сравнивать свое управление с управлением в других организациях (бенчмаркинг) и как измерять это сравнение.

Новая парадигма учит тому, как не быть таким как остальные: как уйти от стандартов, от принятых систем, как быть другим? Управленческая концепция связана с разработкой методологии управления, направленной на поиск способа отличия предприятия от других предприятий.

3) способ соединения человека со средствами труда – роботизация и автоматизация. Проследим, как изменялся способ соединения человека со средствами труда в ходе исторического развития, начиная с цехового производства. В основе цеха был человек – мастер, ученик, подмастерье. Соответственно управление строилось исходя из того, как устанавливались отношения между людьми. Важным было то, какую позицию в цехе люди занимали по отношению друг к другу.

4) информатизация бизнеса, и его потенциала, современные информационные технологии управления. Это тесно связано с социально-трудовой составляющей потенциала предприятия. Связь реализуется через процессы накопления и обработки коммерческой информации персоналом предприятия в процессе управления бизнесом. Таким образом, ценность персонала предприятия определяется информационными потоками, которые он генерирует в процессе хозяйствования. С развитием информатизации главной становится проблема информационной совместимости. Необходимо решать две задачи:

- как сделать так, чтобы не пропадала нужная информация;
- как сделать так, чтобы не появлялась ненужная информация.

Изменились коммуникации между людьми, значительно ослабел эмоциональный фон.

5) основным продуктом фирмы становится информация, современные технологии, направленные на улучшение качества жизни, здоровья человека, продление его жизни, устранение болезней. Производство очень сильно ориентировано на создание новых лекарственных препаратов, а также на создание всевозможных приборов и машин, которые позволяют людям делать свое тело более здоровым, а свою душу более стрессо устойчивой и спокойной. В современный период производство начинает подчиняться интересам создания здорового человека, на это же нацелена и сфера услуг. Первыми продуктами являлись отчужденные элементы природы. Человек брал что-то из природы и перерабатывал. Постепенно производство становилось мощнее, общество богаче, потребности развивались и изменялись. Возникла новая концепция продукта. Клиент, потребитель становится главным: что он захочет, то и будут создавать. Этот период можно назвать эрой «хотизма». На этой стадии выделилась и выдвинулась на первый план функция маркетинга. В 90-е гг. одним из основных продуктов становится информация. Информационные продукты сейчас занимают все большее и большее место на рынке. Опять на ведущее место выдвигаются исследования и разработки.

6) рост профессионализма в области управления. Успешное ведение бизнеса связывается с высококвалифицированными профессионалами.

7) изменение баланса интересов стейкхолдеров – людей, заинтересованных в эффективной работе организации и ее результатах. Раньше основным стейкхолдером был собственник. Средства производства были его, вся информация была у него, и он управлял в соответствии со своими интересами.

8) Мощное влияние культуры на управление на фоне развивающейся глобализации. Роль и значение глобализации трактуются многими специалистами в области управления неоднозначно. При глобализации национальные границы стираются, что не может не сказаться на национальной культуре, бизнесе, менталитете нации.

Структура располагаемых предприятием необходимых для производства готовой продукции ресурсов (производственного оборудования, площадей, технологических процессов. Кадрового, информационного, финансового обеспечения, материальных и иных ресурсов) оптимальным образом соответствует реализуемой программе выпуска данной продукции.

Термин «потенциал» характерен для различных уровней управления национальной экономики: потенциал страны, отрасли, региона, предприятия, производственного

подразделения, отдельного работника. Структура используемых ресурсов и их характеристики на разных уровнях управления экономикой являются одинаковыми.

Применительно к предприятию термин «потенциал» употребляется в сочетании с различными экономическими и управленческими категориями. В частности, речь может идти о различных видах потенциалов, таких как ресурсный потенциал, потенциал менеджмента, маркетинговый потенциал, сбытовой потенциал, потенциал роста стоимости предприятия, потенциал поставщика, потенциал покупателя, потенциал жизненного цикла продукта, потенциал конкурентной безопасности.

Все разнообразие имеющихся на предприятии частных видов потенциалов м.б. интегрировано в общее понятие – производственный потенциал или конкурентный потенциал предприятия.

Виды потенциала

Потенциал покупателя – способность покупателя приобретать товар по цене и качеству, которые полностью или в большей части его удовлетворяют. При этом цена товара ограничивается платежеспособным спросом, а его качество – возможностью отвечать в наиболее полной мере необходимым потребительским свойствам.

Потенциал экономической безопасности – интегрированная числовая оценка, характеризующая степень достаточно высокой финансовой устойчивости и надежности присутствия предприятия на целевом рынке.

Предпринимательский потенциал –разного вида способности субъекта успешно заниматься предпринимательской деятельностью на определенном целевом рынке.

Конкурентный потенциал предприятия – системное образование ресурсов, которое характеризуется соответствующими количественными и качественными показателями, отражает возможности активного, динамического саморазвития в процессе целенаправленной деятельности в условиях быстро изменяющейся внешней среды.

Потенциал менеджмента – система управления производством, предназначенная для реализации стратегических целей и сформулированная в миссии предприятия (эффективность использования привлекаемых инвестиций, эффективность использования собственного основного и оборотного капитала, коэффициенты использования производственных площадей, коэффициенты рабочего времени основных и вспомогательных работников).

Ресурсный потенциал – интегральная числовая оценка эффективности использования в процессе деятельности различных видов ресурсов, необходимых для производства и сбыта готовой продукции. Делят на **технико-технологический** (стоимость ОПФ, износ ОПФ, коэффициенты обновления и выбытия ОПФ, фондоотдача, рентабельность) и **кадровый** потенциал (степень обеспеченности предприятия квалифицированными кадрами, коэффициент использования трудовых ресурсов, коэффициент оборота по приему-выбытию персонала, коэффициент текучести кадров, совокупная стоимость кадров предприятия).

Потенциал маркетинга – это числовая оценка, отражающая наличие у предприятия реальной возможности своевременно отслеживать и оперативно реагировать на всевозможные изменения в макро- и микрорыночной среде. *Критерии оценки* конечного результата использования маркетингового потенциала:

1. Расходы на рекламу и стимулирование сбыта.
2. Численность сформированной постоянной клиентской базы.
3. Уровни цен по главным товарным позициям, использование скидок.
4. Потенциальный объем товарооборота.
5. Уровень конкуренции на целевом рынке.
6. Развитость системы коммуникации.
7. Доля завоеванного рынка.
8. Расходы на поддержание имиджа предприятия.
9. Коэффициент стабилизации состава покупателей, относимых к категории постоянных.
10. Темпы привлечения новых покупателей.
11. Затраты денежных средств, расходуемых на рекламу.

12. Темпы роста бюджета, выделяемого на проведение рекламных компаний.
13. Эффективность проведения рекламных компаний.
14. Расходы на маркетинговые исследования рынка.
15. Коэффициент эффективности затрат, расходуемых на маркетинг.

Сбытовой потенциал – наличие реальной возможности у предприятия производить и продавать товары не только в объеме завоеванной им доли целевого рынка, но и значительно превосходящем его. *Критерии сбытового потенциала:*

1. Объем продаж товара
2. Наличие развитой дилерской сети
3. Эффективность дистрибьюторской сети
4. Затраты на стимулирование продаж
5. Объем пред- и послепродажного сервисного обслуживания
6. Количество каналов сбыта
7. Количество посредников
8. Расходы на мотивацию посредников
9. Расходы средств, связанных с компенсацией по рекламации
10. Объем оборотного капитала, связанного в запасах готовой продукции на складе.

Потенциал поставщика – возможности и реальные способности поставщика диктовать покупателям наиболее выгодные для себя экономические условия продажи материально-технических ресурсов в отношении цены и качества. Оценки результатов использования конкурентного потенциала поставщика: цена за единицу, расстояние до поставщика км, финансовое состояние поставщика, удельный вес продукции высшего качества, удельный вес поставок товара точно в срок %, величина %-х скидок за оптовые партии повышенного размера %, длительность непрерывного сотрудничества в годах, максимальная продолжительность отсрочки платежа за товар в днях, период, в течение которого предоставляется скидка по оплате приобретенных материальных ресурсов в днях, % скидки за поставляемых товар в течение действия скидки, наличие равноценных промежуточных складов у поставщика шт, возможность внеплановых поставок, расход средств, связанных с обеспечением функционирования системы сбыта в целом.

Финансовый потенциал – включает: объем получаемой прибыли, коэффициент абсолютной ликвидности 0,2, коэффициент текущей ликвидности 0,2, коэффициент обеспеченности собственными средствами не менее 0,1, коэффициент финансовой независимости, коэффициент финансового левериджа.

Потенциал жизненного цикла предприятия – ситуация, когда у предприятия имеются объективные предпосылки для дальнейшего успешного развития бизнеса (зарождение, рост деловой активности и финансово-экономической стабильности, зрелость, спад).

Таблица 1.2

Группы показателей для оценки конечных результатов использования потенциала ЖЦ предприятия

Этапы ЖЦ	Платежеспособность и ликвидность	Финансовая устойчивость	Рентабельность и деловая активность	Рыночная активность
Зарождение	+	+	-	-
Рост	-	-	+	+
Зрелость	-	-	+	+
Спад	+	+	+	-

Инновационный потенциал – готовность и способность предприятия осуществлять впервые или воспроизводить ту или иную инновацию; **СОВОКУПНОСТЬ КАДРОВЫХ, МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИХ И ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ**, их непрерывное использование, что создает возможность для осуществления научно-технической и

организационной деятельности по решению задач развития продукта и производственной системы (количество внедренных инновационных проектов, объем инвестиций, затраченных на реализацию инновационных проектов, суммарный экономический эффект и эффективность от реализации внедренных в течение определенного периода инновационных проектов).

Производственный потенциал – потенциальный объем производства продукции; потенциальные возможности основных фондов и оборотных средств; потенциальные возможности использования сырья и материалов; потенциальные возможности профессиональных кадров; финансовый потенциал. Оценкой производственного потенциала: уровень использования производственной мощности; объем реализуемой продукции за определенный период; удельный вес в производственной программе продукции высшей категории качества; наличие достаточно полного сформированного портфеля заказов; уровень обеспеченности оборотным капиталом; рыночная стоимость предприятия; производительность труда; материалоемкость.

Логистический потенциал – отражает способность предприятия реализовывать логистические функции и операции при достижении максимально возможных конечных результатов и минимально необходимых затрат.

Потенциал предприятия не является постоянной величиной. Подвержен изменениям, в нормальных условиях имеет более высокую степень устойчивости.



Рис. 1.1. – Общий потенциал предприятия

1.2 Организационно-экономические концепции развития предприятия

Различают несколько концепций развития предприятия:

- концепция единства жизненных циклов продукции и технологии;
- концепция технологической цепочки производства;
- концепция рационального соединения свойств целостности и обособленности развивающихся систем.

Концепция единства жизненных циклов продукции и технологий.

Жизненный цикл продукции – это совокупность производственных процессов, процессов оборота и потребления продукции определенного вида от начала исследования возможностей ее создания до прекращения потребления и утилизации. Он включает стадии: исследование, создание опытных образцов, изготовление, обращение, потребление (эксплуатация, использование), утилизация. Жизненный цикл произведенной предприятием

продукции пересекается с жизненным циклом технологической системы (жизненными циклами технологического оборудования). Жизненный цикл технологии включает такие стадии: исследование, создание опытного образца технологического оборудования, изготовление технологического оборудования, монтаж и наладка технологической системы, эксплуатация технологической системы, утилизация или модернизация. Ряд процессов жизненных циклов продукции и технологии осуществляются во взаимодействии, поэтому они представляют собой единый жизненный цикл продукции/технологии.

Рассмотрим типичный состав процессов жизненного цикла продукции/технологии.

Стадия исследования включает: изучение потребностей и возможных взаимозаменяемых способов их удовлетворения; определение параметров качества, необходимых для удовлетворения потребностей; возможный спрос; поиск путей создания продукции и технологии ее изготовления (маркетинговые, научно-исследовательские, опытно-конструкторские и проектно-технологические подразделения). Эта стадия обычно завершается разработкой замысла создания продукции и технологической системы, их вида (эскизного проекта), а также определения технико-экономических требований к их параметрам.

По видам продукции, характерным для индустриальной эпохи (удовлетворение существующих потребностей), исследования ведутся по схеме «потребность – продукция – технология (прямая задания развития).

В условиях постиндустриальной эпохи (привитие новых потребностей) – по схеме: «технологический прорыв – продукция – новая потребность (обратное задание развития).

Стадия опытных образцов продукции и технологического оборудования (технологической системы) осуществляется параллельно, потому что принятые на этой стадии проектные решения тесно взаимосвязаны. Для этой стадии характерны этапы:

- разработка проектной и рабочей конструкторской документации опытного образца и технологии (проектно-конструкторские и проектно-технологические подразделения);

- изготовление опытного образца или партии с одновременной отработкой новых технологических процессов (опытное производство, проектно-конструкторский и проектно-технологический подразделения);

- испытание и доведение опытных образцов продукции, опытных технологических процессов и технологического оборудования (испытательный, проектно-конструкторский и проектно-технологический подразделения, опытное производство);

- разработка рабочей документации на изготовление продукции и технологической системы (проектно-конструкторские проектно-технологические подразделения исследовательских и серийных предприятий).

Стадия изготовления технологического оборудования (формирования технологической системы) предшествует стадии изготовления продукции по новой технологии. Она включает:

- предпроизводственную стадию технической подготовки производства технологического машиностроения (монтажные и проектно-технологические подразделения);

- изготовление опытно-торговой серии и изучение спроса (основное, вспомогательное и обслуживающее производства, маркетинговые подразделения);

- серийное производство изделий и запасных частей к ним (основное, вспомогательное и обслуживающие производства);

- подготовка продукции к транспортировке и сохранение на складах (подразделение консервации и упаковки, склад готовой продукции).

За стадией изготовления технологического оборудования наступает предпроизводственная стадия технической подготовки производства продукции. Эта стадия в жизненном цикле вновь изготовленного технологического оборудования объединяется со стадией монтажа и наладки технологической системы (монтажные и проектно-конструкторские подразделения изготовителей технологического оборудования, подразделение главного механика, проектно-конструкторский и проектно-технологический подразделения изготовителей продукции).

На стадии обращения продукции она сохраняется (складские подразделения), транспортируется (транспортные подразделения) и сбывается (маркетинговые подразделения). Если продукцией является технологическое оборудование, изготовленное на заказ, то эта стадия трансформируется в стадию монтажа и наладки технологической системы.

Для стадии потребления характерны такие этапы:

- использование продукции по назначению, эксплуатация;
- поддержка качества продукции профилактическим обслуживанием и ремонтами (подразделением гарантийного ремонта и сервисного обслуживания);
- модернизация продукции у потребителя (маркетинговые, проектно-конструкторские и производственные подразделения). Если продукцией является технологическое оборудование, эта стадия трансформируется в процессы сервисного обслуживания.

В системах управления качеством продукции процессы жизненного цикла продукции являются объектом управления. Главной целью тут является обеспечение соответствия качества разрабатываемой, изготавливаемой и реализуемой продукции потребностям населения, народного хозяйства и экспорта. Главным критерием управления принимается величина удовлетворения потребности на единицу затрат потребителя. Главная цель расчленяется на основные цели по стадиям жизненных циклов продукции/технологии.

Повышение степени целостности системы способствует достижению ее эффективности, но повышает сложность системы. Чем более обособлена система, тем она более гибка и менее сложна. Рациональное соединение свойств целостности и обособленности имеет своей целью соединение эффективности и гибкости системы, ограничение ее сложности и необходимых ресурсов.

Факторы, повышающие целостность системы:

- повышение сложности и агрегативности продукции;
- углубление специализации производства;
- повышение степени концентрации производства;
- развитие коммуникационных свойств системы.

Факторы, повышающие обособленность системы:

- рост масштабов производства;
- территориальное разъединение производств;
- повышение нестабильности внешней среды предприятия;
- расширение сферы унификации продукции.

1.3. Методологические основы управления потенциалом предприятия

Управление потенциалом основывается на принципах (фундаментальных истинах) и законах.

Общие принципы управления:

- экономичность;
- принцип динамического равновесия факторов внутренней и внешней среды предприятия;
- иерархичность и взаимозависимость между элементами, субъектами и объектами управления на всех уровнях;
- целенаправленность (координация совместного труда в целях достижения цели).

Законы управления:

I Общие законы кибернетики, науки, изучающей общие закономерности управления и взаимосвязи в организационных системах (машинах, организмах, обществе, социально-экономических системах):

- закон обратной связи;
- закон оптимизации;
- закон единства управления и информации;
- закон необходимого разнообразия.

II Основные экономические законы развития производства:

- закон разделения и кооперации труда;
- закон пропорционального распределения ресурсов между сферами и отраслями общественного производства;
- закон стоимости;
- закон экономии времени;
- закон денежного обращения.

III Основные законы управленческой деятельности:

- закон единства системы управления с производством;
- закон пропорциональности производства и управления (соотносительность развития);
- закон специализации управления (общий закон разделения труда принимает характер специализации деятельности управленческого персонала);
- закон интеграции управления (как форма проявления закона кооперации труда);
- закон централизации и децентрализации управления (по уровням иерархии).

1.4. Показатели достигнутого уровня развития потенциала предприятия

1. Доля постоянных поставщиков отражает рациональность деятельности предприятия на рынке закупок.

2. Показатели достижения рыночной цели предприятия. Достижение рыночной цели предприятия м.б. представлено рядом абсолютных и относительных величин: фактические объемы реализации (Q_{fi}) по каждому i -му виду продукции за время t , планируемые объемы реализации (Q_{pi}) по каждому i -му виду продукции за время t . Относительный показатель – коэффициент достижения рыночной цели определяется по формуле:

$$K_p = Q_{fi} / Q_{pi} \quad (1.1)$$

Если $K_p = 1$, то потенциал предприятия соответствует установленным целям. Что свидетельствует о достаточности его развития и полной реализации его возможностей. Если больше 1, то это свидетельствует о произошедших на рынке изменениях. Которыми компания воспользовалась для упрочнения своих позиций; если меньше 1, то это утрата предприятием рыночных позиций вследствие недостаточности развития потенциала компании и снижения эффективности ее деятельности.

3. Относительное изменение доли рынка. Доля рынка определяется по отношению к приоритетному конкуренту и показывает соотносительность в развитии потенциалов во времени. Доля рынка (D) определяется:

$$D = \frac{D_t}{D_{(t-1)}} \quad (1.2)$$

Где D_t , $D_{(t-1)}$ – доля рынка, занимаемая предприятием в настоящее время (t) и прошлый период ($t-1$).

Если $D = 1$, то это неизменность сложившихся соотношений в уровне развития потенциала и эффективности деятельности компании. Если больше 1, то можно говорить о возрастающих возможностях потенциала предприятия. Повышении эффективности его использования. Если ниже 1, то компания на данном рынке теряет позиции из-за недостаточности своих возможностей, уменьшения эффективности ее деятельности. Определение показателя ведут по основной продукции, выпускаемой предприятием.

4. Относительная доля количества конкурентных преимуществ предприятия к количеству преимуществ ведущих участников рынка.

$$K_k = \frac{N_k}{N_n} \quad (1.3)$$

K_k – коэффициент, показывающий долю конкурентных преимуществ предприятия на время t ; N_k , N_n – количество конкурентных преимуществ предприятия и конкурента соответственно.

5. Производительность – показатель эффективности использования потенциала предприятий. Производительность определяется отношением «суммарного выхода» к «суммарному входу»:

$$П = \text{Объем продаж продукции} / \text{Использованные ресурсы} \quad (1.4)$$

Производительность также можно выразить в виде частных показателей, характеризующих отношение результата к определенному ресурсу, например:

$$П_t = \text{Произведенные товары} / \text{Затраты труда} \quad (1.5)$$

$$П_k = \text{Произведенные товары} / \text{Затраты капитала} \quad (1.6)$$

6. Показатели, отражающие состояние функциональных подсистем предприятия:

- Уровень выполнения обязательств по договорам;
- Уровень использования производственной мощности;
- Уровень автоматизации производственных процессов;
- Выработка основной продукции на одного работника и др.

Обобщенный показатель прочности рыночных отношений м.б. определен несколькими способами, в основном используют среднюю арифметическую группового показателя конкурентоспособности продукции и группового показателя достигнутого уровня развития потенциала компании.

Практическое занятие к теме 1.

Темы рефератов:

1. Факторы воздействия и противодействия процессу усовершенствования управления потенциалом предприятия.
2. Разработка организационного плана управления потенциалом предприятия.
3. Графоаналитические подходы к оценке потенциала предприятия.
4. Управление потенциалом предприятия на базе графоаналитического метода анализа «Квадрат потенциала».

Вопросы для дискуссии:

1. Концепция управление потенциалом предприятия.
2. Оценка эффективности организационной структуры управления.

Тесты.

1. Какой показатель не используется при определении экономии по материальным ресурсам?
А) норма затрат материальных ресурсов;
Б) цена материала;
В) безвозвратные отходы;
Г) коэффициент использования материальных ресурсов;
Д) размер заготовки.
2. Какой показатель не берет участия в расчете экономии по заработной плате?
А) трудоемкость изделия плановая;
Б) среднечасовая тарифная ставка;
В) трудоемкость изделия фактическая;
Г) отчисление на социальное страхование;
Д) объем производства.
3. Какой технико-экономический фактор не принадлежит к факторам повышения технического уровня производства?
А) совершенствование средств труда;
Б) совершенствование организации производства;
В) улучшение использования технических параметров оборудования;
Г) внедрение более прогрессивного оборудования;
Д) внедрение прогрессивной технологии.
4. Какой из факторов влияет на производительность труда?
А) интенсивность труда;
Б) время выпуска детали из станка;
В) затраты труда на производство единицы продукции;
Г) рациональное использование трудовых ресурсов;
Д) фонд времени рабочего.
5. Какой из источников не используется при формировании прироста собственных оборотных средств?
А) внутрипроизводственные источники;
Б) прибыль;
В) стойкие пассивы;
Г) бюджетное финансирование;
Д) кредит.

Задачи.

1. Из зарегистрированных акционерным обществом 30000 обыкновенных акций 29000 продано акционерам. В последующем общество выкупило у владельцев 1500 акций. По итогам года собрание акционеров приняло решение распределить 60,5 млн.руб. чистой прибыли в качестве дивидендов. Определить сумму дивиденда на каждую акцию.

Решение.

Учитывая выкупленные акции, в обращении находится 27500 акций (29000 – 1500). Тогда на балансе АО состоит 2500 акций (30000 – 27500), по которым дивиденд не выплачивается. Сумма дивиденда на каждую акцию в обращении составит: $60500000/27500=2200$ (руб.)

Задача 2: Директ-костинг имеет большое значение для управления и анализа деятельности организации, в частности для принятия решений об ассортиментной политике.

По приведенным показателям финансово-хозяйственной деятельности туристической фирмы определите, от какого одного из трёх туристических продуктов целесообразнее отказаться турфирме в связи с сократившимся спросом на туристические услуги.

№ п/п	Показатели	Виды турпродуктов			Итого
		I	II	III	
1.	Объём реализации, шт.	60	120	50	
2.	Продажная цена, у.е.	500	600	450	
3.	Выручка от реализации (п.1 x п.2)	30	72	22,5	124,5
4.	Переменные затраты по формированию турпродуктов, у.е.	18	60	18	
5.	Общая сумма переменных затрат, у.е.				96
6.	Средние переменные затраты, у.е. (п.4 : п. 1)	300	500	360	
7.	Средняя величина покрытия*, у.е. (п.2 – п. 6)	200	100	90	
8.	Постоянные затраты за отчётный период, у.е.				18
9.	Постоянные затраты **, у.е. (п. 4 x п. 8 : п. 5)	3,4	11,2	3,4	18
10.	Средние постоянные издержки, руб. (п. 9 : п. 1)	57	93	68	
11.	Полная себестоимость единицы турпродукта, у.е. (п. 10 + п. 6)	357	593	428	
12.	Валовые издержки, тыс. у.е. (п. 4 + п. 9)	21,4	71,2	21,4	114
13.	Прибыль от реализации, тыс. у.е. (п. 3 – п. 12)	8,6	0,8	1,1	10,5
14.	Прибыль от реализации одной турпутёвки, у.е. (п. 2 – п. 11)	143	7	22	

* Средняя величина покрытия, или предельная прибыль, - это дополнительный доход от продажи одной дополнительной единицы турпродукта.

** Распределение постоянных издержек по видам турпродукта производится пропорционально переменным затратам.

Решение:

С целью выявления наиболее эффективных турпродуктов воспользуемся методикой директ-костинга. Для получения прибыли важно, чтобы сумма выручки превышала сумму переменных затрат. С этой целью необходимо использовать такие показатели, как сумма покрытия и коэффициент покрытия.

Суммой покрытия называется разница между выручкой от реализации и всей суммой переменных затрат. Расчёт суммы покрытия позволяет определить, сколько средств зарабатывает туристская организация, формируя и реализуя турпродукт, чтобы окупить постоянные издержки и получить прибыль.

Коэффициентом покрытия называется доля суммы покрытия в выручке от реализации или доля средней величины покрытия в цене турпродукта.

Коэффициент покрытия определяется отношением:

$$K_n = \frac{C_n}{C_p}, \quad \text{или} \quad \frac{(124,5 - 96) \text{ тыс. у.е.}}{124,5 \text{ тыс. у.е.}} = 0,229$$

где: K_n - коэффициент покрытия,
 C_n - сумма покрытия,
 C_p - сумма выручки от реализации.

Для того, чтобы определить, при каком объёме реализации окупятся валовые издержки фирмы, необходимо рассчитать точку безубыточности, под которой понимается такая выручка от реализации или такой объём реализации турпродуктов, которые обеспечивают покрытие всех затрат и нулевую прибыль. Выручка от реализации, соответствующая точке безубыточности, называется пороговой выручкой, а объёмы реализации (продаж) в точке безубыточности – пороговым объёмом реализации (продаж).

Воспользуемся формулой точки безубыточности:

$$V_n = \frac{I_n}{K_n} = \frac{I_n \times C_p}{C_n}, \quad \text{или } 18 \text{ тыс. у.е.} : 0,229 = 78,6 \text{ тыс. у.е.}$$

где: V_n – пороговая выручка,
 I_n – постоянные издержки.

Если туристическая организация получает выручку от реализации больше пороговой выручки (124,5 тыс. у.е. – 78,6 тыс. у.е.), то она работает прибыльно. Чтобы оценить, насколько фактическая выручка превышает выручку, обеспечивающую безубыточность, необходимо рассчитать запас прочности (процентное отклонение фактической выручки от пороговой) по следующей формуле:

$$Z_n = \frac{(V_f - V_n) \times 100 \%}{V_f}, \quad \text{или} \quad \frac{(124,5 \text{ тыс. у.е.} - 78,6 \text{ тыс. у.е.}) \times 100 \%}{124,5 \text{ тыс. у.е.}} = 36,9 \%$$

где: Z_n – запас прочности,
 V_f – фактическая выручка.

Для определения воздействия изменения выручки от реализации на изменение прибыли рассчитываем показатель операционного лeverажа (производственного рычага) по формуле

$$L_o = \frac{V - I_{\text{пер}}}{P_p} = \frac{I_n + P_p}{P_p} = 1 + \frac{I_n}{P_p} = \frac{D_m}{P_p}, \quad \text{или} \quad \frac{28,5 \text{ тыс. у.е.}}{10,5 \text{ тыс. у.е.}} = 2,71$$

где: L_o – операционный лeverаж,
 V – выручка,
 $I_{\text{пер}}$ – переменные издержки,
 D_m – маржинальный доход

Чем выше эффект производственного рычага, тем более рискованным с точки зрения изменчивости прибыли является положение фирмы. Поскольку фирма имеет в ассортименте турпродукт II с низкой рентабельностью по полной себестоимости, рассмотрим, как изменится прибыль организации, если отказаться от этого вида турпродукта. В случае отказа от него выручка фирмы сократится на объём от его реализации: 124,5 тыс. у.е. – 72 тыс. у.е. = 52,5 тыс. у.е.

При этом сократятся также валовые издержки фирмы на сумму переменных затрат, необходимых для формирования турпродукта II, на величину 114 тыс. у.е. – 60 тыс. у.е. = 54 тыс. у.е. Так как постоянные затраты не зависят от объёма реализации, отказ от формирования турпродукта II не повлияет на их величину. То есть, в случае отказа от формирования турпродукта II фирма будет иметь 52,5 тыс. у.е. – 54 тыс. у.е. = - 1,5 тыс. у.е, или убытки в объёме 1,5 тыс. у.е. При этом общие убытки составят 0,8 тыс. у.е. + 1,5 тыс. у.е. = 2,3 тыс. у.е., где 0,8 тыс. у.е. – прямая потерянная прибыль.

В тоже время из данных таблицы следует, что величина покрытия по турпродукту III ниже, чем по турпродукту II и, следовательно, **фирме целесообразнее отказаться от III турпродукта.**

Задача 3. Графоаналитический метод оценки потенциала предприятия

С помощью алгоритма графоаналитического метода оценки потенциала предприятия дать оценку потенциала предприятия и принять управленческое решение относительно усовершенствования предприятия.

Таблица 1.3

Производство, распределение и сбыт продукции

№	Показатель	Коэф.чувств.	Вес показателя	Предприятие «Х»
1	Мощность предприятия, тыс.тонн	1,2	3	10190
2	Качество продукции, %	1,25	2	65,5
3	Фондоотдача, руб.	1,1	1	2,15
4	Затраты на 1 руб. товарной продукции	1,1	1	0,79
5	Экология производства, тыс.руб	1,05	3	1509
6	Прибыль, тыс.руб.	1,15	1	21036
7	Рентабельность производства, %	1,15	1	6,18

Таблица 1.4.

Организационная структура и менеджмент

№	Показатель	Коэф.чувств	Вес показателя	«Х»
1	Деловые качества менеджеров, баллов	1,2	2	248
2	Эффективность организационной структуры управления, балл	1,15	3	17
3	Возрастной персонал, % до 45 лет	1,15	2	68,8
4	Уровень просвещения, % с наивысшим образованием	1,05	2	9,9
5	Производительность труда, руб.	1,2	1	48778
6	Среднемесячная заработная плата, руб.	1,25	1	8400

Таблица 1.5

Маркетинг

№	Показатель	Коэф.чувств.	Вес показателя	«Х»
1	Объемы поставок на внутренний рынок, тыс.руб.	1,2	2	8646
2	Место в экспорте, тыс.руб.	1,15	2	1544
3	Финансирование рекламной деятельности, % от общих затрат	1.15	1	0,132
4	Фирменный стиль, един.	1,15	2	5
5	Цена за единицу продукции, руб.	1,1	2	34,66
6	Затраты на инновационную деятельность, тыс.руб.	1,25	3	2328

Таблица 1.6

Финансы

№	Показатель	Коэф.чувств Кч	Эталон	Вес показателя	«Х»
Коэффициент ликвидности					
1	Коэффициент поточной оценки	1.05	2-3	2	2,98
2	Коэффициент критическ4ой оценки	1.1	2-3	2	2,86
3	Оборот материально-товарных запасов	1.05	1-5	2	4.87
4	Время погашения дебиторской	1.05	До 60	3	1.5

	задолженности		дн.		
Коэффициент рентабельности					
5	Рентабельность продаж	1.15	≥10%	3	62
6	Рентабельность активов	1.05	≥20%	2	23,9
7	Рентабельность основного капитала	1.1	Около 100%	2	107.55
Показатели эффективности					
8	Оборачиваемость активов, об.	1.1	3-7	3	0.25
9	Прибыль одного работающего, тыс.руб.	1.05	1.54	2	1,6
10	Выручка на одного работающего, тыс.руб.	1.05	39	2	52
Коэффициенты зависимости					
11	Коэффициент задолженности	1.1	До 0.7	3	0.11
12	Коэффициент капитализации	1.5	До 10	2	4,5

Решение: предприятие «X»

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} \times K_{ч} - \text{сумма мест, полученных в процессе ранжирования}$$

$$P_{j1} = 3 \times 1.2 + 2 \times 1.25 + 1 \times 1.1 + 1 \times 1.1 + 3 \times 1.05 + 1 \times 1.15 + 1 \times 1.15 = 13.75$$

$$P_{j2} = 2 \times 1.2 + 3 \times 1.15 + 2 \times 1.15 + 2 \times 1.05 + 1 \times 1.2 + 1 \times 1.25 = 12.7$$

$$P_{j3} = 2 \times 1.2 + 2 \times 1.15 + 1 \times 1.15 + 2 \times 1.15 + 2 \times 1.1 + 3 \times 1.25 = 14.1$$

$$P_{j4} = 2 \times 1.05 + 2 \times 1.1 + 2 \times 1.05 + 3 \times 1.05 + 3 \times 1.15 + 2 \times 1.05 + 2 \times 1.1 + 3 \times 1.1 + 2 \times 1.05 + 2 \times 1.05 + 3 \times 1.1 + 2 \times 1.15 = 30,5$$

Длину вектора, который создает квадрат потенциала предприятия, находим по формуле:

$$B_k = 100 - (P_j - \frac{100}{\sum K_{чn}}) \frac{100}{\sum K_{чn}(m-1)}$$

$$B_1 = 100 - (13,75 - 8) \frac{100}{8(5-1)} = 82,06 \text{ у.е.}$$

$$B_2 = 100 - (12,7 - 7) \frac{100}{5(5-1)} = 79,65 \text{ у.е.}$$

$$B_3 = 100 - (14,1 - 7) \frac{100}{7(5-1)} = 74,65 \text{ у.е.}$$

$$B_4 = 100 - (30,5 - 13) \frac{100}{13(5-1)} = 66,4 \text{ у.е.}$$

Нарисовать квадрат потенциала предприятия.

Вывод: на предприятии лучше обстоят дела с производством, распределением и сбытом продукции, хуже с финансами, маркетингом, менеджментом.

Тема 2. Экономическое управление рыночными процессами потенциала предприятия

2.1. Составляющие рыночного потенциала

2.2. Планово-расчетный инструментарий потенциала предприятия

2.3. Требования к инструментарию и технологии экономического управления в условиях рынка

2.4. Возможности создания системы универсальных нормированных эталонов экономической эффективности как основы инструментария экономического управления

2.5. Универсальная нормированная эталонная графическая модель зависимости уровня прибыльности и убыточности (в долях себестоимости) от соответствия отношений постоянных затрат к переменным и относительной цены

2.1 Составляющие рыночного потенциала

Рыночный потенциал, характеризующий возможность применения различных ресурсов, в первую очередь, должен являться интегральной характеристикой ресурсного обеспечения предприятия. Иными словами, в укрупненном плане рыночный потенциал является суммой: методического инструментария, производственных, человеческих, материальных и информационных ресурсов, обеспечивающих рыночную деятельность.

Таким образом, функциональная зависимость рыночного потенциала Π выглядит:

$$\Pi = f_0(\Pi_i, \Pi_{ii}, \Pi_{iii}, \Pi_{iv}, \Pi_v) \quad (2.1)$$

Где Π - функциональная зависимость рыночного потенциала

Π_i – методический инструментарий

Π_{ii} – производственный потенциал

Π_{iii} – потенциал трудовых ресурсов

Π_{iv} – потенциал материальных ресурсов

Π_v – потенциал рыночных информационных ресурсов.

Учитывая, что ресурсный потенциал рассматривается в других курсах, рассмотрим методический инструментарий, который может быть дифференцирован по видам: *планово-расчетный, аналитический, коммуникативный.*

В условиях роста численности населения и уменьшения площадей, пригодных к выращиванию сельскохозяйственных культур, РК крайне важно максимально полно и эффективно использовать потенциал земли как одного из конкурентных преимуществ отечественного сельского хозяйства. По оценкам экспертов, земли региона способны в полном объеме обеспечивать продуктами питания все население республики, а также приезжих. Поэтому анализ и повышение эффективности использования земельных ресурсов будет способствовать увеличению объемов производства высококачественной безопасности Крыма, а также расширению экспорта сельскохозяйственной продукции.

Важное место занимают мероприятия, направленные на повышение потенциальных возможностей предприятия относительно увеличения производства сельскохозяйственной продукции с каждого гектара угодий. Такие возможности значительно зависят от уровня интенсивности использования земельных ресурсов. сравнительная оценка показателей интенсивности в динамике и в разных предприятиях даст возможность выявить некоторые направления последующего улучшения использования земли.

Выделяют три группы агроформирований.

К первой группе относят: доля площади пашни в общей площади сельскохозяйственных угодий. Доля посевов технических, зерновых, кормовых культур в общей структуре посевных площадей. Такая обеспеченность земельными ресурсами под посевы является результатом географического положения предприятий, различными природно-климатическими условиями

и специализацией агроформирований (СООО «Нива», КФХ «Росток-2», СПК им.Чкалова и ПАО «Широкое», СПК «Каркинитский», ОАО «Партизан» и др.).

Ко второй группе относят: производство зерна, пшеницы озимой в расчете на 100 га пашни, молока, в расчете на 100 га сельскохозяйственных угодий, производство яиц в расчете на 100 га посевов зерновых культур (СПК «Каркинитский», ОАО «Партизан» и др.).

К третьей группе показателей относят: валовую прибыль, чистая прибыль в расчете на единицу площади, землеотдача (СПК «Каркинитский», ОАО «Партизан»).

Стоит отметить, что реформирование земельных отношений, изменение форм собственности и ведения хозяйства на земле пока еще не привели к улучшению использования земли и повышению производительности земледелия, так как разнообразие форм собственности не может гарантировать защиты земель от разрушительных процессов, если эти процессы не регулируются государством. В настоящее время существуют процессы нерационального использования земель и отклонения от обязательной системы севооборотов, нарушается природоохранное и земельное законодательство. Не разработано и не внедрено адекватной системы мероприятий по охране земель. Региональная экологическая программа, которая направлена на решение наиболее актуальных природоохранных проблем, несомненно является важной формой активизации экологической политики.

2.2. Планово-расчетный инструментальный потенциал предприятия

1. *Планово-расчетный вид инструментария включает:*

- оптимальное планирование производства
- формирование условий нормального функционирования предприятия
- разработку маркетинговой стратегии
- разработку товарной концепции
- разработку ценовой концепции
- разработку концепции продвижения товара и его реализации и др.

2. *Аналитический вид* инструментария включает в себя: анализ конъюнктуры рынка; анализ хозяйственной деятельности предприятия; анализ конкурентной среды; оценка конкурентных сил, диагностика конкурентной среды, исследование внешних рынков; анализ маркетинговой информационной системы; сегментация рынка; анализ практики применения инструментария сегментации рынка промышленными предприятиями.

3. *Коммуникативный вид* инструментария включает в себя функции продвижения товаров, рекламную деятельность, стимулирование сбыта и др.

Раскроем планово-расчетный вид инструментария.

Суть оптимального планирования производства в том, чтобы из определенного множества способов использования имеющихся ресурсов отобрать такие, чтобы полученные при этом результаты наилучшим образом соответствовали поставленным целям.

Настоящая тема ориентирована на получение ответов по очень важным прикладным вопросам:

1) Какое экономическое поведение предприятия является нормальным и каковы основные закономерности этого нормального экономического функционирования предприятия;

2) Требования к функциям и задачам экономического управления, решаемым на уровнях предприятия;

3) Разработка требований к прикладному инструментарию экономического управления;

4) Разработка предложений по структуре, содержанию, формам представления прикладного инструментария для персонала экономического управления, основам технологии его применения при решении практических задач экономического управления;

5) Разработка методов нормирования и оптимизации качества продукции, оценки экономической эффективности выпуска продукции оптимального уровня качества;

6) Разработка методов нормирования компенсационных соотношений, обеспечивающих достижение требуемой нормы прибыльности выпуска продукции путем вариации управляемых переменных;

7) Предложения по созданию универсальных нормированных эталонных моделей экономического управления для существующих, новых и реконструируемых производств, учитывающих возможные сочетания основных экономических переменных, их влияние на прибыльность или убыточность выпуска продукцию

Можно сказать, что в данной теме формируется образ нормального экономического функционирования предприятия. Понимание основных закономерностей и образ нормального экономического функционирования предприятия необходим также для того, чтобы полнее раскрыть действительные причины кризисного состояния предприятий (диагностика причин убыточности предприятий).

2.3 Требования к инструментарию и технологии экономического управления в условиях рынка

Фундаментальные изменения в организации и управлении рыночными процессами, происходящие в мировой экономике, предъявляют к экономическому управлению предприятиями очень высокие требования, обеспечение которых потребует коренного изменения всей технологии экономического управления, что должно соответствовать динамичным условиям современности по многим показателям:

- масштабам и уровням информационного обмена между производителями и потребителями продукции;
- недостаточной координации действий предприятий даже в пределах одной отрасли;
- отрыву финансовых организаций от производственного сектора;
- необоснованно высоким ценам на электроэнергию, топливо, транспортным тарифам, что привело к росту затрат и нерентабельности предприятий;
- резкому сокращению внутреннего рынка в результате падения спроса, обусловленного низкой зарплатой основной массы населения;
- выводу значительной части основного капитала из сферы производства при закрытии, дроблении и остановке предприятий, а также в процессе приватизации;
- опозданию с принятием решений для недопущения кризисного состояния предприятий, а также недостаточной обоснованности экономических решений по управлению предприятиями.

Тяжелое экономическое состояние большинства предприятий, падение объема выпуска продукции ниже точки безубыточности в значительной мере обусловлено также несоответствием применяемой на них технологии экономического управления сложными условиями рынка, а также неподготовленностью персонала управления к работе в этих условиях.

Одним из важных направлений ускорения выхода предприятий из кризисного состояния является специальное обучение персонала управления эффективным методам и современной технологии экономического управления.

Таким образом, важным является преобразование методов и моделей экономического управления в форму, приспособленную к оснащению ими рабочих мест персонала управления в виде универсальной типовой документации для контроля, диагностики, прогнозирования экономического поведения предприятия, подготовки, обоснования и принятия решений по экономическому управлению.

Высокая динамичность рыночных условий, при которых возрастает частота проводимого контроля экономической эффективности выпуска продукции, ввода корректур в ранее принятые решения, предъявляет к инструментарию экономического управления новые, более высокие требования. Наиболее важными являются:

1. Представление взаимных связей между экономическими переменными.

2. Представление на графических моделях фиксированных линий экономической эффективности, являющихся эталонами определенных уровней прибыльности или убыточности выпуска продукции.

3. На графической модели должны определяться разные требования к достижению определенных уровней эффективности: условия безубыточности, условия прибыльности (убыточности) фиксированного уровня. Модель должна давать информацию о диапазонах изменения эффективности при некоторой неопределенности входных данных, когда переменные тоже задаются не конечным числом, а интервалом.

Важными требованиями к инструментарию экономического управления являются:

- Графическая форма его представления в виде широкого информационного поля сочетаний взаимной связи экономических переменных и отображения эффективности таких сочетаний;

- Универсальность применения одних и тех же типовых графических моделей для разных видов продукции и разных предприятий, что освобождает пользователей от основных работ по их построению;

- Пользователи (персонал) должны оснащаться этими универсальными моделями в виде обязательных комплектов;

- Обеспечение высокой оперативности (малого времени) для контроля, оценки экономической эффективности, ее прогнозирования, отбора наиболее рациональных решений при имеющихся ограничениях на величины переменных и на имеющиеся ресурсы.

Графическая форма экономических моделей наиболее необходима малым предприятиям и предпринимателям, не имеющим опыта управления.

2.4. Возможности создания системы универсальных нормированных эталонов экономической эффективности как основы инструментария экономического управления

Экономическое управление хозяйственной деятельностью предприятия должно базироваться на экономико-математических методах и моделях, в которых отражены основные закономерности его функционирования. Эти законы выражают объективные экономические связи в функционировании предприятий, и их требования должны учитываться при принятии решений по объему выпуска продукции, соотношениям постоянных и переменных затрат, при назначении цены единицы продукции. При этом следует отметить, что для достижения необходимой эффективности выпуска продукции между этими параметрами должно соблюдаться строгое соответствие.

Основной задачей экономического управления предприятием является определение и достижение такого взаимного соответствия используемых ресурсов, объема выпуска продукции, оптовой цены единицы продукции, при которых обеспечивается достижение нормального уровня прибыльности, достаточного для продолжения устойчивого функционирования и развития предприятия, создания условий для расширения производства.

Возникает задача: как задать в пространстве пять параметров – постоянные затраты, переменные затраты, объем выпуска продукции, цены, прибыли? Ведь для различных предприятий они различны и изменяются в зависимости от времени и состояния внешней среды.

Выход из этого трудного положения, состоит в создании специального инструмента в форме нормирования различных уровней прибыльности и убыточности: постоянных и переменных затрат, объема продукции, цены, при которых достигается заданный фиксированный уровень прибыльности. Для достижения универсальности графических моделей целесообразно сузить диапазоны входов в модели путем перехода к относительным

переменным $\frac{\Pi}{З1}$, $\frac{\Pi}{КЗ}$, $\frac{Ц}{З1}$, $\frac{Р}{З1}$. Где Π – постоянные затраты, $З1$ – переменные удельные затраты, $К$ – объем продукции, $Ц$ – цена, $Р$ – прибыль.

Благодаря такому нормированию диапазон величин входов сужается.

Очень эффективным способом сужения диапазона значений прибыли или убытка является переход к относительной прибыльности (убыточности) в долях или процентах к себестоимости $\frac{Р}{С1}$, где $Р$ – абсолютное значение прибыли, $С1$ – себестоимость выпускаемой продукции

$$С1 = КЗ1 + \Pi \quad (2.2)$$

Где $С1$ – себестоимость выпускаемой продукции

$КЗ1$ – переменные затраты

Π – постоянные затраты.

Другим способом нормирования прибыли (убытка) является их представление в виде отношения прибыли (убытка) $Р$ к переменным удельным затратам $З1$ на единицу продукции, переход к отношению $\frac{Р}{З1}$.

Предложенные методы нормирования обеспечивают универсальность графических моделей экономического управления предприятием. Применение метода графических эталонов состоит в задании фиксированных значений экономической эффективности и построении графических функций взаимного соответствия входных координат по вертикальной и горизонтальной осям, при которых эти фиксированные значения эффективности достигаются.

Графическая модель обладает высокой степенью обеспечения прогноза будущей эффективности, она сигнализирует о возможной опасности и нацеливает ее пользователей на своевременное принятие решений по недопущению возникновения кризисного состояния предприятия.

Наиболее важная графическая модель для экономического управления выпуском и реализацией продукции – универсальная нормированная эталонная модель зависимости уровня прибыльности и убыточности (в долях к себестоимости) от соответствия отношений

$\frac{\Pi}{КЗ1}$ постоянных затрат Π и переменных затрат $КЗ1$ и относительной цены $\frac{Ц}{З1}$.

2.5 Универсальная нормированная эталонная графическая модель зависимости уровня прибыльности и убыточности (в долях себестоимости) от соответствия отношений постоянных затрат к переменным и относительной цены

Одним из распространенных подходов к управлению экономической эффективностью выпуска конкретной продукции является установление величины требуемой прибыли в процентах от ее себестоимости (например, 25%, 50%, 75%, 100%).

Обозначим

$Р$ – абсолютная величина прибыли за рассматриваемый период

$Ссб$ – себестоимость продукции

$Мпр$ – требуемая норма прибыли.

$Мпр$ может задаваться в виде десятичной дроби $\frac{Р}{Ссб}$ или в виде %.

Проведем обоснование аналитического критерия, при котором обеспечивается требуемое значение $Мпр$.

$$Р = К(Ц - З1) - \Pi;$$

$$C_{сб} = K_{31} + \frac{P}{\frac{C(1-31)-P}{K_{31}+P}} \quad (2.3)$$

Где К – объем продукции
 Ц – цена
 З1 – удельные переменные затраты
 КЗ1 – переменные затраты
 П – постоянные затраты.

$$K = \frac{P(1+M_{пр})}{C-31(1+M_{пр})} \quad (2.4)$$

Разделим числитель и знаменатель на З1, получаем:

$$K = \frac{\frac{P}{31}(1+M_{пр})}{\frac{C}{31} - (1+M_{пр})} \quad (2.5)$$

Обозначаем $\frac{P}{31} = \gamma$ и $\frac{C}{31} = \beta$, получаем

$$K = \frac{\gamma(1+M_{пр})}{\beta - (1+M_{пр})} = \frac{\gamma}{\frac{\beta}{1+M_{пр}} - 1}, \quad (2.6)$$

γ - относительные постоянные величины

β – относительная цена.

Так как К – положительное число (объем продукции), то $[\beta - (1 + M_{пр})] \geq 0$, или $\beta \geq (1 + M_{пр})$.

Практическое занятие к теме 2.

Темы рефератов:

1. Планово-расчетный инструментальный потенциал предприятия.
2. Создание системы универсальных нормированных эталонных экономической эффективности.

Вопросы для дискуссии:

1. Требование к инструментарию и технологии экономического управления в условиях рынка.
2. Создание системы универсальных нормированных эталонов экономической эффективности как основы инструментария экономического управления.

Тесты:

1. Какой из источников не используется для финансирования капитальных вложений на формирование основных производственных фондов?
А) кредит;
Б) прибыль;
В) бюджетные ассигнования;
Г) амортизационный фонд.
2. Какой показатель характеризует прибыль?
А) выручка от реализации продукции;
Б) часть стоимости (цена) дополнительного продукта, созданного работой работников материального производства;
В) стоимость товарной продукции, уменьшенная на величину плановых отчислений в бюджет;
Г) стоимость товарной продукции, уменьшенная на стоимость остатков на конец года;
Д) стоимость единицы продукции, уменьшенная на затраты по заработной плате и цеховые затраты.
3. Какой экономический показатель не берет участия в оценивании прибыли товарной продукции?
А) цена единицы товарной продукции;
Б) себестоимость единицы товарной продукции;
В) прибыль от реализации продукции подсобных хозяйств;
Г) объем производства;
Д) номенклатура продукции.
4. Какой из фондов не формируется за счет прибыли?
А) страховой запас или резервный фонд;
Б) фонд развития производства;
В) фонд повышения профессионального мастерства;
Г) фонд специального развития производства;
Д) фонд материального поощрения.
5. Какой показатель не берет участия в оценивании уровня рентабельности?
А) прибыль;
Б) норматив отчислений в бюджет;
В) затраты живого труда;
Г) стоимость основных производственных фондов;
Д) стоимость оборотных фондов.

Задачи:

№1. Определяем требования к объему продукции К, при котором обеспечивается получение 50% прибыли $M_{пр} = 0,5$.

При этом должно удовлетворяться условие $\beta \geq (1 + M_{пр})$. Тогда при $M_{пр} = 0,5$, $\beta \geq (1 + 0,5) = 1,5$. $\beta \geq 1,5$. Поэтому будем рассматривать $\beta = 1,6; 1,7; 1,8; 1,9; 2,0; 2,1; 2,2; \dots 5,0$.

Получаем следующие требования к объему выпуска продукции К, обеспечивающие прибыль $M_{пр} = 0,5$ (50%), которые представлены в таблице 1.

$$K = \frac{\frac{Y}{\beta}}{1 + M_{пр}} - 1 = \frac{\frac{1Y}{1,6}}{1,5 - 1} = \frac{1Y}{1,067 - 1} = \frac{1Y}{0,067} = 15Y;$$

$$K = \frac{\frac{1Y}{1,7}}{1,5 - 1} = \frac{1Y}{1,13 - 1} = \frac{1Y}{0,13} = 7,5 Y;$$

$$K = \frac{\frac{1Y}{1,8}}{1,5 - 1} = \frac{1Y}{1,2 - 1} = \frac{1Y}{0,2} = 5 Y;$$

$$K = \frac{\frac{1Y}{1,9}}{1,5 - 1} = \frac{1Y}{1,26 - 1} = \frac{1Y}{0,26} = 4 Y;$$

$$K = \frac{\frac{1Y}{2}}{1,5 - 1} = \frac{1Y}{1,33 - 1} = \frac{1Y}{0,33} = 3 Y;$$

$$K = \frac{\frac{1Y}{2,1}}{1,5 - 1} = \frac{1Y}{1,4 - 1} = \frac{1Y}{0,4} = 2,5 Y; \dots$$

Данные для рисунка Зависимость объема производства и реализации продукции К от относительной цены β (в диапазоне от 0 до 5) при заданных уровнях прибыльности (50%).

В	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1	2,2	2,3	2,4
К	15Y	7,5Y	5 Y	4 Y	3 Y	2,5 Y	2,1 Y	1,9 Y	1,7 Y
В	2,5	2,6	2,7	2,8	2,9	3,0	3,2	3,4	3,6
К	1,6 Y	1,4 Y	1,25 Y	1,15 Y	1,08 Y	Y	0,88 Y	0,8 Y	0,71 Y
В (гор)	3,8	4,0	4,2	4,4	4,6	4,8	5,0		
К (верт)	0,65 Y	0,6 Y	0,55 Y	0,52 Y	0,48 Y	0,47 Y	0,43 Y		

Также можно найти уровни прибыльности 25%, 75%, 100%.

№2. Универсальная графическая модель относительной прибыли

Графическая модель относительной прибыли является графическим отображением аналитической модели прибыли Р, в которой проведены преобразования. Позволяющие показать на плоском графике основные взаимосвязи экономических параметров производства продукции (объема выпуска продукции, постоянных затрат, переменных затрат на одно изделие, цены, прибыли). Такую возможность удалось реализовать путем перехода от абсолютных параметров к относительным.

Выражение для прибыли имеет вид:

$$P = K (Ц - З_1) - П$$

Перейдем от абсолютных значений параметров к их относительным величинам, для этого разделим левую и правую часть выражения формулы на переменные затраты Z_1 на производство единицы продукции:

$$P/Z_1 = K(\beta - 1) - \Pi/Z_1$$

Где относительная прибыль будет равна P/Z_1 .

Тогда получится, что относительная прибыль равна $K(\beta - 1) - \gamma$.

ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ УНИВЕРСАЛЬНОЙ ГРАФИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ОТНОСИТЕЛЬНОЙ ПРИБЫЛИ НУЖНО РАСЧИТАТЬ ПОСТОЯННЫЕ ЗАТРАТЫ Π , ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ K , ОТНОСИТЕЛЬНУЮ ПРИБЫЛЬ γ , β .

Исходные данные:

Себестоимость продукции = 8950 у.е.

Удельные переменные издержки – $Z_1 = 45$ у.е.

Удельный вес постоянных издержек в структуре себестоимости = 30 %.

В связи с исходными данными постоянные затраты будут равны себестоимости * удельный вес постоянных издержек.

$$\Pi = 8950 * 0,3 = 2685 \text{ у.е.}$$

Объем производства продукции равен (себестоимость – пост.издержки)/удельные перем.издержки

$$K = (8950 - 2685)/45 = 139,2 \text{ ед.}$$

Относительная прибыль равна $K * (\beta - 1) - \gamma$

Если $P = 0$, то $\gamma = K * (\beta - 1)$

$$(\beta - 1) = \gamma/K; \quad \beta = \gamma/K + 1.$$

Отсюда, $\gamma = \Pi/\text{уд.пер.} = 2685/45 = 59,6$ у.е.

$$B = \gamma/K + 1 = 59,6 / 139,2 + 1 = 1,4 \text{ у.е.}$$

При постоянном значении $\beta=2$ относительная прибыль будет равна :

$$\text{Относительная прибыль} = 139,2 * (2-1) - 59,6 = 79,6 \text{ у.е.}$$

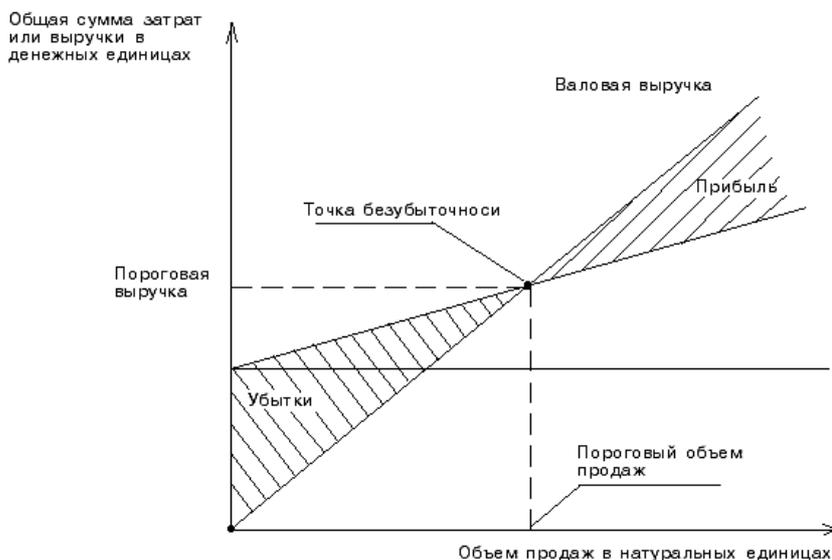


Рис. 2.1. – Пример построения точки безубыточности

Таблица 2.1.

Варианты для самостоятельного решения:

Вариант	Удельные переменные издержки Z_1 , у.е.	Себестоимость продукции, у.е.	Уд.вес постоянных издержек в структуре себестоимости, %	Ожидаемая норма прибыли % (задача А)
1	27	7150	45	30,2
2	28	8900	46	40,5
3	29	9000	44	45
4	30	9123	43	45,5

5	31	9200	42	46
6	32	9350	41	47
7	33	9600	40	48
8	34	8105	39	52
9	35	8150	38	50,3
10	36	8165	37	50,4
11	37	8210	36	65
12	38	8270	35	60
13	39	8330	34	70
14	40	8400	33	58
15	41	8620	32	59

№ 3. Известно, что объем продаж фирмы составляет 40000 у.е., насыщение продаж на уровне в 100000 у.е.; предельная прибыль составляет 4 у.е., причем в случае прекращения рекламы продажи в рассматриваемом периоде падают на 10%. Какой рост продаж можно ожидать, если руководство установит рекламный бюджет в размере 10000 у.е.?

Решение

Воспользуемся моделью Видейла и Вольфа. Эта модель устанавливает связь между объемом продаж или выручкой и расходами на рекламу. Она описывается соотношением:

$$dn/dt = \beta x C x (N - n) \setminus N - (Y)n,$$

где dn/dt – рост продаж

β – предельная прибыль от рекламы при $n = 0$,

c – расходы на рекламу

n – объем продаж марки товара или фирмы

N – уровень насыщения продаж

Y – уровень удерживания продаж.

Задачу можно решить в терминах бюджета. Установив рекламный бюджет в размере $C = 10000$ у.е., можно рассчитать рост продаж:

$$dn/dt = 4 \times 10000 \times (100000 - 40000) / 100000 - 0,1 \times 40000 = 37500,$$

следовательно, при заданном рекламном бюджете продажи вырастут на 37500 у.е.

№ 4. Уставной капитал общества составляет 300 млн. у.е. Продано всего 3000 акций, в т.ч. 2700 акций обыкновенных и 300 привилегированных. Общая сумма чистой прибыли, подлежащей распределению в виде дивидендов – 63 млн. у.е. по привилегированным акциям фиксированная ставка дивиденда утверждена в размере 30 %.

Рассчитать сумму дивиденда на привилегированную и обыкновенную акцию.

Решение.

Номинальная стоимость каждой акции составляет 100000 у.е. (30 млн./3000). Учитывая фиксированную ставку по привилегированной акции в 30%, дивиденд по этой акции исчислен в сумме 30000 у.е. (100000*30/100).

Следовательно, по всем привилегированным акциям будут выплачены дивиденды в сумме 9.000.000 у.е. (30.000*300). Остается прибыль для выплаты дивидендов по обыкновенным акциям в размере 54.000.000 у.е. (63 млн. – 9 млн.). следовательно, на каждую обыкновенную акцию дивиденд составит 20000 у.е. (54.000.000./ 2700).

№ 5 Определите, на сколько вырастет долг предприятия и сколько составит общий долг кредитору, если кредитор согласился отсрочить срок основного долга в 50000 у.е, на условиях, что предприятие на протяжении 3-х лет должен выплачивать не меньше 10000 у.е. в год. Сумма долга индексируется исходя из ставки 20 % в год.

Решение.

Определим общий долг за 3 года: $FV = PV (1 + i)^n$ степень

$$FV = 50000 * (1 + 0,2)^3 = 86400 \text{ У.Е.}$$

Определим рост долга: $86,4 - 50 = 36,4$ тыс.у.е.

Определим выплату предприятием 10 тыс. у.е. долга при процентной ставке 20%:

$$10000 * 3 * (1 + 0,2) = 36 \text{ тыс.у.е.}$$

Общий долг предприятия: $86,4 - 36 = 50,4$ тыс.у.е.

Ответ: общий долг вырастет на 400 у.е. (незначительное увеличение), поэтому, предложение кредитора принимаем.

Самостоятельно: оцените эффективность использования инвестиционного потенциала по размеру чистого приведенного эффеута или дохода от реализации инвестиций (NPV), если годовые денежные поступления на протяжении 5 лет составляют 100, 150, 200, 300, 250 тыс.у.е. ставка инвестиции – 12%.

№ 6. Определите экономическую эффективность капитальных вложений на строительство нового предприятия, если стоимость строительства 65 млн.у.е., кап.вложения на строительство новых оборотных средств 15 млн.у.е., стоимость годового объема произведенной продукции в оптовых ценах предприятия 300 млн.у.е., себестоимость годового объема производства 275 млн.у.е., расчетная рентабельность не менее 0.25.

Решение.

Рассчитаем общую сумму капиталовложений: $65+15=80$ млн.у.е.

Рассчитаем прибыль: $300-275 = 25$ млн.у.е.

Определим рентабельность капиталовложений:

$25/80 = 0,3125$ больше, чем 0.25.

Ответ: строительство нового предприятия является обоснованным, т.к. расчетный показатель эффективности использования капиталовложений превышает нормативный.

№ 7. На предприятии, что занимается выпуском продукции, важное место занимает управление запасами. При этом возникает потребность в расчете запасов по критерию минимизации затрат сохранения запасов и повторения заказа. Затраты на поставку сырья – 120 ед. годовые затраты на сохранность – 0,5 у.е. за единицу, финансовые аспекты предприятия – 1000 у.е., оптовая цена сырья – 8 у.е. определите возможность использования заказа и его финансирование за счет собственных средств. Примите управленческое решение, если количество поставок в год – 3.

Решение.

Определим оптимальный размер партии: $\sqrt{2*120*10/0.5} = 69,3$ у.е.

Определим необходимые средства на закупку сырья: $8*69,3 = 554,4$ у.е.

Определим возможность выполнения заказа: $554,4 / 3 = 184,8$ у.е.

Ответ: итак, предприятие может выполнить данный заказ.

Тема 3. Управление производственным и финансовым потенциалами предприятий АПК

3.1. Проблемы оценки потенциала предприятия

3.2. Оценка производственного потенциала предприятия

3.3. Оценка финансового потенциала предприятия

3.1 Проблемы оценки потенциала предприятия

Для оценки своей деятельности руководители предприятий продолжают использовать стандартные методики финансового анализа, базирующегося на расчете различных коэффициентов финансовой устойчивости, платежеспособности и др.. Как правило, многие руководители и менеджеры накопили за два десятилетия «ценный материал» по деятельности предприятия, но как им воспользоваться и оценить, обычно затрудняются.

По этой и многим другим причинам, в настоящее время технологии, с помощью которых предприятие может оценивать свое текущее состояние и вырабатывать эффективные и результативные стратегии будущего развития, претерпевают значительные изменения.

В связи с этим, встал вопрос о выборе инструментария оценки потенциала предприятия, который позволит оперативно определять внутренние возможности и слабости подчиненной хозяйственной единицы, обнаружить скрытые резервы в целях повышения эффективности ее деятельности.

Анализируя публикации по управлению потенциалом предприятия, очень мало проработано на уровне отрасли АПК и конкретно по предприятиям АПК. В некоторых публикациях лишь констатируется тот факт, что вопросы оценки потенциала остались без внимания, а конкретных решений нет.

Основная масса публикаций по теории потенциалов посвящена только экономическому потенциалу. Например, Самоукин Л.И. считает, что экономический потенциал необходимо рассматривать во взаимосвязи со свойственной каждой общественно-экономической формации производственных отношений, возникающими между отдельными работниками, трудовыми коллективами, а так же управленческим аппаратом предприятия, организации, отраслей народного хозяйства в целом по поводу полного использования их способностей к созданию материальных благ и услуг.

Ряд публикаций по теории потенциалов посвящен такому показателю, как рыночный потенциал предприятия, однако четкого представления о структуре рыночного потенциала пока не дано.

Несмотря на разнообразие интерпретаций рассматриваемого понятия, можно отметить ряд моментов, присущих большинству подходов.

1. В структуре рыночного потенциала отдельным блоком выделяют ресурсы, имеющиеся в распоряжении предприятия. При их классификации чаще всего говорят о трудовых, информационных, финансовых и материальных (производственно-технических) ресурсах. Трудовые ресурсы иногда предлагается рассматривать как интеллектуальные. Большинство авторов придают им первостепенное значение, т.к. люди – самый важный ресурс всякой организации и являются центральным звеном в любой системе управления. В целях стратегического анализа человеческие ресурсы подразделяются на три составляющие – лица, принимающие решения. Коллектив предприятия (сотрудники) и персонал как трудовой потенциал. Целесообразность такого подхода во многом зависит от глубины анализа и уровня системы стратегического управления на предприятии.

2. Кроме ресурсной составляющей в современной экономической теории выделяют блок управления. В нем, как правило, различают три подсистемы: планирование – нацелена на выявление будущего потенциала успеха; реализации – имеет задачами создание нового потенциала и превращение существующего в факторы успеха; контроля – выполняет функции

проверки эффективности осуществления планов и решений и постоянного контроля за достоверностью плановых предпосылок.

3.Позиция разделения функции управления на пять составляющих: планирование, организация, контроль, мотивация и координация.

Анализ последних публикаций, посвященный проблемам оценки потенциала предприятия позволяет выделить наиболее удачный подход, согласно которому к предметным составляющим потенциала предприятия можно отнести:

- Рыночный потенциал: потенциальный спрос на продукцию и доля рынка, занимаемая предприятием, потенциальный объем спроса на продукцию предприятия, предприятие и рынок труда, предприятие и рынок факторов производства;

- Производственный потенциал: потенциальный объем производства продукции, потенциальные возможности основных средств, потенциальные возможности использования сырья и материалов, возможности профессиональных кадров.

- Финансовый потенциал: потенциальные финансовые показатели производства (прибыль, ликвидность, платежеспособность, инвестиционные возможности).

Оценка рыночного потенциала на данный момент уже описана многими авторами, однако, проблема эффективной оценки финансового и производственного потенциалов остается открытой.

Для решения подобной задачи, сначала нужно конкретизировать в теоретическом обороте экономические категории. Составляющими оценки потенциала предприятия рассмотрим в таблице 3.1.

Таблица 3.1.

Составляющие оценки потенциала предприятия

Составляющие потенциала	Элементы потенциала
1. Организационный потенциал	Организационно-правовая форма предприятия; Организационная структура предприятия; Структура управления на предприятии; Инфраструктура предприятия; Кооперация, специализация и концентрация производства.
2. Финансово-экономический потенциал	Доходы от реализации; Внереализационные доходы; Затраты производства; Распределение прибыли; Рентабельность; Точка безубыточности; Кредиторская и дебиторская задолженности; Состояние собственных оборотных средств; Структура капитала; Эмиссионный доход; Объем финансово-эксплуатационных нужд.
3. Производственный потенциал	Стоимость основных фондов; Степень загрузки производственных возможностей; Обеспеченность материально-ресурсными и топливно-горючими ресурсами; Объем и номенклатура продукции; Площадь земли; Товарные запасы.
4. Рыночно-сбытовой потенциал	Объем товарооборота; Основные поставщики сырья; Основные производители продукции; Основные рынки сбыта;

	Остатки готовой продукции на складе; Максимальные и минимальные цены; Конкурентная стратегия.
5.Кадровый потенциал	Численность персонала; Структура занятости; Уровень заработной платы; Уровень и динамика продуктивности труда; Уровень трудоемкости; Интенсивность объема по приему работников; Текучесть кадров.
6.Социальный потенциал	Виды и объемы социальных выплат работникам; Затраты на социально-культурные мероприятия; Структура и стоимость непроизводственных фондов
7.Научно-технический и инновационный потенциал	Количество нововведений; Объем НИОКР; Стадия ЖЦТ; Конкурентоспособность товаров.

3.2 Оценка производственного потенциала предприятия

Производственный потенциал – объем работ в приведенных единицах измерения затрат труда (нормо-часы), который м.б. выполнен в течение некоторого периода времени (например, года) основными производственными рабочими на базе имеющихся производственных фондов при двух – трехсменном режиме работы и оптимальной организации труда и производства. Именно данное понятие лежит в основе расчета системы экономических оценок производственного потенциала (их шесть):

- 1) потенциальная годовая производственная мощность в расчетных единицах, развернутая по видам основной и побочной продукции;
- 2) потенциальный годовой валовой объем выпускаемой продукции, работ, услуг, в рублях;
- 3) потенциальная величина добавленной стоимости, условно чистой продукции;
- 4) потенциальный чистый годовой доход/объем произведенной чистой продукции;
- 5) потенциальная годовая балансовая прибыль от произведенной деятельности при возможных вариантах ценовой стратегии предприятия, в рублях;
- 6) потенциальная чистая прибыль после уплаты налогов, в рублях.

Таким образом, под **производственным потенциалом предприятия** (ППП) следует понимать отношения, возникающие на предприятии по поводу достижения максимально возможного производственного результата при наиболее эффективном использовании: интеллектуального капитала, имеющейся техники, материальных ресурсов для обеспечения максимальной экономии и оборачиваемости.

При оценке уровня ППП достаточно рассмотреть три-пять ключевых обобщающих показателей оценки каждой составляющей ППП, при детализированной оценке количество анализируемых показателей выше.

Таблица 3.2.

Система оценочных показателей при определении уровня ППП

Направление исследования	Показатели оценки производственной составляющей	Показатели оценки материальной составляющей	Показатели оценки кадровой составляющей
Анализ движения составляющих ППП	К.обновления ОФ; К.выбытия ОФ; К.приросту ОФ.	К. неравномерности поставок материалов; К. вариации	К.оборота по приёму; К.оборота по выбитию; К.текучести кадров; К.постоянства кадров.
Текущее состояние составляющих ППП	К.износа ОФ; К.годности ОФ; К.использования парка наличного, установленного, санного в эксплуатацию оборудования; Показатели, характеризующие фонд времени использования оборудования; К.использования производственных мощностей	К. обеспеченности материальными ресурсами фактический; К.обеспеченности материальными ресурсами плановый.	Среднегодовая выработка продукции одним работающим; Показатели баланса рабочего времени.
Эффективность использования составляющих ППП	Фондоемкость Фондоотдача Рентабельность по ОФ; К.загрузки оборудования; К.сменности; К.интенсивной загрузки оборудования; Показатель интегральной нагрузки	Материалоотдача продукции; Материалоемкость продукции; Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции; К.использования материалов.	Изменение среднего заработка работающих за период; Изменение среднегодовой выработки; Непроизводительные затраты рабочего времени; Сравнение средних тарифных разрядов работ и рабочих; Экономия (перерасход) фонда заработной платы.

3.3 Оценка финансового потенциала предприятия

Анализ научной литературы в области финансового менеджмента также не дает исчерпывающего ответа, что такое финансовый потенциал.

В условиях рыночной экономики предприятие не может успешно функционировать при отсутствии необходимого количества материальных (здания, помещения, техника, транспорт, коммуникации, товарные запасы) и финансовых ресурсов.

Финансовые ресурсы предприятия – денежные средства, которые имеются в распоряжении руководителя для обеспечения эффективной деятельности предприятия. Объем финансовых ресурсов во многом определяет выбор стратегии предприятия.

Финансовый потенциал предприятия – это отношения, возникающие на предприятии по поводу достижения максимально возможного финансового результата при условии:

- Наличия собственного капитала, достаточного для выполнения условий ликвидности и финансовой устойчивости;
- Возможности привлечения капитала, в объеме необходимом для реализации эффективных инвестиционных проектов;
- Рентабельности вложенного капитала;
- Наличия эффективной системы управления финансами, обеспечивающей прозрачность текущего и будущего финансового состояния.

Руководителю предприятия необходимо также разбираться в видах рисков, например, в финансовом риске и, если возникает риск того, что не хватает потоков наличных для выполнения финансовых обязательств предприятия, то необходимо искать причину, а именно: неплатежеспособность предприятия, ухудшение показателей финансовой устойчивости, высокий уровень угрозы банкротства, убытки от основной деятельности и др., так как это может привести к банкротству предприятия.

Этапы уровней ФПП:

1. Определение уровней ФПП и их характеристики (высокий – деятельность предприятия прибыльна. Фин.положение стабильное; средний уровень – деятельность предприятия прибыльна, однако финансовая стабильность во многом зависит от изменений, как во внутренней, так и во внешней среде; низкий уровень – предприятие финансово нестабильно).

2. Оценка ФПП по финансовым показателям. На данном этапе предлагается провести экспресс-анализ основных показателей, характеризующих ликвидность, платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия. Учитывая многообразие финансовых показателей, различие в уровне их критических оценок, следует проводить интегральную рейтинговую оценку ФПП (состоит из подготовительного и расчетного этапов). Включает в себя:

- К.финансовой независимости
- К.текущей ликвидности
- К.срочной ликвидности
- К. абсолютной ликвидности
- Рентабельность всех активов
- Рентабельность собственного капитала
- Эффективность использования активов для производства продукции
- Доля заемных средств в общей сумме источников
- Доля свободных от обязательств активов, находящихся в мобильной форме
- Доля накопленного капитала.

3. Оценка ФПП по критерию «возможность привлечения дополнительного капитала». Возможность обеспечения реализации наиболее эффективных форм вложения капитала, зависит от инвестиционной привлекательности предприятия. Схема оценки инвестиционной привлекательности:

- 3.1. Идентификация заемщика
- 3.2. Анализ кредитной репутации заемщика
- 3.3. Определение набора показателей для оценки кредитоспособности:
 - 3.3.1. Формальные показатели (оценка фин.состояния; оценка фин.результатов заёмщика – комплексная оценка фин.отчетности);
 - 3.3.2. Неформальные показатели (направление использования предоставляемых средств; оценка компетенции руководства заемщика – оценка коммерч.репутации заемщика).
- 3.4. Заключение о кредитоспособности заемщика и риске вложения средств.

Коэффициент коммерческой репутации предприятия определяется следующим образом:

$$ККРП = \sum_{i=1}^n ККРП_{\text{част}}, \quad (3.1)$$

ККРПчаст – частные коэффициенты коммерческой репутации предприятия;
n-количество рассматриваемых частных коэффициентов коммерческой репутации предприятия.

Существует следующая методология расчета коэффициентов коммерческой репутации предприятия: 9 показателей оцениваются от 0 до 1. Это философский аспект (корпоративная культура, этика управления, ориентация на долгосрочное мышление), поведенческий аспект (связь с прессой, реклама изделия, имидж предприятия, лоббирование), информационный аспект (частота и качество проводимых исследований рынка, наличие операционных баз данных), аспект принципа действия (наличие комплексно-системного анализа деятельности предприятия), аспект дифференциации (сегментация и позиционирование предприятия, поиск и освоение новых рынков), организационный аспект (уровень децентрализации и гибкости управления, новаторство при принятии решений), социальный аспект (экологическая безопасность продукции, социальная защищенность работников, экологическая безопасность производства), аспект управления персоналом (компетентность работников, наличие комплексной кадровой политики, система премирования), аспект ключевой фигуры в управлении (уровень образования, опыта, связей, готовность к риску, обучение, саморазвитие личности).

4. Оценка ФПП по критерию «наличие эффективной системы управления финансами». Под эффективной системой управления финансами понимается технология составления скоординированного по всем подразделениям или функциям плана работы организации, базирующаяся на комплексном анализе прогнозов изменения внешних и внутренних параметров и получении посредством расчета экономических и финансовых индикаторов деятельности предприятия, а также механизмы оперативно-тактического управления, которые обеспечивают решение возникающих проблем и достижение заданных целей с минимальными отклонениями (высокий – средний – низкий уровень ФПП).

5. Комплексная оценка ФПП рекомендуется проводить экспертным путем на основании значимости каждой составляющей.

Оценка производственного и финансового потенциала предприятия – необходимый этап стратегического анализа и управления. Предлагаемые методологии расчета охватывают все основные внутрифирменные процессы, протекающие в различных функциональных областях ее внутренней среды.

Практическое занятие к теме 3.

Темы рефератов:

1. Оценка производственного потенциала предприятия.
2. Оценка финансового потенциала предприятия
3. Рейтинговый анализ при оценке финансового потенциала предприятия.

Вопросы для дискуссии:

1. Проблемы оценки производственного и финансового потенциала предприятий.
2. Что такое методология определения стоимости потенциала предприятия?
3. Как определяется затратная концепция оценки потенциала предприятия?
4. Как определить результативную оценку потенциала предприятия?
5. В чем сущность метода дисконтирования денежных потоков?
6. Что представляют собой методы определения коэффициентов капитализации?
7. Раскройте циклы развития экономических систем.

Тесты.

1. Какая цель преследуется при оценивании эффективности капитальных вложений с учетом фактора времени?
А) потери от замораживания капитальных вложений
Б) сумма возвращения кредита
В) наиболее эффективный вариант осуществления капитальных вложений
Г) увеличение производственных мощностей
Д) минимизация периода окупаемости.
2. Какой показатель не включается в расчет эффективности повышения качества?
А) ликвидационная стоимость заменимой техники
Б) годовой объем производства
В) коэффициент роста производительности
Г) удельные капитальные вложения
Д) уровень рентабельности у потребителя.
3. Какой показатель не используется при выборе наиболее удобного варианта инвестиционного проекта?
А) чистый дисконтный доход
Б) индекс прибыльности
В) внутренняя норма прибыльности
Г) жизненный цикл проектированного мероприятия
Д) срок окупаемости.
4. Какой показатель не учитывается при оценивании ликвидности оборотных активов?
А) коэффициент абсолютной ликвидности
Б) коэффициент относительной ликвидности
В) промежуточный коэффициент ликвидности
Г) коэффициент текущей ликвидности
Д) коэффициент маневренности.

Задача 1. Руководство предприятия планирует выход на три различных рынка. Специалисты отдела маркетинга, проанализировав возможные последствия, предоставили информацию об ожидаемых значениях прибыли в таблице. Какой из товарных рынков следует избрать предприятию, если известно, что для руководства предприятия приемлем некоторый риск.

Таблица 3.3

Ожидаемые значения прибыли (тыс.у.е.) для трех товарных рынков

Возможные новые товарные рынки	Политическая обстановка			
	Стабильная	стабильная	нестабильная	нестабильная
	Степень конкуренции			
	Слабая, Z1	Сильная, Z2	Слабая, Z3	Сильная, Z4
1. Рынок, A1	720	560	490	320
Рынок, A2	690	590	510	470
Рынок, A3	710	590	460	390
2	710	570	450	300
	725	580	440	360
	300	490	445	375
3	690	580	420	380
	700	595	430	360
	720	600	450	330
4	680	560	470	360
	690	660	490	370
	700	610	500	330
5	720	570	450	330
	25	560	460	390
	690	590	470	380

Решение. Если для предприятия приемлем некоторый риск, то принимать решение следует по критерию Сэвиджа. Стратегия выбора по принципу Сэвиджа характеризует те потенциальные потери, которые фирма будет иметь, если выберет неоптимальное решение. Детализированная процедура выбора в этом случае производится в три этапа.

1. Для каждого состояния внешней среды по конкретной альтернативе определяем максимальное значение функции полезности:

$$\max_i \{e_{ij}\} = \max_i \{e_{ij} | Z_j\}, i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}. \quad (3.2)$$

Для значений функции полезности по каждому состоянию внешней среды Z1, Z2, Z3, Z4 на основании определим максимальный уровень полезности:

$$\max \{e_{i1}\} = \max \{720, 690, 710\} = 720;$$

$$\max \{e_{i2}\} = \max \{560, 590, 590\} = 590;$$

$$\max \{e_{i3}\} = \max \{490, 510, 460\} = 510;$$

$$\max \{e_{i4}\} = \max \{320, 470, 390\} = 470.$$

2. На основании вычисленных значений для каждой альтернативы строится показатель:

$$w\{e_i\} | Z_j = w\{e_{ij}\} = \max \{e_{ij}\} - e_{ij}, m; j = \overline{1, n} \quad (3.3)$$

данный показатель характеризует потенциальный риск, а точнее потерянную выгоду от выбора неоптимальной альтернативы. В результате этого действия формируется матрица потенциальных потерь.

$$w_{\{e11\}} = 720 - 720 = 0$$

$$w_{\{e21\}} = 720 - 690 = 30$$

$$w_{\{e31\}} = 720 - 710 = 10$$

$$w_{\{e12\}} = 590 - 560 = 30$$

$$w_{\{e22\}} = 590 - 590 = 0$$

$$w_{\{e32\}} = 590 - 590 = 0$$

$$w_{\{e13\}} = 510 - 490 = 20$$

$$w_{\{e23\}} = 510 - 510 = 0$$

$$w_{\{e33\}} = 510 - 460 = 50$$

$$w_{\{e14\}} = 470 - 320 = 150$$

$$w_{\{e24\}} = 470 - 470 = 0$$

$$w_{\{e34\}} = 470 - 390 = 80$$

таким образом, матрица потерь будет имеет вид:

Таблица 3.4

Альтернативы	Состояния внешней среды			
	Z1	Z2	Z3	Z4
A1				
A2	0	30	20	150
A3	30	0	0	0
	10	0	50	80

3. На основании матрицы потерь можно определить максимальные потери по каждой альтернативе. Оптимальной будет та альтернатива, которая имеет минимальные потери. То есть, используя полученную матрицу потерь, производится выбор стратегии с наименьшим показателем риска:

$$e(A^*) = \min_i \max_j w(e_{ij}) \quad (3.4)$$

для этого применим правило:

$$w(A_i) = \max_j [\max_j \{e_{ij}\} - e_{ij}] \quad (3.5)$$

для каждого $i = 1, 2, 3$ определим:

$$w(A_1) = \max [0, 30, 20, 150] = 150$$

$$w(A_2) = \max [30, 0, 0, 0] = 30$$

$$w(A_3) = \max [10, 0, 50, 80] = 80.$$

Оптимальной будет та альтернатива, которая имеет минимальные потери:

$$w(A^*) = \min_i \max_j [\max_j \{e_{ij}\} - e_{ij}], \text{ т.е. } w(A^*) = \min \{150, 30, 80\} = 30$$

следовательно, оптимальная альтернатива A2, имеющая минимальные потери выгоды.

Задача 2. Определить коэффициенты, характеризующие структуру ОПФ. Исходные данные: стоимость ОПФ на начало года 15 млн.руб. В течение года было введено ОПФ = 5,4 млн.руб., списано с баланса предприятия 2,7 млн.руб.

Решение: прирост ОПФ = $5,4 - 2,7 = 2,7$ млн.руб.

$$Кобн = 5,4 / (15 + 2,7) = 0,3$$

$$Квыбыт = 2,7 / 17,7 = 0,15$$

$$Кпр = 2,7 / 17,7 = 0,15$$

Задача 3. Определить стоимость ввода (ОПФ в.в.) и выбытия (ОПФ лик.), коэффициент прироста (Кпр) и выбытия (Клик).

Исходные данные: стоимость ОПФ н.г. = 2 млн.руб., прирост ОПФ пр. = 0,2 млн.руб., коэффициент обновления Кобн = 0,35.

Решение. Стоимость ОПФ кг = $2 + 0,2 = 2,2$ млн.руб.

Обнов. ОПФ кг вводим = $2200 * 0,35 = 770$ тыс.руб.

$$К прироста = 200/2200 = 0,09$$

$$Квыб = 570/2200 = 0,26.$$

Задача 4. Определить среднегодовую стоимость ОПФ. Исходные данные: ОПФакт = 4,0 млн.руб., доля активной части $\alpha_{акт.} = 0,4$, в течение года введено:

Март – 0,5 млн.руб.

Июль – 0,1 млн.руб.

Выбыло: май – 200 тыс.руб., август – 150 тыс.руб.

Решение.

1) Метод ОПФ нг = ОПФ акт / $\alpha_{акт}$ = $4/0,4 = 10$ млн.руб.

ОПФ ср.г. = $(0,5 * 10 + 10 + 10,5 + 10,5 + 10,3 + 10,3 + 10,4 + 10,25 + 10,25 + 10,25 + 10,25 + 10,25 + 0,5 * 10,25) / 12 = 10,282$ млн.руб.

2) Метод ОПФ ср.г. = $10 + \frac{0,5 * 10 + 0,1 * 6}{12} - \frac{0,2(12-4) + 0,15(12-7)}{12} = 10,271$ млн.руб.

Задача 5. Определить фондоотдачу по валовой и чистой продукции. Исходные данные: стоимость валовой продукции на конец года ВП кг = 5 млн.руб., доля материальных затрат с учетом амортизации $\alpha_{м.з.} = 0,6$, стоимость ОПФ на начало года ОПФнг = 2 млн.руб.; в течение года введено (июль) – 2 млн.руб.; выбыло (сентябрь) – 1,5 млн.руб.

Решение.

Стоимость чистой продукции: ЧП = $5 * (1 - 0,6) = 2$ млн.руб.

Стоимость ОПФ сг = $2 + (2 * 6) / 12 - (1,5 * 4) / 12 = 2,5$ млн.руб.

Фондоотдача:

По валовой продукции ФО вп = $5,0 / 2,5 = 2,0$

По чистой продукции Фчп = $2,0 / 2,5 = 0,8$ или $ФОчп = 5 * (1 - 0,6) / 2,5 = 0,8$.

Задача 6. Определить темпы роста фондоотдачи.

Исходные данные:

Стоимость валовой продукции ВП = 12 млн.руб;

Стоимость ОПФ на начало года ОПФнг – 6 млн.руб.,

Доля активной части ОПФ в начале года $\alpha_{акт.н.} = 0,6$

Коэффициент загрузки Кз – 0,75.

К концу года доля активной части возрастает до $\alpha_{акт.к.} = 0,7$, коэффициент загрузки Кзг = 0,85.

Решение.

1) Стоимость активной части ОПФнг = $6,0 * 0,6 = 3,6$ млн.руб
 Стоимость активной части ПОФкг = $6,0 * 0,7 = 4,2$ млн.руб.
 Фондоотдача на начало года по всей стоимости ОПФ ФО = $12/6 = 2,0$ млн.руб.
 Фондоотдача на начало года по активной части ОПФ ФОакт = $12/3,6 = 3,33$ руб.
 2) Прирост валовой продукции в результате:
 А) роста активной части $\Delta ВПакт = 3,33 * (4,2 - 3,6) = 2,0$ млн.руб.
 Б) сокращение внутрисменных потерь $ВПв.см. = 12 * (0,85/0,75 - 1) = 12 * (1,13 - 1) = 1,56$ млн.руб.
 3) Общий прирост валовой продукции: $ВПобщ = 2,0 + 1,56 = 3,56$ млн.руб.
 Стоимость валового продукта на конец года: $ВПкг = 12 + 3,56 = 15,56$ млн руб.
 4) Фондоотдача в конце года:
 ФОкг = $15,56/6 = 2,6$ руб.
 ФОакт.кг = $15,56 / 4,2 = 3,7$ руб.

Задача 7. Определить стоимость поставки материальных ресурсов, если стоимость потребления за декаду Цдек = 72 тыс.руб., при цене 1 т Цт = 2 тыс.руб., интервал плановой поставки Ипо = 8 дней. Страховой запас Сз = 2 дня, транспортный запас Тпз – 1 день, технологический запас Техз = 3%.

Решение.

Среднесуточная стоимость расхода материальных ресурсов:

$$Цсут = 72/10 = 7,2 \text{ тыс.руб.}$$

Среднесуточный расход материальных ресурсов:

$$Рсут = 72 / (2*10) = 3,6 \text{ т.}$$

$$\text{Текущ.запас. Тз} = 3,6 * 8 = 28,8 \text{ т.}$$

$$\text{Страх.запас Сз} = 3,6 * 2 * 0,5 = 3,6 \text{ т.}$$

$$\text{Транспорт.запас Трз} = 3,6 * 1 * 0,5 = 1,8 \text{ т.}$$

$$\text{Технологический запас Ттех.з} = (28,8 + 3,6 + 1,8) * 0,03 = 1 \text{ т.}$$

$$\text{Общая величина поставки ПЗобщ} = 28,8 + 3,6 + 1,8 + 1,0 = 35,2 \text{ т.}$$

$$35,2 * 2 \text{ тыс.руб} = 70,4 \text{ тыс.руб.}$$

Задача 8. Определить оборачиваемость оборотных средств, т.е. количество оборотов и длительность одного оборота, если стоимость реализованной продукции РП = 46 млн.руб; валовая прибыль Првал = 10 млн.руб; средний остаток или норматив оборотных средств Осн – 9 млн.руб.

Решение.

Себестоимость реализованной продукции:

$$\text{Среал.} = 46 \text{ млн.руб.} - 10 \text{ млн.руб.} = 36 \text{ млн.руб.}$$

$$\text{Колич. оборотов: } O = 36/9 = 4 \text{ об.}$$

$$\text{Длительность одного оборота: } Д = 360 / 4 = 90 \text{ дн.}$$

Задача 9. Определить среднегодовую стоимость ОПФ. Исходные данные: ОПФакт – 5,0 млн.: доля активной части $\alpha_{акт} = 0,5$; в течение года введено: Апрель – 0,7 млн.руб., Июнь – 0,2 млн.руб

Выбыло: Май 150 тыс.руб., Сентябрь – 100 тыс.руб.

Решение.

$$\text{ОПФкг} = \frac{\text{ОПФакт}}{\alpha_{акт}} = \frac{5}{0,5} = 10 \text{ млн.руб.}$$

$$\text{ОПФср.г.} = 10 + \frac{0,7*9+0,2*7}{12} - \frac{0,15*(12-4)+0,10*(12-8)}{12} = 10 + 0,64 - 0,11 = 10,53 \text{ млн.руб.}$$

Задача 10. Определить абсолютную величину сокращения длительности одного оборота, если в базисном году стоимость реализованной продукции РПбаз. = 9 млн.руб.; доля прибыли $\alpha_{пр} = 0,2$; оборотные средства в базисном году ОСбаз = 400 тыс.руб.

В отчетном году реализованная продукция возрастет на 15%; прибыль на 15 %.

Решение.

В базисном году:

Себестоимость реал.продукции: $С_{реал} = 9 \cdot (1 - 0,2) = 7,2$ млн.руб.

Кол-во оборотов: $O = 7,2 / 0,4 = 18$ об.

Длительность одного оборота: $Доб = 360 / 18 = 20$ дн.

В отчетном году:

Стоимость реал.продукции: РП отч. = $9,0 \cdot 1,15 = 10,35$ млн.руб.

Доля прибыли: $\alpha_{пр.отч} = 0,2(1 + 0,15) = 0,2 \cdot 1,15 = 0,23$

Себестоимость реализованной продукции: $С_{реал.прод.} = 10,35 \cdot (1 - 0,23) = 7,97$ млн.руб.

Кол-во оборотов: $O = 7,97 / 0,4 = 20$ об.

Длительность одного оборота: $Дотч. = 360 / 20 = 18$ дн.

Сокращ.длит.одного оборота $D = 20 - 18 = 2$ дня.

Задача 11. Определить коэффициенты, характеризующие структуру основных ПФ. Исходные данные:

Стоимость ОПФ на начало года. ОПФнг = 21 млн.руб. в течение года было введено ОПФв.в = 4,5 млн.руб, списано с баланса предприятия ОПФлик = 2,1 млн.руб.

Решение.

Прирост ОПФ = $4,5 - 2,1 = 2,4$ млн.руб.

Кобн.опф = $4,5 / (21 + 2,1) = 0,19$

Квыб. = $2,1 / 23,1 = 0,09$

Кприр. = $2,4 / 23,1 = 0,1$

Задача 12. Определить стоимость ввода ОПФв.в. и выбытия ОПФлик, коэффициент прироста Кпр и выбытия Клик. Исходные данные:

Стоимость ОПФнг = 3,0 млн.руб., прирост ОПФпр = 0,5 млн.руб, коэффициент обновления Кобн = 0,3

Решение.

Стоимость ОПФкг = $3,0 + 0,5 = 3,5$ млн.руб.

ОПФввод = $3500 \cdot 0,3 = 1050$ тыс.руб.

Выбыт.ОПФ = $1050 - 500 = 550$ тыс.руб.

Кприроста = $500 / 3500 = 0,14$

Квыбыт. = $550 / 3500 = 0,16$

Задача 13. Определить стоимость поставки материальных ресурсов, если стоимость потребления за декаду Цдек = 80 тыс.руб; при цене 1т Цт = 2 тыс.руб., интервал плановой поставки Ипл = 10 дней; страховой запас Сз = 3 дня; транспортный запас Трз = 1 день; технологический запас Техз = 4%.

Решение.

Среднесуточная стоимость расхода матер.ресурсов: $Цсут = 80 / 10 = 8$ тыс.руб.

Среднесуточный расход матер.ресурсов = $80 / (2 \cdot 10) = 4$ т.

Текущий запас: $Тз = 4 \cdot 10 = 40$ т

Страховой запас $Сз = 4 \cdot 3 \cdot 0,5 = 6$ т

Транспортный запас $Тз = 4 \cdot 1 \cdot 0,5 = 2$ т

Технологический запас: $Ттех.з. = (40 + 4 + 2) \cdot 0,04 = 1,84$ т

Общая величина поставки ПЗобщ = $40 + 6 + 2 + 1,84 = 49,84$ т

$49,84 \cdot 2$ тыс.руб. = 99,68 тыс.руб.

Задача 14. Определить оборачиваемость оборотных средств, т.е. количество оборотов и длительность одного оборота, если стоимость реализованной продукции РП = 56 млн.руб.; валовая прибыль ВП = 15 млн.руб.; средний остаток или норматив оборотных средств ОСн = 11 млн.руб.

Решение.

Себестоимость реализации продукции: $С_{реал} = 56 - 15 = 41$ млн.руб.

Кол-во оборотов: $О = 41/11 = 4$ об.

Длительность 1 оборота: $Д = 360/4 = 90$ дней.

Задача 15. Определить прирост производительности труда, если высвобождение численности в результате осуществления плана мероприятий по изделию А составляет Ч_а = 15 человек, по изделию Б-Ч_б = 35 человек; по изделию В – Ч_в = 58 человек. Численность работающих по плану равна Ч_{пл} = 10368 человек.

Решение.

Общая численность высвобожденных работников $Э = 15 + 35 + 58 = 108$ человек.

Прирост ПТ

$$\Delta ПТ = \left\{ \left[\frac{108}{10368 - 108} \right] * 100 \right\} * 100\% - 100\% = 5 \%$$

Задача 16. Определить коэффициент использования рабочего времени одного рабочего в течение смены, если время сверхплановых простоев Т_{сп} = 30 мин., номинальное время работы Т_н = 540 мин., время плановых простоев Т_{пл} = 60 мин.

Решение.

$$Кирв = 1 - 30 / 540 - 60 = 1 - 0,06 = 0,94$$

Тема 4. Управление формированием и использованием трудового потенциала предприятий АПК

- 4.1. Роль и значение трудового потенциала в экономических отношениях**
- 4.2. Методология оценки трудового потенциала предприятия**
- 4.3. Методики оценки трудового потенциала предприятия**
- 4.4. Основы управления трудовым потенциалом предприятия**
- 4.5. Персонал организации: структура, качественные характеристики**
- 4.6. Решение проблем управления человеческими ресурсами в условиях российской экономики.**

4.1 Роль и значение трудового потенциала в экономических отношениях

Проблема формирования и эффективного использования трудового потенциала сельских территориальных образований является одним из основных факторов экономического роста в сельском хозяйстве, увеличения доходов местных бюджетов, возможности социального развития сельских территорий и повышения уровня жизни их населения.

Трудовой потенциал – это трудовые возможности, которые определяются численностью, возрастной структурой, профессиональными, квалификационными и другими характеристиками персонала предприятия.

Повышение эффективности использования трудового потенциала является необходимым условием успешного развития аграрного сектора экономики. Однако, в сельской местности сохраняются: неполная занятость, теневые формы занятости и оплаты труда, безработица, низкая оплата труда, бедность.

Изученность проблемы формирования и использования трудового потенциала аграрного сектора экономики нельзя назвать исчерпывающей.

Понятие трудового потенциала не сводится к трудоспособному населению, или трудовым ресурсам, так как в этом случае не учитываются качественные характеристики работника. В то же время. Мнения ученых, что трудовой потенциал не обладает количественным измерением, а представляет собой совокупную способность общества к труду, считаем «бесполезным» для использования данного термина в управлении.

Трудовой потенциал – это комплексная характеристика количества и качества трудовых ресурсов, определяющая возможности населения по участию в общественно полезной деятельности, это ресурсная категория и инструмент изучения распределения трудовых ресурсов. проблемы формирования и использования трудового потенциала следует рассматривать как составляющую аграрного сектора экономики, то есть совокупности отраслей, сфер, предприятий, организаций и учреждений агропромышленного комплекса, обеспечивающих внутри региональные потребности населения в продовольственных ресурсах, регулирование процессов обеспечения пищевыми продуктами, способствующих росту резервов межрегионального продуктового обмена.

Результат использования рабочей силы – это реальный трудовой вклад работника, он выражается в конкретном продукте, а также в определенном уровне производительности и эффективности работы.

Обеспеченность сельских территорий рабочей силой определяется не только исторически сложившимся расселением и национальными особенностями, но и в значительной мере условиями труда. Совокупность факторов использования рабочей силы для трудо-недостаточных и трудо-избыточных хозяйств является единой, однако, в трудо-избыточных районах эти факторы должны быть направлены на высвобождение трудовых ресурсов из сельского хозяйства в другие отрасли, повышение производительности труда и снижение затрат на единицу продукции. В трудо-недостаточных территориях требуется комплекс факторов, способствующих закреплению кадров и их стабильности.

В случае необходимости вовлечения на аграрный рынок труда трудонедостаточных районов экономически неактивного населения (учащиеся дневной формы, пенсионеры, лица, ведущие подсобное хозяйство) требуется определить его структуру и дать оценку сложности привлечения отдельных категорий экономически неактивного населения на рынок труда.

В отличие от трудовых ресурсов трудовой потенциал – это конкретные работники, степень возможного использования которых в производстве зависит от качества управления.

Процесс преобразования трудовых ресурсов предприятия в рабочую силу состоит из таких стадий:

На первой стадии трудовые ресурсы существуют в виде потенциала рабочей силы.

На второй стадии трудовые ресурсы занимают рабочие места. Начинается процесс использования физических и умственных способностей, и трудовые ресурсы становятся рабочей силой.

На третьей стадии рабочая сила, расходуясь во времени и реализуясь в трудовом процессе, создает потребительскую стоимость.

С момента прекращения трудовой деятельности рабочая сила снова становится трудовыми ресурсами предприятия.

Традиционно используют четыре типа единиц измерения размера трудового потенциала предприятия.

1. По уровню агрегированности оценок:
 - 1.1. Трудовой потенциал работника
 - 1.2. Групповой (бригадный) трудовой потенциал
 - 1.3. Трудовой потенциал предприятия (организации).
2. По аспекту охвата возможностей:
 - 2.1. Индивидуальный трудовой потенциал
 - 2.2. Коллективный (групповой) трудовой потенциал.
3. По характеру участия в производственно-хозяйственном процессе:
 - 3.1. Потенциал технологического персонала
 - 3.2. Управленческий потенциал.
4. По месту в социально-экономической системе предприятия:
 - 4.1. Структурно-формирующий трудовой потенциал
 - 4.2. Предпринимательский трудовой потенциал
 - 4.3. Производительный трудовой потенциал.

Оценка трудового потенциала предприятия имеет цель сопоставить реальное содержание, качество, объемы и интенсивность работ с их потенциально возможными параметрами.

Трудовой потенциал работника содержит:

- Психофизиологический потенциал;
- Квалификационный потенциал;
- Социальный потенциал.

Структура трудового потенциала предприятия – соотношение разных демографических, социальных, функциональных, профессиональных и других характеристик групп работников и отношения между ними.

Как сложное структурное социально-экономическое образование, трудовой потенциал содержит такие **компоненты**: *кадровый, профессиональный, квалификационный и организационный*.

Объемную величину трудового потенциала целесообразно устанавливать с помощью совокупного фонда рабочего времени, т.е. через возможности к отработыванию человеко-часов, с учетом занятости (полной, частичной или незанятости работника). Такой показатель объема, как **человеко-часы**, наиболее полно определяет динамику и дает возможность учитывать не только постоянных работников, но и временных сезонных.

4.2 Методология оценки трудового потенциала предприятия

Оценивание трудового потенциала компании следует проводить на основе моделей полезности, с помощью которых можно оценить экономические следствия трудового поведения сотрудника в результате определенных мероприятий со стороны предприятия. Определяя величину трудового потенциала предприятия, следует учесть срок его использования. Он измеряется промежутком реализации конкретного бизнес проекта и максимально возможным временем работы.

Учитывая характер участия определенных категорий персонала в хозяйственной деятельности, оценку трудового потенциала следует разделить на две составляющие:

- оценка трудового потенциала технологической составляющей;
- оценка потенциала менеджеров компании.

Эти две группы работников создают реальные хозяйственные связи, которые возникают в процессе функционирования социально-экономических систем. Первая группа работников принимает участие в процессе производства. Эта группа сотрудников отображает результаты горизонтального разделения труда, т.е. именно эти работники обеспечивают выполнение целевой функции системы. Работа менеджера – этот вид трудовых способностей, относится к нематериальным активам предприятия.

Необходимость возникновения этого вида работы обусловлена процессами вертикального разделения, которое лежит в распределении управленческой ответственности и полномочий.

Проблема решается при создании новых и развитии существующих производств. В современных условиях органы местного самоуправления должны провести поиск и отбор идей развития хозяйственной деятельности сельского населения.

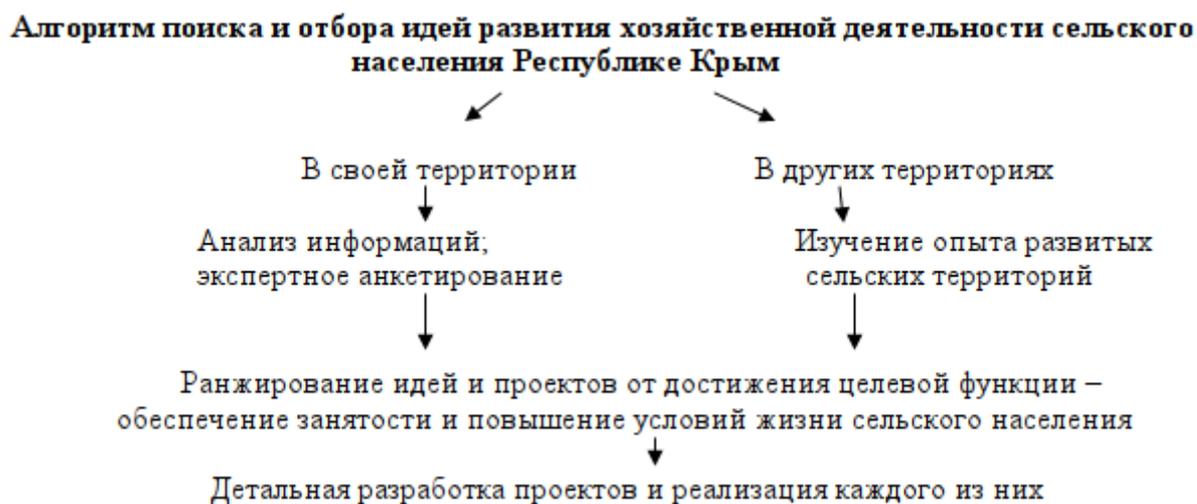


Рис. 4.1. - Алгоритм поиска и отбора идей развития хозяйственной деятельности сельского населения Республики Крым

Повышение эффективности формирования и использования трудового потенциала аграрного сектора требует создания комплекса программных мер воздействия. Дополнительным инструментом является программа целевого заказа на подготовку кадров для агропромышленного комплекса, позволяющая устранить дисбаланс спроса и предложения на аграрном рынке труда, повысить эффективность функционирования аграрной экономики и аграрного образования (рис. 4.2).

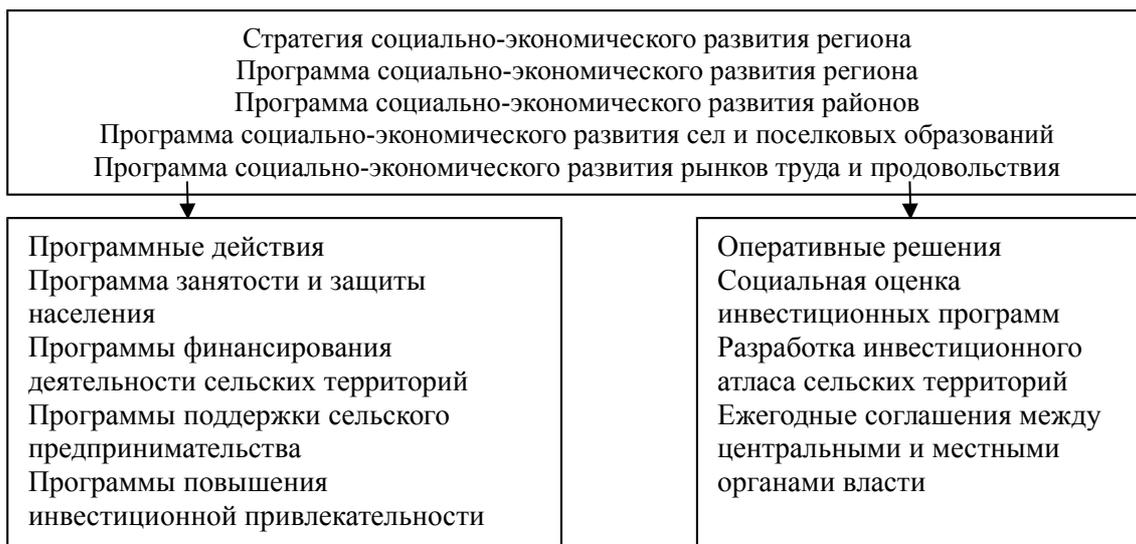


Рис.4.2. – Программные меры государственного воздействия на рынок труда в аграрном секторе экономики Республики Крым

Необходимо детально рассмотреть направления развития системы занятости в аграрном секторе экономики Республики Крым.

**Таблица 4.1
 Направления развития системы занятости в аграрном секторе экономики Республики Крым**

Направления	Преимущества	Этапы и мероприятия
Развитие традиционных форм занятости	Сохранение традиционного уклада в сельской местности; Формирование современной сельской производственной инфраструктуры	Выявление наиболее эффективных отраслей сельского производства
Развитие видов сельской деятельности	Небольшие инвестиции при организации и функционировании производства; Дополнительная круглосуточная занятость для работников, имеющих сезонную занятость в сельскохозяйственном производстве	Определение особенностей производства, которые заключаются в творческом характере труда, уникальности производимой продукции, высокой доле ручного труда
Организация бытового и социально-культурного обслуживания сельского населения	Во многих сельских районах социально-бытовая инфраструктура разрушена, поэтому, наряду с обеспечением занятости, актуальна задача оказания качественных бытовых и социально-культурных услуг.	Выявление граждан, которые оказывают данные услуги населению, либо могли их оказывать; Обучение сельских жителей профессиям, связанным с бытовым и социально-культурным обслуживанием населения.

4.3 Методики оценки трудового потенциала предприятия

Затратные методики оценки трудового потенциала предприятия приравнивают размер трудового потенциала предприятия к сумме прошлых расходов на его подготовку, текущее содержание и будущее развитие. Трудовой потенциал предприятия отождествляется с суммой расходов на его персонал. Размер трудового потенциала определяется суммой расходов на промышленно-производственный персонал. Наилучшим показателем эффективности использования трудового потенциала предприятия или его отдельного работника, является **производительность труда**.

Повышение производительности труда означает рост количества изготовленной продукции за определенный промежуток времени или сокращение времени, которое затрачивается для производства единицы продукции.

Для оценки размера трудового потенциала предприятия предлагается взять такие показатели:

$$1. \text{Производительность труда} = \frac{\text{ЧВ} - \text{МЗ} - \text{СЭ} - \text{АМ}}{\text{ЧПс}} \quad (4.1)$$

Где ЧВ – чистая выручка от реализации, тыс.руб., МЗ – материальные затраты, тыс.руб., СЭ – стоимость энергоносителей, потребляемых в процессе производства и реализации продукции, тыс.руб., АМ – сумма амортизационных отчислений на полное восстановление ОПФ. Тys.руб., ЧПс – среднесписочная численность персонала, человек.

$$2. \text{Коэффициент сменности рабочей силы (Ксм)} = \frac{\text{Фд}}{\text{Дн}} \quad (4.2)$$

Где Фд – количество человеко-дней, фактически отработанных работниками во всех сменах на протяжении анализируемого периода; Дн – количество человеко-дней, отработанных в наиболее загруженную смену на протяжении анализируемого периода.

3. Коэффициент сменности работы рабочего места:

$$\text{Ксм} = \frac{\text{БО} * [1 + \text{Чм} * (1 + \text{Ча}) - \text{Ча}] - \text{ЛВ}}{\text{Т} * \text{Фч} * \text{Пчас} * \text{Чр}} \quad (4.3)$$

Где БО – балансовая стоимость оборудования, размещенного на рабочем месте, тыс.руб.; Чм – доля расходов на модернизацию оборудования, установленного на рабочем месте, за весь срок службы в его общей балансовой стоимости; Ча – доля амортизационных отчислений на реновацию оборудования; ЛВ – ликвидационная стоимость оборудования рабочего места, тыс.руб.; Т – продолжительность амортизационного срока, год; Фч – среднесуточный эффективный фонд времени работы оборудования; Пчас – производительность рабочего в расчете на один час, изделий; Чр – часть прибыли, которая направляется на развитие предприятия.

$$4. \text{Коэффициент отдачи полной заработной платы (Коз/п)} = \frac{\text{ЧВ}}{\text{Фзп} + \text{Фмс}} \quad (4.4)$$

ЧВ – чистая выручка от реализации, тыс.руб., Фзп – фонд заработной платы персонала, тыс.руб., Фмс – фонд материального стимулирования персонала предприятия, тыс.руб.

$$5. \text{Коэффициент творческой активности работников (Кта)} = \frac{\text{П} * (\text{Эз})}{\text{За}} \quad (4.5)$$

Где П(Эз) – чистая прибыль (экономия затрат), полученная от использования изобретений и рационализаторских предложений на протяжении анализируемого периода, тыс.руб, За – затраты, связанные с разработкой, апробацией и внедрением изобретений и рационализаторских предложений на протяжении анализируемого периода, тыс.руб.

4.4 Основы управления трудовым потенциалом предприятия

Учитывая совершенство методов оценки трудового потенциала предприятия или отдельных его работников, речь может идти только о формировании методологических основ управления их развитием. В связи с этим, особенно полезными м.б. технологии перерасчета затрат трудовых ресурсов в эквивалентную стоимость их замещения. Используется зависимость численности работников предприятия от фондовооруженности их работы.

Для решения проблемных вопросов оценки и управления трудовым потенциалом предприятия можно рекомендовать следующий алгоритм:

1. Распределение работников предприятия на однородные группы по профессиональным, квалификационным, возрастным и другим критериям. Как результат – создание минимальных трудовых сегментов предприятия, которое даст возможность избежать лишних затрат на исследование трудового потенциала каждого отдельного работника и упростить процедуру определения интегрального показателя.
2. Создание системы факторов, которые предопределяют интенсивность работы и ее результативность в разрезе отдельных трудовых сегментов предприятия. Определяются внутренние факторы каждой группы, а также общие корпоративные факторы влияния (организационный климат, корпоративная культура и т.д.).
3. Комплексное описание и оценка результатов деятельности предприятия в разрезе разных систем структуризации (сегментных систем) с проведением факторного анализа их размера.
4. Анализ размера и факторных зависимостей трудового потенциала групп работников, а также разработка по каждому из выявленных факторов системы мероприятий по управлению ими.

Уровень компетентности управленческого персонала необходимо определять при помощи формулы:

$$U_k = \frac{3 \cdot K_{\text{вo}} + 2 \cdot K_{\text{ссо}} + 1 \cdot K_{\text{бo}}}{K_{\text{кп}}} \quad (4.6)$$

U_k – уровень компетентности управленческого персонала;

$K_{\text{вo}}$ – количество профессионалов с высшим образованием;

$K_{\text{ссо}}$ – количество профессионалов со средне-специальным образованием;

$K_{\text{бo}}$ – количество профессионалов без образования;

$K_{\text{кп}}$ – общее количество управленческого персонала.

Прием на работу, как правило, выполняется по рекомендации. Кадровые агентства, сотрудничество с учебными заведениями для подбора персонала используется очень редко. Основное доминирующее требование к кандидату по приему на работу – наличие опыта. Опыт может быть как способ развития человека, так и способом накопления ошибок и неверных стереотипов поведения. На всех предприятиях на низком уровне выполняется оценка деятельности маркетингового персонала.

Кроме того, необходимо определить критерии и методы оценки деятельности персонала, политику повышения квалификации и обучения, исследование состава персонала предприятия, изучение мотивации. Элементами мотивации выступают:

- оплата труда
- бесплатные путевки
- выплаты за повышение квалификации
- выплаты за стаж
- моральные элементы стимулирования (участие в управлении предприятием, мотивация свободным временем, повышение квалификации и обучение, поздравление с праздниками, улучшение условий труда, объективная система оценки персонала, поддержка инициативных идей и др.).

Основной фактор стимулирования персонала – это заработная плата.

4.5 Персонал организации: структура, качественные характеристики

Персонал – это личный состав работников организации. Для менеджмента имеет принципиальное значение выделение тех или иных групп персонала по различным характерным признакам, поскольку своеобразие группы требует и своеобразных подходов к управлению ею.

Одно из наиболее крупных и общих подразделений персонала в производстве осуществляется на рабочих и служащих. Рабочие – это обычно работники, выполняющие малоквалифицированную, немеханизированную или маломеханизированную (горничная с пылесосом) работу, связанную с физическим трудом. Служащие – это работники нефизического и умственного труда, требующего соответствующей квалификации, получающие фиксированную плату за труд. Это разделение по выполняемым функциям практикуется чуть более подробно: руководители, специалисты, рабочие и ученики. Первые две группы иногда объединяют в одну - группу инженерно-технических работников (ИТР).

Персонал организации могут классифицировать помимо функционального по различным иным признакам: иерархическому, социальному, профессиональному, классовому, социально-демографическому, квалификационному, по содержанию труда, виду деятельности, по уровню оплаты труда, принадлежности к той или иной отрасли производства, социальной роли и правового положения и по другим признакам.

По содержанию труда персонал могут разделять в зависимости от производимой продукции (предметное разделение труда) или по виду выполняемых работ (профессиональное разделение труда).

Профессия характеризуется знаниями и навыками, необходимыми для выполнения определённого вида работ. Состав профессий определяется объектами производства и технологией.

Квалификационное разделение труда определяется различием работ по их сложности. Один из примеров попытки классификации признаков, по-разному характеризующих разделение труда, даётся в монографии Г.В. Щёкина «Теория кадровой политики» (табл. 4.2).

Таблица 4.2.

Классификация кадров

№ п/п	Классификационные признаки	Классификация кадров
1.	По социально-стратификационному делению	Рабочие, крестьяне, служащие, предприниматели
2.	По социально-демографическим признакам	По полу, возрасту, образованию, трудовому стажу и т.д.
3.	По социально-профессиональным признакам	Политические, государственные, хозяйственные, медицинские, научные, преподавательские, военные кадры и т.п.
4.	По профессионально-квалификационным признакам	Высококвалифицированные, квалифицированные, малоквалифицированные и неквалифицированные работники
5.	По отраслевой принадлежности	Индустриальный, сельскохозяйственный, информационный труд и др.
6.	По содержанию труда (разделение на	«белые воротнички» – занятые преимущественно умственным трудом, «синие воротнички» – занятые

	преимущественно физический и умственный труд)	преимущественно физическим трудом, «серые воротнички» – занятые в сфере обслуживания
7.	По категориям персонала	Руководящий персонал, инженерно-технический персонал, обслуживающий персонал и др.
8.	По уровням иерархии управления	Руководители, специалисты, технические исполнители, рабочие
9.	По профессиям	Экономисты, инженеры, юристы, психологи, социологи, педагоги и т.д.

Не существует единой классификации персонала. Более того, в отдельных организациях могут быть и специфические выделения тех или иных групп персонала по характерным только для данной организации признакам. Тем не менее существуют и некоторые более или менее признанные по ряду признаков классификации. В этой же книжке приводится и другая классификация (табл. 4.3).

Таблица 4.3.

Схема классификации кадров по сферам организации общества и иерархии управления

Классификация кадров					
По сферам организации общества			По иерархии управления		
Кадры государственно-политической сферы	Кадры материально-хозяйственной сферы	Кадры социально-культурной сферы	Руководители	Специалисты	Исполнители
Кадры общественных и политических организаций, государственные служащие, военные кадры и т.д.	Кадры промышленности, сельского хозяйства, транспорта, связи, строительства, торговли, бытового обслуживания, жилищно-коммунального хозяйства и т.п.	Научные, медицинские, преподавательские кадры, работники культуры, искусства и др.	Высшего, среднего и низового звеньев	Различной квалификационной категориейности, классности	Различного уровня подчинённости
			Рабочие различной квалификации		
			Основного производства	Вспомогательного производства	

За рубежом в соответствии с теорией менеджмента все служащие компании делятся на четыре уровня: высший менеджмент (президент фирмы, председатель совета директоров,

исполнительный директор, вице-президенты), менеджеры среднего уровня (менеджеры структурных подразделений, директора отделов), менеджеры первичного звена (менеджеры-координаторы, производители работ), и внеменеджментовые служащие. Каждый из уровней менеджеров различным образом участвует в принятии функциональных решений. Различают высшую (В), среднюю (С) и низшую (Н) степень этого участия.

В нашей стране по уровням иерархии сотрудники организации традиционно подразделяются на три основные категории – руководителей, специалистов и исполнителей. Но, например, в научной организации только научные сотрудники имеют пять категорий: младший научный сотрудник, научный сотрудник, старший научный сотрудник, ведущий научный сотрудник и главный научный сотрудник, каждый из которых теоретически может быть как руководителем, так и исполнителем работ, являясь при этом специалистом.

Руководящий персонал также можно подразделять на руководителей высшего, среднего и низшего звена. Кроме того, руководящий, или управленческий персонал ранжируют по сферам их деятельности:

- политические деятели и кадры общественных и политических организаций;
- государственные служащие, т.е. аппарат органов государственной власти и управления;
- кадры хозяйственные, научные, медицинские, преподавательские, т.е. основные профессиональные работники отдельных отраслей хозяйства, культуры, науки, просвещения, здравоохранения и т.д.

Один из типичных примеров классификации персонала на крупном предприятия в условиях ещё командно-административной системы, когда организации трудового коллектива уделялось первостепенное значение, приведен в таблице 4.4.

Таблица 4.4

Социальная структура производственного коллектива

Производственный коллектив						
Работники преимущественно физического труда				Работники преимущественно умственного труда		
Социально-классовые группы						
Рабочие		ИТР		Служащие		
Функциональные группы						
Основные рабочие		Вспомогательные рабочие	Руководители	Специалисты	Технические исполнители	
Профессиональные группы						
Токари	Слесари	Фрезеровщики	Экономисты	Технологи	Механики	Энергетики
Квалификационные группы						
Неквалифицированного труда	Малоквалифицированного труда	Среднеквалифицированного труда	Высококвалифицированного труда	Высшее, среднее и низшее звенья	Технические исполнители 1-3 категории сложности	
Демографические группы						
Половозрастные		Национальная принадлежность		Семейное положение		
Социально-политические группы						
Общественно-политические организации		Партийная	Системы политического образования		Системы идейно-воспитательной работы	
		Комсомольская				
		Профсоюзная				
Социально-организационные группы						
Советы трудовых коллективов	Советы бригад	ОБЭА	ОБТК	ООК	ОБРИЗ	
Социально-культурные группы						

Организации свободного времени	Организации спортивной работы	Организации художественной самодеятельности
Группы по отношению к производству		
Производственной общности		Внепроизводственной общности

Специалисты могут быть дифференцированы по уровню квалификации, категоричности, классности.

Исполнители могут подразделяться по признаку подчинённости (старший лаборант, младший лаборант) или по наличию образования (лаборант с высшим образованием, лаборант без в/о). Рабочие тоже подразделяются на рабочих основного и вспомогательного производства и имеют различную квалификацию (тарифные разряды) даже в пределах своей профессии. Использование таких классификаций необходимо в случаях необходимости выделения специфики разделения труда, установления определённых стимулов, доплат, социальных льгот и т.п.

Персонал можно ранжировать по классовому признаку - рабочие, крестьяне, интеллигенция, предприниматели, фермеры; социально-демографическому – мужчины, женщины, молодёжь, ветераны и т.д.; отраслевой принадлежности – работники индустрии, сельского хозяйства, сферы обслуживания, информации и др.

Систематика, классификация персонала, его специфические функциональные обязанности должны находить правовое отражение в нормативных документах каждой организации - в уставе, коллективном договоре, трудовом соглашении, положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях и т.п.

От умения наиболее точно проранжировать персонал организации, т.е. распределить функциональные обязанности, иерархию управления, соотношения стимулирующих факторов во многом зависит деятельность организации. В условиях перехода Украины к рыночным отношениям, когда степень самостоятельности и ответственности организаций значительно возросла, вопросы создания ресурсов, обеспечивающих возможность её развития в меньшей мере стали функцией государства и в большей мере являются заботой самой организации. При этом персонал должен рассматриваться как основной ресурс фирмы, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации.

Если во второй половине прошлого века персонал, и особенно управленческий, рассматривался как издержки, которые надо сокращать, то сейчас он должен рассматриваться как ресурс, которым надо грамотно управлять.

4.6 Решение проблем управления человеческими ресурсами в условиях российской экономики

Многие проблемы управления человеческими и в том числе трудовыми ресурсами для российской экономики схожи с зарубежными инструментами, а также разработанных самостоятельно или адаптированных для собственной экономики. Рассмотрим некоторые.

Во-первых, в качестве прямых мер следует отметить необходимость повышения уровня соблюдения законодательства в области трудовых отношений. Европейские страны показали высокие результаты в данном направлении. Но и в России, несмотря на наличие достаточно качественных законодательных норм в соответствующей области, исполнение законов не достигает необходимого и достаточного уровня. Это нарушения в соблюдении сроков по оплате труда, ненормированный рабочий день на предприятиях, низкий уровень социальной поддержки работников.

Во-вторых, в пример США, востребована реализация программ подготовки и переподготовки работников, ориентированных как на традиционные отрасли, так и главным образом на передовые, инновационные сферы национальной экономики. Повышение роста занятых в наукоемких областях экономики становится условием перехода России на мировом рынке на новый уровень взаимоотношений.

В-третьих, как следует из достижений японской экономики и США, для России целесообразно применение прогрессивных форм занятости. Это дистанционные формы

занятости, заемная занятость и др. *Заемная занятость* реализуется с привлечением кадрового агентства, которое представляет рабочую силу во временное пользование.

Дистанционная занятость основана на активном развитии информационных технологий. Предполагает пространственную удаленность рабочего места сотрудника от места расположения организации-работодателя и включает гибкие режимы организации труда по времени, графику, расположению рабочего места и др.

В-четвертых, для Российской экономики аналогично мерам Китая, необходимо осуществлять мониторинг уровня и структуры безработицы. Это позволяет оценивать возможности привлечения рабочей силы в конкретных отраслях экономики, востребованность реализации программ профессиональной переподготовки для отдельных групп и категорий работников, определять угрозы развития отдельных отраслей и сфер деятельности, например, инновационных и наукоёмких отраслей при возможной недостаточности или неэффективном использовании трудовых ресурсов.

Среди мер по управлению трудовыми ресурсами, которые необходимо разрабатывать или адаптировать к российским условиям, можно отнести следующие:

1) Учет содержания и последствий миграционной политики в государстве. Главные угрозы – приток неквалифицированной рабочей силы и утечка высококвалифицированных работников за рубеж.

2) Разработка программ профессиональной переподготовки граждан с учетом имеющихся отраслей – драйверов роста и ресурсов развития экономики.

3) Создание государственных программ развития трудовых ресурсов, основанных на содействии организации предпринимательской деятельности с учетом действующего законодательства и практики хозяйственной деятельности.

Проведенные исследования функционирования аграрного сектора экономики показали, что:

- уровень получаемой доходности позволяет обеспечить работников приемлемой оплатой труда только при условии соблюдения оптимальной численности работающих;

- в крестьянских и личных подсобных хозяйствах населения проблема трудообеспеченности отсутствует, уровень доходности в расчете на одного работника выше, чем в крупнотоварном производстве, однако решение проблемы продовольственного снабжения не может быть обеспечено без развития крупнотоварного сектора аграрного производства;

- высокие требования к профессионализму ставят вопрос о сертификации знаний и профессиональных навыков специалистов;

- фактор материальной заинтересованности работников в сложившихся условиях хозяйствования позволяет повлиять на увеличение производительности труда в аграрном производстве;

- необходима перестройка системы подготовки специалистов и квалифицированных рабочих для сельского хозяйства РК. Главной задачей является в относительно короткие сроки формирования нового типа трансформации функций рабочих и специалистов;

- решение проблемы формирования работников нового типа может быть обеспечено становлением системы непрерывного образования: сельскохозяйственный лицей – колледж – техникум – сельскохозяйственная академия – институт переподготовки кадров агробизнеса – учеба в трудовых коллективах.

К критериям эффективности региональной политики на рынке труда в аграрном секторе экономики следует отнести индикативные показатели, на основе которых должна строиться система управления рынками труда и образовательных услуг в аграрном секторе, среди которых:

- общее снижение уровня безработицы;

- динамика предпринимательской активности, количества малых предприятий, подсобных хозяйств населения и крестьянско-фермерских хозяйств, созданных в

трудоизбыточных районах, в том числе безработными и выпускниками образовательных учреждений;

- улучшение структуры официально регистрируемой безработицы, в том числе среди молодежи;

- увеличение заработной платы при сокращении коэффициента вариации по уровню заработной платы схожих категорий работников;

- рост затрат предприятий на реализацию социальных программ для работников при одновременном снижении затрат на их поиск и выбор;

- соответствие культуры выпуска специалистов структуре вакансий и потребностей аграрного рынка труда по группам специальностей;

- расширение масштабов частичной и неполной занятости среди учащихся образовательных учреждений;

- улучшение материально-технического обеспечения производственной и преддипломной практики, закрепление студента за конкретным предприятием;

- повышение доли студентов, обучающихся по целевому набору, в общем контингенте;

- увеличение объемов средств на реализацию региональных программ повышения квалификации работников агропромышленного комплекса;

- увеличение числа и материальной обеспеченности организаций в сфере подбора, найма, отбора и профессионального развития персонала.

Таким образом, мировая практика накопила большой опыт по управлению человеческими и трудовыми ресурсами, исследование имеющихся достижений позволяет отметить, что для российской экономики существует большой потенциал по увеличению и улучшению количества и качества трудовых ресурсов. При этом в России остается достаточно развитой система образования и высокий уровень базовой подготовки трудовых ресурсов, что предопределяет высокие шансы страны для повышения экономического роста за счет рассматриваемых интеллектуальных ресурсов.

Практическое занятие к теме 4.

Вопросы для дискуссии:

1. Назовите роль и значение трудового потенциала в экономических отношениях
2. Что такое методология оценки трудового потенциала предприятий?
3. Что такое методика оценки трудового потенциала предприятия?
4. В чем заключаются основы управления трудовым потенциалом предприятия?
5. Что такое трудовой потенциал?
6. Как проводится оценка и управление трудовым потенциалом предприятия?
7. Назовите способы мотивации труда на предприятии.
8. Раскройте сущность материальной мотивации.
9. Условия и показатели премирования подразделений предприятия.
10. Раскройте сущность классификации мотивации. Преимущества и недостатки.

Задачи:

№ 1. Среднесписочное число рабочих в отчетном и плановом периоде составило 1862 и 1902 чел. Число принятых и уволенных в отчетном году равно соответственно 242 и 213 человек. Количество выбывших рабочих по внеплановым причинам в отчетном периоде – 118 человек. Определить: коэффициент обеспеченности, оборот и коэффициент текучести рабочей силы.

Решение.

Коэффициент обеспеченности характеризует степень обеспеченности предприятия рабочими по сравнению с планом и определяется отношением среднесписочного числа рабочих соответственно в отчетном и плановом периоде.

$$K_o = \frac{U_{\phi}}{Ч_{пл}} = \frac{1862}{1902} = 0,979$$

Оборот рабочей силы характеризуется изменением численности рабочих по их приему и выбытию.

$$K_{об} = \frac{242 + 213}{1862} = 0,24$$

Коэффициент текучести рабочей силы определяется отношением выбывших по внеплановым причинам к среднесписочному числу рабочих

$$K_T = \frac{Ч_{выб}}{Ч_{сп}} = 118/1862 = 0,0634.$$

№ 2. В июне рабочие сборочного цеха отработали 14200 чел.-дней, праздничные и выходные дни составили 8 дней, неявки на работу – 2200 чел.-дней.

Определить: среднее число фактически занятых рабочих, число рабочих за фактическое время работы, коэффициент использования рабочей силы.

Решение.

Среднесписочная численность работников предприятия за отчетный месяц определяется как сумма списочного числа работников за все дни отчетного месяца, включая неявки на работу, и делением этой суммы на фактическое число дней работы данного месяца.

$$Ч_{пл.} = \frac{14200 + 2200}{23} = 746 \text{ (раб.)}$$

Число работников за фактическое время работы:

$$Ч_{ф} = \frac{Ч_{сп}}{n} = 14200/22 = 646 \text{ (раб.)}$$

Коэффициент использования рабочих определяется по формуле:

$$K_{сп} = \frac{Ч_{ф}}{Ч_{пл}} * 100 = \frac{646}{746} * 100 = 86,4 \%$$

№ 3. Средняя длительность рабочего квартала для предприятия – 62 дня, среднесписочная численность рабочих 2000 человек, средняя длительность рабочего дня 8,2 часа, фактически отработано 100.000 чел./дней (800.000 чел/час), в т.ч. сверхнормы 1000 чел/часов.

Определить коэффициент использования рабочего квартала, интегральный коэффициент использования рабочего времени, покажите затраты рабочего времени, обоснуйте управленческое решение для улучшения ситуации, что сложилась на предприятии.

Решение.

1) Средняя фактическая длительность рабочего дня:

$$(800.000 - 1000) / 100.000 = 7,99 \text{ часов.}$$

2) Коэффициент использования рабочего дня:

$$8 / 8,2 = 0,98.$$

3) Средняя фактическая длительность рабочего периода:

$$100.000 / 2000 = 50 \text{ дней}$$

4) Коэффициент использования рабочего периода:

$$7,99 / 50 = 0,16.$$

5) Интегральный коэффициент использования рабочего времени = коэф.использования рабочего периода * коэф.использования рабочего дня = 0,16 * 0,98 = 0,1568.

6) Затраты времени за счет неполного использования рабочего дня:

$$(8,2 - 8) * 100.000 = 20.000 \text{ часов}$$

7) Затраты времени за счет неполного использования рабочего периода:

$$(62 - 50) * 2000 * 8,2 = 196.800 \text{ часов.}$$

Вывод: на предприятии затраты рабочего времени большие, а поэтому для повышения эффективности функционирования следует внедрить средства по сокращению рабочего времени, сокращению непродуктивных затрат рабочего времени.

№ 4.

Задание: Рассчитайте необходимую численность административно-управленческого персонала, если:

Управленческие виды работ	Количество функциональных действий	Время, необходимое на выполнение действия, час.
Финансовый анализ текущей деятельности	250	0,8
Разработка бизнес-плана	1500	1,1
Подготовка аналитических обзоров	300	2,6
Месячный фонд времени одного сотрудника, час.		180
Коэффициент затрат времени на дополнительные работы		1,25
Коэффициент затрат времени на отдых сотрудников		1,15
Коэффициент пересчета численности		1,1
Время, не учтенное в плановых расчетах, час.		220
Фактическая численность специалистов, чел.		17

Для расчета необходимо воспользоваться следующей формулой:

$$Ч = \frac{\sum_{i=1}^n m_i t_i}{T} \times K_{нрв} + \frac{t_p}{T} \times \frac{K_{нрв}}{K_{фрв}}, \text{ где}$$

Ч – численность административно-управленческого персонала определенной профессии, специальности, подразделения

n – количество видов организационно-управленческих работ для каждой категории специалистов;
 m_i – среднее количество функциональных действий и расчетов, обработки информации и т.п. в рамках i -го организационно-управленческого вида работ за установленный промежуток времени;
 t_i – время, необходимое для выполнения единицы m в рамках i -го вида работ;
 T – рабочее время специалиста, согласно трудового договора (контракта) за соответствующий промежуток времени;
 $K_{нрв}$ – коэффициент необходимого распределения времени;
 $K_{фрв}$ – коэффициент фактического распределения времени
 T_r – время на выполнение функциональных обязанностей, которое невозможно учесть в плановых расчетах.
 $K_{нрв} = K_{др} \times K_o \times K_{п}$, где
 $K_{др}$ – коэффициент, учитывающий затраты на дополнительные работы ($1,25 \leq K_{др} \leq 1,4$);
 K_o – коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников;
 $K_{п}$ – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Пример расчета численности персонала экономической службы предприятия

1. Суммарное время выполнения функциональных обязанностей (действий):

$$(250 \times 0,8) + (1500 \times 1,1) + (300 \times 2,6) = 2650$$

2. Коэффициент необходимого распределения времени ($K_{нрв}$) = $1,25 \times 1,15 \times 1,1 = 1,58$

3. Коэффициент фактического распределения времени = $180 \times 17 / 2650$

4. Расчет необходимой численности = $2650 / 180 \times 1,58 + 220 / 180 \times 1,58 / 1,15 = 25,0$

Расчет необходимой численности показал нехватку специалистов экономического профиля в размере 8 человек.

Тема 5. Понятие, задачи и механизм стратегического управления потенциалом конкурентоспособности предприятия АПК

5.1. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия АПК. Типы систем стратегического управления

5.2. Целеполагание в системе управления конкурентоспособностью предприятия

5.3. Основные составляющие понятия маркетинговой ориентации деятельности

5.4. Механизм управления потенциалом конкурентоспособности предприятия

5.1 Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия АПК. Типы систем стратегического управления

Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия:

- система воздействия субъекта (высшего руководства организации) на объект (конкурентоспособность) с целью перевода этого объекта в желаемое состояние посредством развития параметров объекта;

- система, предназначенная для воздействия на элементы и процессы. Обеспечивающие формирование конкурентных преимуществ и развитие конкурентного потенциала предприятия с целью повышения его устойчивости в условиях роста конкурентного давления и изменения факторов внешней среды;

- деятельность по установлению перспективных целей предприятия и эффективному их достижению на основе удержания конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменение внешней среды.

Предприятия, которые стремятся сохранить свою конкурентоспособность в будущем, вынуждены согласовывать свои текущие и перспективные интересы.

Преимущества стратегического управления:

1. Ориентация деятельности предприятия на достижение рыночного успеха;

2. Позиционирование компании на рынке с учетом будущего конкурентного состояния;

3. Необходимость оценки внешних угроз и возможностей и выработки соответствующей реакции на них;

4. Обязательность установления стратегически предпочтительных сфер и масштабов деятельности, исходя из особенностей потенциала предприятия и привлекательности отрасли;

5. Возможность нахождения альтернативных вариантов действий по созданию конкурентных преимуществ, их сравнительной оценки и выбор лучшего из них с точки зрения прибыли, объема направлений инвестирования.

6. Возможность создания системы планирования и реализации планов, объединяющей все уровни управления компанией, использование активного управления.

Типы систем стратегического управления:

1. Системы с пассивной адаптацией к внешней среде используются в относительно стабильной и несложной среде.

2. Системы с активной адаптацией используются в изменчивой среде.

3. Системы, воздействующие на изменение среды и формирующие условия в интересах деятельности компании.

Принципы стратегического управления конкурентоспособности:

1. Наличие четких целей, определяемых миссией организации и ее видением будущего;

2. Установление связей с окружающей средой, которая включает макросреду (страна, регион), конкурентную среду (отрасль), внешнюю среду на уровне задач (потребители, поставщики, конкуренты).

Анализируя различные подходы к определению составляющих производственного потенциала предприятия, было предложено выделять такие его основные функциональные элементы с соответствующими показателями стратегического управленческого анализа.

1. Финансы (показатели качества финансового состояния, достаточности собственных ресурсов, возможность привлечения капитала, максимизация прибыли).

2. Маркетинг (показатель ассортимента готовой продукции и способности его расширения, эффективность каналов распределения, качество коммуникаций).

3. Производство (фондовое обеспечение, обеспечение технологии, обеспечение сырьевыми ресурсами).

4. Персонал (показатели возможностей управленческого персонала, возможности производственного персонала, результативности и надежности работы персонала, обучение и аттестация).

5. Инновации (показатели способности к выдвижению конкурентоспособных идей, способности к реализации конкурентоспособных идей).

6. Менеджмент (показатель централизации управленческих функций. Компьютерной оснащенности управленческого труда, качества и своевременности реагирования органов управления на изменение производственных условий).

Объективная оценка производственных возможностей сельскохозяйственного предприятия, а также параметров и характеристик его потенциала имеет первостепенное значение для принятия своевременных управленческих и социальных решений, как для текущего состояния предприятия, так и для перспективного развития. Все острее встает вопрос необходимости стратегического развития существующего производственного потенциала, размеров, структуры, характеристик, уровня загрузки и эффективности отдачи в качестве объекта управления.

Темпы развития и эффективность экономической системы страны напрямую связаны со степенью реализации потенциала конкретных хозяйствующих субъектов.

Стратегическое развитие производственного потенциала предприятия трактуется как способность к росту его фактических возможностей через использование внутренних резервов и преимуществ внешней среды нивелируя влияние слабых сторон и внешних угроз:

- Миссия предприятия.

- Цели предприятия (анализ состояния функциональных элементов производственного потенциала: резервы и слабые стороны; оценка и анализ стратегического климата сельскохозяйственного предприятия: угрозы и преимущества).

- стратегическое развитие производственного потенциала.

5.2 Целеполагание в системе управления конкурентоспособностью предприятия

Целеполагание является необходимой основой для создания и обеспечения последующего функционирования любой системы стратегического управления, в том числе системы управления конкурентоспособностью предприятия. При этом количество одновременно реализуемых системой стратегического управления целей далеко не всегда сводится только к одной главной цели.

Цель можно определить как конечные экономические и финансовые результаты деятельности коммерческого предприятия, которые оно планирует получить к заранее установленному сроку. Первичными являются экономические результаты (цели), а вторичными (производственными) — финансовые результаты (цели).

При разработке систем планирования и управления конкурентоспособностью предприятия должны удовлетворять ряду основных требований:

- достаточно масштабными (сложными);
- реальными или несомненно достижимыми;
- ограничены определенным периодом;
- однозначно понимаемы относительно их содержания всеми исполнителями;
- непротиворечивыми;

- обязательно выраженными количественно (при отсутствии количественной оценки цель превращается в лозунг);
- детализированными подразделениями предприятия;
- множественными.

Цели подразделений должны обеспечивать получение конкретного вклада в цели предприятия как целого, а не вступать в противоречие (конфликт) с целями других производственных и управленческих подразделений.

Формулирование целей представляет собой важное средство для координации работ, выполняемых специализированными подразделениями фирмы.

Из научной литературы известно, что такие понятия, как конкурентоспособность товара и конкурентоспособность предприятия, взаимно обуславливают и дополняют друг друга. Поэтому цели, реализуемые в рамках систем управления конкурентоспособностью товара и конкурентоспособностью предприятия, не должны противоречить друг другу.

Основные функции, реализуемые в системе управления конкурентоспособностью предприятия:

- техническая (производство);
- коммерческая (закупка и продажа);
- учета (учет);
- финансовая (финансирование);
- обеспечения безопасности (сохранность материальных благ и персонала);
- административная.

Основными функциями, реализуемыми в системе управления предприятием, являются производственная, коммерческая и финансовая. Они присутствуют во всех классификациях и охватывают минимально необходимый набор операций, выполняемых на предприятии. Решающее влияние на судьбу предприятия оказывает функция администрирования (по А. Файолю), или управления, а коммерческая функция при нормальных условиях подразделяется на две крупные группы операций — сбыт и закупки. В соответствии с этим в качестве базового набора основных функций целесообразно применять перечень основных функций, в состав которых включены: сбыт; производство; закупка; финансирование; общее управление.

Дополнительные функции направлены на повышение эффективности выполнения основных функций. К ним относятся: обеспечение безопасности; администрирование, соответствующее деятельности секретариата; учет; управление персоналом во всем объеме, за исключением найма и увольнения; исследования, помогающие управлению своевременно понять возникающие проблемы; другие функции в зависимости от специфики и конкретных условий функционирования предприятия.

Способность предприятия эффективно выполнять все основные функции в системе управления конкурентоспособностью предприятия определяется располагаемым им производственным потенциалом.

Таким образом, задача управления конкурентоспособностью предприятия представляет собой задачу управления конкурентоспособностью его потенциала.

Цели стратегического управления конкурентоспособностью:

- формирование эксклюзивных преимуществ предприятия, воплощенных в его товарах, способах ведения конкурентной борьбы, организации внутренних процессов и т.п.;
- оперативное и эффективное использование возможностей внешнего окружения, включая появление новых рыночных ниш, слабые позиции конкурентов на каких-либо рынках, достижения НТП, сотрудничество с региональными и государственными органами власти и др.

Многоаспектность понятия «конкурентоспособность предприятия» предполагает необходимость учета интересов потребителей, собственников, инвесторов, позиций конкурентов и др. Поэтому к формированию системы стратегического управления конкурентоспособностью предприятия может быть применен **комплексный подход**, основанный на синтезе теорий стратегического менеджмента и маркетинга,

управления инновационной деятельностью и качеством, организационного развития. При этом их роль состоит в следующем:

- **стратегического менеджмента** — в установлении целевых ориентиров, стратегическом позиционировании предприятия с учетом внешних и внутренних возможностей, угроз, недостатков и преимуществ, определяющих его конкурентные преимущества и потенциал, выборе стратегии поведения на рынке;

- **стратегического маркетинга** — в определении целевых сегментов, способов и методов удовлетворения потребностей потребителей и соперничества с конкурентами на них;

- **инновационного менеджмента** — в совершенствовании деятельности организации на основе технологических, продуктовых, организационных инноваций, позволяющих предприятию приобретать и развивать эксклюзивные конкурентные преимущества и формировать собственные рынки;

- **менеджмента качества** — в повышении эффективности текущей деятельности;

- **организационного развития** — в повышении эффективности управления различными видами изменений на предприятии.

Система организационного развития является открытой и основывается на концепции управления различными видами изменений на предприятии. Процесс организационного развития является непрерывным, так как постоянно изменяются внешние и внутренние условия. Это вынуждает предприятие оперативно адаптироваться к этим изменениям. При этом предполагается изучение трех состояний предприятия:

- будущее (целевая установка);
- настоящее (текущее);
- переходное состояние предприятия (движение от настоящего к будущему).

Реализация данного подхода призвана обеспечить создание продуктов, процессов, имеющих высокую ценность для потребителей, повышение ценности товаров посредством продуктовых, технологических, организационных инноваций, учет в деятельности организации параметров внешнего окружения, преимуществ предприятия, оценку системы функционирования организации и управления с точки зрения количества, качества продукции, процессов, своевременности их исполнения.

Значение маркетингового управления конкурентоспособностью в рамках данного подхода заключается в следующем. Маркетинг выступает как вид управленческой деятельности, позволяющий раскрыть возможности предприятия в реализации своих конкурентных преимуществ.

Для успешного функционирования на рынке и получения конкурентного преимущества предприятие должно предложить рынку конкурентоспособный товар с качественными и стоимостными характеристиками, обеспечивающими удовлетворение конкретных потребностей покупателя. При этом центральной проблемой маркетинга является определение реакции рынка, к которой можно отнести: зависимость анализа рыночной ситуации от различной степени агрегирования покупателей и рынков; трудность прогнозирования реакции конкурентов, действующих на различных рынках с разной интенсивностью.

В современных условиях выделяют такую категорию, как маркетинговый и рыночный потенциал. Проанализируем данные понятия в таблице 5.1.

Маркетинговая ориентация деятельности предприятия по существу означает установку на достижение цели деятельности рыночными, маркетинговыми методами; характеристику стиля мышления менеджеров, корпоративной культуры, системы норм и ценностей, на базе которых формируются цели и стратегии. Подобные установки могут также ориентироваться на рост продаж, лидерство, использование эффекта масштаба, непрерывное повышение качества обслуживания клиентов.

Таблица 5.1

Обобщенные определения понятия «маркетинговый потенциал»

Определения	автор
Маркетинговый потенциал – это совокупная возможность системы обеспечивать постоянную конкурентоспособность предприятия, экономическую и социальную конъюнктуру его товара или услуги на рынке, благодаря планированию и проведению эффективных маркетинговых средств в области исследования, товарной, ценовой, коммуникативной и сбытовой политики, а также организации стратегического планирования и контроля за поведением товара, конкурентов и потребителей на рынке	On-line словарь по маркетингу
Маркетинговый потенциал представляет собой совокупность средств и возможностей предприятия по реализации маркетинговой деятельности.	Вильям Багрейв
Маркетинговый потенциал – это мера готовности, способностей предприятия, его маркетинговой службы своевременно и качественно выполнять маркетинговые функции, решать намеченные функции.	Баранчев В., Стрижов С.
Рыночный потенциал предприятия представляет собой максимально возможный объем реализации при данном уровне обеспеченности ресурсами и является мерой использования производственно-экономического потенциала.	Берлин А., Армязов А.
Рыночный потенциал предприятия – это возможность управления ресурсами предприятия на определенных этапах его развития с целью эффективного взаимодействия с рынком	Попов Е.В., Аткина Н.А., Ханжина В.Л.
Рыночный потенциал – совокупность средств и возможностей предприятия в реализации рыночной деятельности.	Попов Е.В.
Маркетинговый потенциал представляет собой неотделимую часть потенциала предприятия.	Терминологический словарь маркетинга
Маркетинговый потенциал предприятия – это возможность маркетинговой системы хозяйствующего субъекта обеспечить постоянную конкурентоспособность на основе качественного управления и организации маркетинга предприятия в целом; эффективного использования трудового капитала; использование нового маркетингового инструментария; рационального использования финансовых и материальных ресурсов.	Еменка Сандей

Достигнутый маркетинговый потенциал представляет собой фактический уровень возможностей маркетинговой системы в действующих условиях.	Еменка Сандей
Перспективный маркетинговый потенциал – это возможность маркетинговой системы обеспечивать ее конкурентоспособность на перспективу.	Еменка Сандей

Маркетинговая ориентация подразумевает постоянную работу по поддержанию конкурентоспособности предложения, а в долгосрочном периоде — всего предприятия. Ориентированные на рынок предприятия характеризуются тем, что в своей деятельности стремятся принести потребителю больше выгод по сравнению с предложениями конкурента, максимизируя тем самым собственный успех.

Рыночный потенциал предприятия можно структурно представить как:

1. Методический потенциал.
 - 1.1. аналитический потенциал (маркетинговые исследования, потенциал сегментации);
 - 1.2. производственный потенциал (потенциал товарной политики, ценообразования, сбытовой политики);
 - 1.3. коммуникативный потенциал (потенциал собственных продаж, потенциал рекламы, потенциал общественного мнения).
2. Потенциал трудовых ресурсов.
 - 2.1. потенциал квалификации;
 - 2.2. потенциал опыта;
 - 2.3. потенциал управленческой структуры.
3. Потенциал материальных ресурсов.
 - 3.1. потенциал вещественных ресурсов;
 - 3.2. потенциал финансовых ресурсов.
4. Потенциал информационных ресурсов.
 - 4.1. потенциал системного обеспечения;
 - 4.2. потенциал прикладных программ;
 - 4.3. потенциал работы с базами данных;
 - 4.4. потенциал внешней связи

Таким образом, рыночная ориентация охватывает не только потребителей, но и конкурентов. Стимулы усиления маркетинговой ориентации российских предприятий: ужесточение конкуренции, насыщение спроса, повышение требований потребителей и др.

5.3 Основные составляющие понятия маркетинговой ориентации деятельности

Маркетинговая ориентация означает:

- готовность работать в условиях рынка, когда предприятие имеет ограниченный контроль над внешней средой, конкуренты могут применять разнообразные методы борьбы;
- приоритетный учет требований и возможностей рынка, что подразумевает хорошее его знание и способность прогнозировать. Первый аспект можно рассматривать как культурную норму, способствующую правильной идентификации предприятия во внешней среде с точки зрения выбора направлений деятельности, субъектов рынка, с которыми необходимо взаимодействовать, а также форм и способов взаимодействия. Второй аспект подчеркивает прежде всего динамический характер рыночной ориентации — предприятие должно своевременно и адекватно реагировать на изменения рынка и по мере возможности активно воздействовать на него.

Основные составляющие понятия маркетинговой ориентации деятельности следующие:

▪ **идеологическая.** Маркетинговая ориентация — элемент системы ценностей предприятия, база для формирования видения, миссии, целей, стратегий, понимание ориентации на рынок как обязательного условия эффективности деятельности;

▪ **целевая.** Важнейшим аспектом маркетинговой ориентации является присутствие маркетинговых целей в общей системе целеполагания: доля рынка, предпочтения потребителей, уровень удовлетворенности, уровень закрепления и повышения лояльности потребителей, улучшение имиджа и т.д.;

▪ **информационная.** Обязательно наличие у предприятия надежных источников информации о рынке, соответствующих баз данных, быстрое распространение этой информации по предприятию, ее учет в принятии решений;

▪ **организационная.** Важен высокий статус руководителей и структур, отвечающих за маркетинговую деятельность, повышение количества работников, непосредственно контактирующих с клиентами;

▪ **процессная.** Ориентация на рынок процессов планирования, контроля, стимулирования и т.д.;

▪ **инструментальная.** Использование маркетинговых стратегий и мероприятий в области товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики.

Содержание маркетинговой ориентации предприятия меняется с течением времени и зависит от характера требований рынка. Например, повышение уровня благосостояния ведет к принципиальному изменению требований потребителя, у которого появляется возможность формировать индивидуальные требования. Это ведет к снижению ценности продуктов массового производства и, как следствие, к стремлению производителей обеспечить соответствие продуктов индивидуальности потребителя. Данные тенденции обусловили переход от транзакционного маркетинга к маркетингу взаимоотношений. Для маркетинга взаимоотношений целью является «создание» потребителя, продажа — лишь начало отношений с клиентом, основные усилия направляются на формирование длительных отношений, происходит фокусирование на сервисе. Оценка продавца осуществляется не только на базе качества продукта, цены, но и в целом на основе его компетентности в решении проблем.

Задачи управления конкурентоспособностью предприятия:

▪ реализация мероприятий, связанных с поддержанием и развитием рыночного спроса на определенные товары и услуги, обеспечением конкурентных преимуществ предприятия;

▪ построение управленческого процесса, ориентированного на повышение конкурентоспособности предприятия.

5.4 Механизм управления потенциалом конкурентоспособности предприятия

Механизм управления потенциалом конкурентоспособности предприятия — комплекс мероприятий (изучение внешней и внутренней среды, целеполагание, исследование конкурентных преимуществ и

▪ других факторов), призванных решать вопросы обеспечения и развития потенциала конкурентоспособности предприятия и его эффективного использования. Потенциал конкурентоспособности отражает ориентацию и мобилизацию потенциала предприятия на реализацию конкурентной стратегии и создание устойчивых конкурентных преимуществ.

Основные элементы механизма управления потенциалом конкурентоспособности предприятия:

▪ **анализ продукции предприятия** (чем выше уровень конкурентоспособности продукции и чем больше ее востребованность на внутреннем и внешнем рынках, тем выше потенциал конкурентоспособности предприятия);

▪ **анализ внешнего окружения** (диагностика внешней среды, в том числе с применением SWOT-анализа);

▪ **анализ внутренних возможностей предприятия** (проводится с учетом анализа факторов, влияющих на потенциал конкурентоспособности предприятия, в том числе внутренних и внешних факторов);

▪ **разработка управленческих решений по повышению потенциала конкурентоспособности предприятия** (определение и описание каждого мероприятия, назначение исполнителей и сроков проведения конкретного управленческого решения).

В процессе управления конкурентоспособностью предприятия важны следующие аспекты:

▪ систематическая работа по исследованию рынка, анализу возможностей и угроз;

▪ сопоставление потенциала предприятия и условий внешней среды с учетом динамики в целях дальнейшего долгосрочного планирования;

▪ определение сильных и слабых сторон предприятия относительно конкурентов, выбор рыночных решений с учетом возможной их реакции;

▪ доступность рыночной информации для всех заинтересованных в ней подразделений предприятия;

▪ обеспечение притока необходимых ресурсов и работа с внешними партнерами на рыночных принципах.

Стратегия конкуренции — стратегия, которая позволяет организации занять сильную позицию в конкурентной борьбе, обеспечивает ей наибольшее конкурентное преимущество, определяет основные принципы и ориентиры поведения предприятия на рынке, желательные характеристики состава потребителей, характер конкурентной борьбы. Сущностная характеристика стратегии конкуренции — формирование системы взаимодействия компании с ее конкурентами на товарном рынке (сегменте), направленная на достижение целей компания.

Под стратегией условимся понимать систему основополагающих правил, приемов, необходимых для выработки и принятия научно обоснованных долгосрочных принципиально важных управленческих решений, которыми фирма должна руководствоваться в своей производственно-хозяйственной, сбытовой, финансовой, инвестиционной, **реинжиниринговой** и других видах деятельности, с целью получения в перспективе устойчивых и доминирующих конкурентных преимуществ на целевом рынке.

Стратегия выступает в качестве эффективного средства достижения долгосрочных целей в области конкуренции, которые фирма сформулировала в миссии.

Конкурентная стратегия — комплекс научно разработанных методических и управленческих решений, предусматривающих наиболее полное удовлетворение потенциальных покупателей за счет завоевания наилучшей позиции на целевом рынке. Это обеспечивается благодаря сформированным значительным конкурентным преимуществам.

Целью конкурентной стратегии является достижение существенного превосходства над главными конкурентами в части предложения приемлемых по потребительским свойствам и цене товаров и услуг.

Специфические черты стратегии конкуренции: многообразие стратегий конкуренции, которые зависят от товарных и географических сегментов рынка; возможность использования компанией разных стратегий конкуренции на одном и том же рынке относительно разных конкурентов (групп конкурентов).

Процесс формирования стратегии конкуренции включает в себя этапы.

Этап анализа. Выделяются и анализируются наиболее значимые факторы внешней среды (состояние конкуренции на рынке, «расстановка сил» на отраслевом рынке) и управляемые переменные (роль компании на рынке, модель поведения компании, конкурентная позиция компании).

Этап формирования стратегии. Определяются возможные варианты стратегий и выбираются конкретные стратегии конкуренции в зависимости от целей компании в отношении конкурентов и желаемой позиции на рынке.

Этап реализации. Инструментом реализации стратегии конкуренции является маркетинговый план компании, который обеспечивает функциональное сопровождение стратегий конкуренции (это проявляется в том, что реализация стратегии конкуренции осуществляется через комплекс маркетинговых мероприятий, планируемых на функциональном уровне). Обязательным элементом маркетингового плана является контроль, в том числе контроль хода реализации конкурентной стратегии.

Наличие стратегии не является обязательным признаком перспективного курса организации, проводящей активную политику в области конкурентоспособности, которая в существенной степени подвержена влиянию конъюнктуры внутренних и внешних рынков, условий окружающей среды, ресурсных источников и целей руководства организации.

Оценивая готовность предприятия к использованию стратегического подхода к управлению, следует сказать, что нередки случаи, когда тщательно разработанная стратегия не дает ожидаемого эффекта или вовсе оказывается бесполезной для предприятия. Причины этого кроются в «неготовности» предприятия, и прежде всего его менеджмента, к работе в условиях стратегического планирования. Состояние «неготовности» — следствие низкой квалификации исполнителей, эффекта «сопротивления изменениям», амбиций лиц, принимающих решения, и т.п. Поэтому перед разработкой стратегии целесообразно оценить готовность предприятия к стратегическому планированию (его стратегичность). В случае необходимости проводятся соответствующие мероприятия по повышению готовности предприятия к работе «по стратегии».

Признаки нестратегичности предприятия:

Первый признак проявляется, если предприятие планирует свою деятельность без учета изменений, происходящих во внешней среде. Это означает, что ситуация на момент планирования принимается «застывшей»: все данные, полученные из внешней среды, и показатели работы считаются неизменными в процессе планирования. В этом случае предприятие строит планы на явно недостоверной информации, так как любой фактор рыночной среды постоянно меняется. Коррекция же исходных данных, принятых для расчета, не проводится.

Второй признак нестратегичности проявляется в том, что выработка программы действий и формирование стратегии начинаются с анализа ресурсов предприятия, а не с оценки рыночных возможностей. Например, при обсуждении новой бизнес-идеи первичным является ответ на вопрос: «Можем ли мы это сделать?», а не ответ на вопрос: «Сколько мы на этом заработаем?» Если ресурсы оцениваются как недостаточные, проект скорее всего отвергается и предприятие, возможно, теряет хороший рыночный шанс.

Косвенные признаки стратегичности предприятия составляют основу методики оценки готовности предприятия к работе по принципам стратегического планирования. В своей книге «Почему Ваш маркетинговый план не работает?» Малькольм Макдональд рассматривает организационные барьеры маркетингового планирования. Аналогичные барьеры характерны и для процесса стратегического планирования в целом:

когнитивные (незнание теории стратегического планирования);

ресурсные (недостаточное выделение ресурсов на стратегическое планирование);

структурные (отсутствие плана и организации планирования, отсутствие эффективно работающей информационной системы);

корпоративные (корпоративная культура не приемлет стратегического подхода в управлении);

поведенческие (политические) — лидеры боятся стратегических нововведений.

Обеспечение реализации поставленных целей и задач управления конкурентоспособностью предприятия возможно на базе формирования в системе управления следующих подсистем, состоящих из специализированных и взаимосвязанных между собой элементов:

▪ диагностики, нацеленной на выявление проблем, связанных с развитием возможностей предприятия в области повышения конкурентоспособности;

- [маркетинговых исследований](#), анализа сильных и слабых сторон конкурентов, выявления и оценки атрибутов конкурентоспособности по каждой группе предприятий-конкурентов;
 - распределения ресурсов между бизнес-единицами, товарами, рынками, функциональными отделами и т.д.;
 - разработки прогнозов и планов по развитию конкурентных преимуществ, функциональных стратегий и оптимального варианта конкурентной стратегии предприятия.

Практическое занятие к теме 5.
Понятие, задачи и механизм стратегического управления потенциалом конкурентоспособности предприятия АПК

Темы рефератов:

1. Оценка конкурентоспособности различных объектов
2. Этапы управления конкурентоспособностью потенциала предприятия.
3. Методические подходы к оценке конкурентоспособности потенциала предприятия.
4. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия.

Вопросы для дискуссии:

1. Теория конкурентного преимущества М.Портера
2. Система обеспечения конкурентоспособности.

Тесты.

1. Какое условие не учитывается в расчете эффективности капитальных вложений?
А) изменение спроса и объема производства;
Б) отклонение цен на ресурсы;
В) коэффициент ценовой эластичности;
Г) изменение условно-постоянных затрат при увеличении объема производства;
Д) сравнимость объемов производства.
2. Какой показатель не используется при осуществлении капитальных вложений, направленных на снижение себестоимости?
А) себестоимость базового варианта;
Б) себестоимость нового варианта;
В) базовый годовой объем производства;
Г) новый годовой объем производства;
Д) капитальные вложения.
3. Какой показатель не используется при оценивании абсолютной эффективности капитальных вложений?
А) одноразовые затраты;
Б) себестоимость;
В) прибыль;
Г) фондоемкость;
Д) годовой объем производства.
4. Какой показатель не отображает эффективность капитальных вложений?
А) срок окупаемости;
Б) коэффициент эффективности;
В) нарастающий итог прибыли;
Г) экономия;
Д) привиденные затраты.

Задачи.

№ 1. Руководство предприятия планирует выход на три различных рынка. Специалисты отдела маркетинга, проанализировав возможные последствия, предоставили информацию об ожидаемых значениях прибыли в таблице. Какой из товарных рынков следует избрать предприятию, если известно, что руководство стремится свести риск от принятого решения к минимуму? Каким образом изменятся предпочтения лиц, принимающих решения, если появится возможность получения максимального уровня прибыли?
Ожидаемые значения прибыли (тыс.у.е.) для трех товарных рынков

Таблица 5.2

Ожидаемые значения прибыли (тыс.у.е.) для трех товарных рынков

Возможные новые товарные рынки	Политическая обстановка			
	Стабильная	стабильная	нестабильная	нестабильная
	Степень конкуренции			
	Слабая, Z1	Сильная, Z2	Слабая, Z3	Сильная, Z4
3. Рынок, A1	700	560	440	320
Рынок, A2	690	590	510	470
Рынок, A3	710	490	460	390
2	710	570	450	300
	725	580	440	360
	300	490	445	375
3	690	580	420	380
	700	595	430	360
	720	600	450	330
4	680	560	470	360
	690	660	490	370
	700	610	500	330
5	720	570	450	330
	25	560	460	390
	690	590	470	380

Решение. Так как известно, что руководство стремится свести риск от принятого решения к минимуму, то в нашем случае следует воспользоваться критерием Вальда, который заключается в выборе в качестве оптимальной той альтернативы, которая имеет наибольшее среди наименее благоприятных состояний внешней среды значение функции полезности. Таким образом, оптимальной считается альтернатива A^* , для которой выполняется соотношение: $e(A^*) = \min_i \min_j e_{ij}$, где e_{ij} – есть значение функции полезности при альтернативе A_i , $i = \overline{1, m}$ и состояния внешней среды Z_j , $j = \overline{1, n}$. Это принцип гарантированного результата.

Сначала для каждой альтернативы выбираем по соответствующей строке минимальное значение функции полезности, т.е.

$$\min \{e_{1j}\} = \min \{700, 560, 440, 320\} = 320;$$

$$\min \{e_{2j}\} = \min \{690, 590, 510, 470\} = 470;$$

$$\min \{e_{3j}\} = \min \{710, 490, 460, 390\} = 390.$$

Далее из полученных минимальных значений выбирается максимальное:

$$\max \{320, 470, 390\} = 470 \text{ (для } i = 2\text{)}. \text{ Следовательно, оптимальный по критерию}$$

максимина является альтернатива A_2 , т.е. фирме целесообразно выходить со своим товаром на рынок A_2 . Это самая осторожная стратегия, т.к. при любом состоянии внешней среды фирма получит прибыль не менее 470 тыс. у.е.

если появится возможность получения максимального уровня прибыли, то следует воспользоваться критерием оптимизма, который предполагает возможность получения максимального уровня желаемого результата. Здесь оптимальная альтернатива A^* выбирается исходя из выражения

$$e(A^*) = \max_i \max_j e_{ij}$$

рассматривая исходные данные с точки зрения принципа оптимизма, получим:

$$\max \{e_{1j}\} = \{700, 560, 440, 320\} = 700;$$

$$\max \{e_{2j}\} = \{690, 590, 510, 470\} = 690;$$

$$\max \{e_{3j}\} = \{710, 490, 460, 390\} = 710;$$

$$\max \{700, 690, 710\} = 710 \text{ (для } i=3\text{)}.$$

Таким образом, оптимальный по критерию оптимизма будет альтернатива А3, для которой справедливо соотношение: $e(A^*) = E(A3) = \max_i \max_j e_{ij} = 710$.

№ 2. Депозитный сертификат номиналом 100 тыс.руб. размещен на 6 месяцев под 50 % годовых. Определить доходность бумаги.

Решение.

$$\text{Абсолютный размер дохода: } \frac{0,5 \cdot 100 \cdot 6}{12} = 25 \text{ тыс.руб.}$$

$$\text{Доходность сертификата за срок займа: } \frac{25}{100} = 0,25 \text{ или } 25 \%$$

Ответ: с каждого рубля, вложенного в сертификат, за 6 месяцев получен доход 25 копеек.

№ 3. Оценка конкурентоспособности персонала по категориям.

Таблица 5.3

Примерный перечень качеств персонала и их весомость

	Качества персонала (конкурентные преимущества при положительной оценке)	Весомость качества персонала по категориям		
		рабочий	специалист	менеджер
1.	Конкурентоспособность организации, в которой работает персонал	0,2	0,25	0,2
2.	Наследственные конкурентные преимущества (способности, физические данные, темперамент)	0,2	0,15	0,15
3.	Деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения)	0,3	0,4	0,2
4.	Интеллигентность, культура	0,05	0,05	0,1
5.	Коммуникабельность	0,05	0,05	0,1
6.	Организованность	0,05	0,05	0,15
7.	Возраст, здоровье	0,15	0,05	0,1
	Итого:	1,00	1,00	1,00

Оценку ксп конкретной категории персонала рекомендуется осуществлять по формуле:

$$K_n = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k (\alpha_j \beta_{ij})}{5n} \rightarrow 1,0$$

Где K_n – уровень ксп конкретной категории персонала; $i = 1, 2, \dots, n$ – количество экспертов; $j = 1, 2, \dots, 7$ – количество оцениваемых качеств персонала; α_j – весомость j -го качества персонала (таблица 2); β_{ij} – оценка i -м экспертом j -го качества персонала по пятибалльной системе; $5n$ – максимально возможное количество баллов, которое может получить оцениваемый индивидум.

Устанавливаются следующие условия оценки экспертами качества персонала:

Качество отсутствует – 1 балл;

Качество проявляется очень редко – 2 балла;

Качество проявляется не сильно и не слабо – 3 баллов;

Качество проявляется часто – 4 балла;

Качество проявляется систематически, устойчиво, наглядно – 5 баллов.

Приведем пример оценки ксп менеджера экспертной группой из трех человек. Результаты оценки качеств менеджера приведены в таблице 5.4.

Таблица 5.4

Результаты оценки качеств менеджера

Номер эксперта	Экспертная оценка семи качеств менеджера по пятибалльной системе						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	5	4	4	5	5	4
2	4	4	5	3	5	5	4
3	4	5	5	4	5	4	4

Подставив в результаты экспертной оценки из таблицы 3, получим:

$K_n =$

$$[0,2(4 + 4 + 4) + 0,15(5 + 4 + 5) + 0,2(4 + 5 + 5) + 0,1(4 + 3 + 4) + 0,1(5 + 5 + 5) + 0,15(5 + 5 + 4) + 0,1(4 + 4 + 4)]$$

$$/ (5 \cdot 3) = 13,2 / 15 = 0,88.$$

Вывод: менеджер имеет высокую конкурентоспособность. Для ее дальнейшего повышения ему следует повышать деловые качества и укреплять здоровье.

Самостоятельно

Таблица 5.5

Перечень качеств персонала и их весомость

Вариант №	Качества персонала	Весомость качеств по категориям
Рабочий (вариант четный)		
1	Конкурентоспособность организации, в которой работает персонал	0,2
2	Наследственные конкурентные преимущества (способности, физические данные, темперамент)	0,2
3	Деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения)	0,3
4	Интеллигентность, культура	0,05
5	Коммуникабельность	0,05
6	Организованность	0,05
7	Возраст, здоровье	0,15
Итого:		1,00
Специалист (вариант четный)		
1	Конкурентоспособность организации, в которой работает персонал	0,25
2	Наследственные конкурентные преимущества (способности, физические данные, темперамент)	0,15
3	Деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения)	0,4
4	Интеллигентность, культура	0,05
5	Коммуникабельность	0,05
6	Организованность	0,05
7	Возраст, здоровье	0,05
Итого:		1,00
Менеджер (для всех вариантов)		
1	Конкурентоспособность организации, в которой работает персонал	0,2
2	Наследственные конкурентные преимущества (способности, физические данные, темперамент)	0,15
3	Деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения)	0,25

4	Интеллигентность, культура	0,1
5	Коммуникабельность	0,05
6	Организованность	0,15
7	Возраст, здоровье	0,1
Итого:		1,00

Тема 6. Антикризисное управление потенциалом предприятий АПК

6.1. Общая характеристика кризисного состояния потенциала

6.2. Банкротство предприятия

6.3. Концепция антикризисного управления потенциалом предприятия

6.4. Санация. Ликвидация предприятия

6.5. Экономическая безопасность предприятия в условиях кризисного развития

6.1 Общая характеристика кризисного состояния потенциала

Серьезной задачей анализа результатов хозяйственной деятельности предприятия является оценка степени вероятности банкротства.

Банкротство – долговая несостоятельность предприятия от выполнения своих обязательств по причине официального признания предприятия неплатежеспособным лицом. Несостоятельность. Банкротство, ликвидацию предприятия следует трактовать как неизбежное условие рыночной экономики. Каждый год в условиях рыночной экономики оказываются несостоятельными в среднем от 2 до 6 % предприятий.

Предприятие, неспособное к рыночной борьбе, не нашедшее свое место на рынке товаров и услуг, не имеющее собственных сил выйти из кризиса, должно в конце концов прекратить свое существование, чтобы дать возможность не его месте возникнуть другому, более конкурентоспособному предприятию. В этом проявляются жестокость рыночных механизмов регулирования экономических процессов.

Ликвидация недееспособных предприятий имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

Недостатки:

- Потеря работниками ликвидируемого предприятия рабочих мест, и в результате, обострение социальной напряженности в обществе;
- Потеря кредиторами (банками, фондами и т.д.) значительных средств, вложенных в обанкротившееся предприятие;
- Распыление и омертвление неликвидного имущества.

Достоинства:

- Закрытие нерентабельных производств;
- Высвобождение ресурсов, вовлеченных в неконкурентоспособное производство;
- Ротация менеджерского персонала, обеспечивающая рост квалификации, усиление предприимчивости;
- Приобретение опыта в инвестициях.

Основные факторы кризисной ситуации предприятия:

- Рост в составе оборотных средств доли труднореализуемых активов;
- Возрастание просроченной кредиторской задолженности;
- Замедление оборачиваемости оборотных средств, возрастание запасов;
- Увеличение доли наиболее срочных обязательств в общей сумме обязательств предприятия;
- Ухудшение показателей ликвидности предприятия.

Анализ кризисной ситуации строится на совокупном рассмотрении коэффициентов текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами. При этом возможны три ситуации.

Ситуация первая. Оба коэффициента не удовлетворяют требованиям нормативов, которые установлены по ликвидности 2,0, а по обеспеченности 0,1, в этом случае структура баланса считается неудовлетворительной, а неплатежеспособность признается наступившей.

Ситуация вторая. Один из коэффициентов не соответствует нормативам. Этого достаточно для признания структуры баланса неудовлетворительной, а предприятие

неплатежеспособным. Рассматривается возможность восстановления платежеспособности путем расчета соответствующих коэффициентов Квп:

$$Квп = \frac{\text{расчетный коэффициент текущей ликвидности}}{\text{нормативный коэффициент текущей ликвидности}} \quad (6.1)$$

При значении Квп больше 1 у предприятия имеются возможности восстановления платежеспособности в течении периода времени (обычно 6 месяцев).

Ситуация третья. Оба коэффициента текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами равны нормативным или незначительно отличаются от них.

Общая формула расчета коэффициента:

$К_{тл} =$	Оборотные активы
	Текущие обязательства

(6.2)

Формула расчета по группам активов и пассивов:

$К_{тл} =$	$\frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2}$
------------	--------------------------------

(6.3)

Где A1 - наиболее ликвидные активы; A2 - быстрореализуемые активы; A3 – медленно реализуемые активы; П1 - наиболее срочные обязательства; П2 - краткосрочные пассивы.

Нормальным считается значение коэффициента 1.5 - 2.5, в зависимости от отрасли экономики. Значение ниже 1 говорит о высоком финансовом риске, связанном с тем, что предприятие не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета. Значение более 3 может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала.

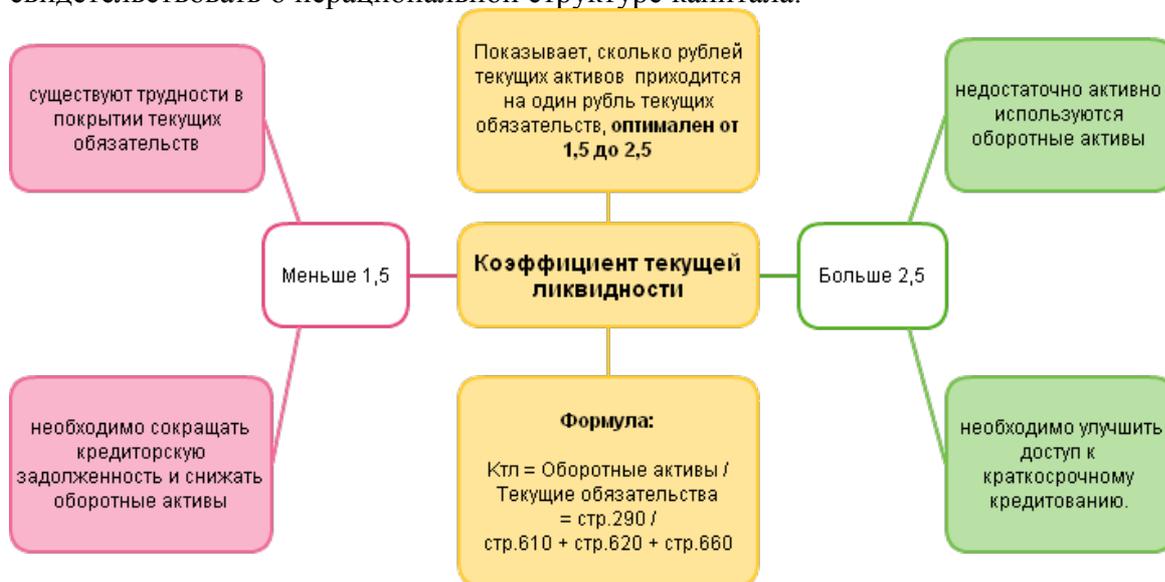


Схема 6.1. – Коэффициент текущей ликвидности

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами:

Общая формула расчета коэффициента:

$К_{ос} =$	Собственные оборотные средства
	Оборотные средства

(6.4)

Нормативные значения коэффициента обеспеченности предприятий собственными оборотными средствами варьируются в зависимости от отрасли:

- промышленность в целом - 0,3;

- топливная промышленность - 0,3;
- химическая промышленность - 0,2;
- машиностроение и металлообработка - 0,2;
- станкостроение - 0,2;
- машиностроение - 0,1;
- с/х машиностроение - 0,1;
- производство средств связи - 0,05;
- производство стройматериалов - 0,15;
- легкая промышленность - 0,2;
- сельское хозяйство - 0,2;
- транспорт - 0,15;
- почтовая связь - 0,05;
- радио и электросвязь - 0,15;
- строительство - 0,15;
- торговля и общественное питание - 0,1;
- материально-техническое снабжение и сбыт - 0,15;
- ЖКХ в целом - 0,1;
- газоснабжение - 0,3;
- непроизводственные виды бытового обслуживания населения - 0,1;
- наука - 0,2;
- прочее - 0,2



Схема 6.2. – Коэффициент обеспеченности собственными средствами

6.2. Банкротство предприятия

Основными причинами, приводящими к банкротству:

- Выпуск продукции, не достигающей реализации в связи с её недостаточным качеством или ограниченностью спроса;
- Низкая эффективность производства, приводящая к высокой себестоимости продукции;
- Недостаточность средств для обеспечения роста производства продукции, востребованной рынком в возрастающем масштабе;
- Общий спад экономической активности.

Согласно Закона РФ ОТ 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 03.07.2016) "О несостоятельности (банкротстве)" **Статья 3.** Признаки банкротства юридического лица.

1. Юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены.

Субъекты отношений, возникающих в сфере банкротства, классифицируют следующим образом:

- Должник (ст.25 - гражданин, не осуществляющий ПД или индивидуальный предприниматель, 65 ГК РФ – юридическое лицо и ст.2 Закона о банкротстве);
- Кредиторы (ст.2 Закона о банкротстве);
- Арбитражный управляющий (ст.2 Закона о банкротстве);
- Суд (ст.33 Закона о банкротстве).

Статья 27. Процедуры, применяемые в деле о банкротстве (в ред. Федерального закона от 30.12.2008 N 296-ФЗ)

1. При рассмотрении дела о банкротстве должника - юридического лица применяются следующие процедуры: наблюдение; финансовое оздоровление; внешнее управление; конкурсное производство; мировое соглашение.

Правовое регулирование взаимоотношений между субъектами хозяйствования в случае банкротства какого-либо из них производится в соответствии с законом. Обоснованием для возбуждения дела о банкротстве является:

- 1.Заявление субъекта хозяйственной деятельности о своем банкротстве;
- 2.Решение суда о возбуждении дела о банкротстве;
- 3.Заявление кредитора. Поданное после истечения установленного судом срока для урегулирования взаимоотношений между кредиторами и субъектом хозяйствования.

Статья 6. Рассмотрение дел о банкротстве 1. Дела о банкротстве рассматриваются арбитражным судом. 2. Если иное не предусмотрено настоящим Федеральным законом, производство по делу о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом при условии, что требования к должнику - юридическому лицу в совокупности составляют не менее чем триста тысяч рублей, а в отношении должника - физического лица - не менее размера, установленного пунктом 2 статьи 213.3 настоящего Федерального закона.

При рассмотрении дела о банкротстве должника – юридического лица (п.1 ст.27 Закона о банкротстве), выделяют:

- **Наблюдение** – срок процедуры не должен превышать **7 месяцев** с даты поступления заявления о признании должника банкротом в суд или арбитражный суд (ст.51 и п.3 ст.62 Закона о банкротстве);
- **Финансовое оздоровление** – вводится на срок не более чем **2 года** (п.6 ст.80 Закона о банкротстве);
- **Внешнее управление** – вводится на срок не более **18 месяцев**, который может быть продлен не более чем на **6 месяцев** (п.1 ст.93 Закона о банкротстве);
- **Конкурсное производство** – вводится на срок до **6 месяцев**. Срок конкурсного производства может продлеваться по ходатайству лица, участвующего в деле, не более чем на 6 месяцев (п.2 ст.124 Закона о банкротстве);
- **Мировое соглашение** – принимается на любой стадии рассмотрения судом или арбитражным судом дела о банкротстве (п.1 ст.150 Закона о банкротстве).

Статья 8. Право на подачу заявления должника в арбитражный суд

Должник вправе подать в арбитражный суд заявление должника в случае предвидения банкротства при наличии обстоятельств, очевидно свидетельствующих о том, что он не в состоянии будет исполнить денежные обязательства, требования о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) обязанность по уплате обязательных платежей в установленный срок.

Статья 9. Обязанность должника по подаче заявления должника в арбитражный суд

1. Руководитель должника обязан обратиться с заявлением должника в арбитражный суд в случае, если:

удовлетворение требований одного кредитора или нескольких кредиторов приводит к невозможности исполнения должником денежных обязательств или обязанностей по уплате обязательных платежей и (или) иных платежей в полном объеме перед другими кредиторами;

органом должника, уполномоченным в соответствии с его учредительными документами на принятие решения о ликвидации должника, принято решение об обращении в арбитражный суд с заявлением должника;

органом, уполномоченным собственником имущества должника - унитарного предприятия, принято решение об обращении в арбитражный суд с заявлением должника;

обращение взыскания на имущество должника существенно осложнит или сделает невозможной хозяйственную деятельность должника;

должник отвечает признакам неплатежеспособности и (или) признакам недостаточности имущества;

имеется не погашенная в течение более чем трех месяцев по причине недостаточности денежных средств задолженность по выплате выходных пособий, оплате труда и другим причитающимся работнику, бывшему работнику выплатам в размере и в порядке, которые устанавливаются в соответствии с трудовым законодательством;

(абзац введен Федеральным законом от 29.06.2015 N 186-ФЗ) настоящим Федеральным законом предусмотрены иные случаи.

2. Заявление должника должно быть направлено в арбитражный суд в случаях, предусмотренных пунктом 1 настоящей статьи, в кратчайший срок, но не позднее чем через месяц с даты возникновения соответствующих обстоятельств.

3. В случае, если при проведении ликвидации юридическое лицо стало отвечать признакам неплатежеспособности и (или) признакам недостаточности имущества, ликвидационная комиссия должника обязана обратиться в арбитражный суд с заявлением должника в течение десяти дней с момента выявления каких-либо из указанных признаков.

Субъект хозяйствования о стремлении объявить себя банкротом, уведомляет трудовой коллектив.

Процедура банкротства и ликвидации предприятия проводятся гласно. С момента признания субъекта хозяйствования банкротом вводятся ограничения на его хозяйственную деятельность.

В основе банкротства лежит низкая эффективность механизма адаптации предприятия к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды, функционирующего в структуре системы управления предприятием.

Внешние факторы:

- Демография;
- Финансовая, кредитная и налоговая политика;
- Размер и структура потребностей населения;
- Уровень доходов и накоплений населения и его покупательская способность;
- Политическая стабильность и направленность внутренней политики государства;

- Развитие науки и техники, которое определяет составляющие процесса производства товара и его конкурентоспособность;
- Уровень культуры;
- Международная конкурентоспособность;
- Инфляция;
- Финансовое состояние предприятий-должников.

Внутренние факторы:

- Цели и принципы предприятия;
- Ресурсы и их использование;
- Диспропорции развития;
- Стимулирование труда;
- Управленческий потенциал;
- Производственный потенциал;
- Уровень издержек;
- Организация маркетинга и сбыта.

Факторы успеха и неудачи деятельности предприятия – внешние факторы 1/3, а внутренние – 2/3 всех банкротств.

6.3. Концепция антикризисного управления потенциалом предприятия

Система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации имеет весьма важное значение.

Как серьезное предупреждение о неблагополучии предприятия следует расценивать отрицательную реакцию со стороны партнеров по бизнесу, поставщиков, кредиторов, банков, потребителей продукции на те или иные его мероприятия – всевозможные реорганизации, частая и необоснованная смена поставщиков, выход на новые рынки, рискованная закупка сырья и материалов и другие изменения в стратегии предприятия. Другим существенным признаком, контролируемым кредиторами, является изменение в структуре управления и атмосфере, царящей в верхних слоях управления, поскольку крах предприятий начинается с конфликтов в его высшем руководстве.

Другие ранние признаки банкротства связаны с характером изменений финансовых показателей деятельности предприятия, своевременностью и качеством представления финансовой отчетности и проведением аудиторских проверок:

- Задержки предоставления бухгалтерской отчетности и изменение ее качества;
- Изменения в статьях бухгалтерского баланса со стороны пассивов и активов и нарушение их пропорциональности;
- Увеличение (уменьшение) материальных запасов, что может свидетельствовать о заинтересованности либо о возможной неспособности предприятия выполнять свои обязательства по поставкам;
- Увеличение задолженности предприятия поставщикам и кредиторам;
- Уменьшение доходов предприятия и снижение прибыльности, обесценивание акций, установление нереальных цен (низких или высоких) на свою продукцию.

Настораживающими признаками также являются внеочередные проверки предприятия, ограничение его коммерческой деятельности органами власти, отмена и изъятие лицензий.

Оздоровление финансового положения предприятия как составная часть управления кризисными состояниями и банкротством предполагает целевой выбор наиболее эффективных средств стратегии и тактики, необходимых для конкретного случая и конкретного предприятия. Изучение опыта преодоления кризисных ситуаций многих предприятий

позволяет сформулировать некоторые общие, обязательные для каждого предприятия процедуры, на основании которых можно выделить 2 наиболее распространенных вида тактики.

Защитная тактика основана на проведении сберегающих мероприятий, основой которых является сокращение всех расходов, связанных с производством и сбытом, содержанием основных фондов и персонала, что приводит к сокращению производства в целом. Такая тактика применяется, как правило, при очень неблагоприятном стечении внешних обстоятельств.

Тактика и стратегия предприятия:

1. Защитная

- 1.1.** Сокращение расходов
- 1.2.** Закрытие подразделений
- 1.3.** Сокращение производства и сбыта
- 1.4.** Сокращение персонала

2. Наступательная

- 2.1.** Активный маркетинг, высокие цены
- 2.2.** Использование резервов
- 2.3.** Совершенствование управления
- 2.4.** Модернизация

Мероприятия по выходу из кризиса:

1. Оперативные

- 1.1. Устранение убытков
- 1.2. Выявление резервов
- 1.3. Привлечение специалистов
- 1.4. Кадровые изменения
- 1.5. Отсрочки платежей
- 1.6. Кредиты
- 1.7. Укрепление дисциплины
- 1.8. Другое

2. Стратегические

- 2.1. Анализ и оценка состояния предприятия и его потенциала
- 2.2. Производственные программы выхода из кризиса
- 2.3. Повышение доходов
- 2.4. Инновации за счет: финансовой поддержки, маркетинговых исследований, технического перевооружения, совершенствование управленческой работы.

Защитная тактика предприятия ограничивается применением соответствующих оперативных мероприятий: устранение убытков, сокращение расходов, выявление внутренних резервов, кадровые перестановки, укрепление дисциплины, попытка улаживания дел с кредиторами и с поставщиками и др.

Более эффективна наступательная тактика, т.е. проведение не столько оперативных, сколько стратегических мероприятий. В этом случае наряду с ресурсосберегающими мероприятиями проводятся 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 корректируются философия, основные принципы деятельности предприятия, т.е. изменяется его стратегия, пересматриваются производственные программы, происходят 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.

6.4. Санация. Ликвидация предприятия

Статья 30. Меры по предупреждению банкротства организаций

1. В случае возникновения признаков банкротства, установленных пунктом 2 статьи 3 настоящего Федерального закона, руководитель должника обязан направить сведения о наличии признаков банкротства собственнику имущества должника - унитарного предприятия и лицам, имеющим право инициировать созыв внеочередного общего собрания акционеров (участников), в течение десяти дней с даты, когда руководителю стало или должно было стать известно об их возникновении.

2. Учредители (участники) должника, собственник имущества должника - унитарного предприятия, федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления в случаях, предусмотренных федеральным законом, обязаны принимать своевременные меры по предупреждению банкротства организаций.

3. В целях предупреждения банкротства организаций учредители (участники) должника, собственник имущества должника - унитарного предприятия до момента подачи в арбитражный суд заявления о признании должника банкротом принимают меры, направленные на восстановление платежеспособности должника. Меры, направленные на восстановление платежеспособности должника, могут быть приняты кредиторами или иными лицами на основании соглашения с должником.

Статья 31. Санация

1. Учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника - унитарного предприятия, кредиторами и иными лицами в рамках мер по предупреждению банкротства должнику может быть предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств, требований о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и обязательных платежей и восстановления платежеспособности должника (санация).

2. Предоставление финансовой помощи может сопровождаться принятием на себя должником или иными лицами обязательств в пользу лиц, предоставивших финансовую помощь.

Слово «санация» происходит от лат. «sanare», что означает оздоровление или выздоровление. С «финансово-кредитной» точки зрения это понятие нужно трактовать как систему мер, приводимых для предотвращения банкротства промышленных, торговых, банковских предприятий и учреждений и направленных на их будущее возрождение.

В экономической литературе встречается и более широкая трактовка понятия «санация» - как суммы всех, рассчитанных на стратегическую перспективу мероприятий организационного, производственного, финансового и социального характера, используемых для преодоления неликвидности и устранения капитальных убытков и для восстановления рентабельности, производительности или внедрения инноваций, обеспечивающих прибыльность и жизнеспособность предприятия в долгосрочном периоде.

Санация – это комплекс последовательных взаимосвязанных мероприятий финансово-экономического, производственно-технического, организационного и социального характера, направленных на выведение субъекта хозяйствования из кризиса и восстановление его прибыльности и конкурентоспособности.

Динамика процедуры финансового оздоровления выглядит следующим образом (рис.6.3).



Рис.6.3. – Динамика процедуры финансового оздоровления

В связи с этим важное практическое значение имеет содержательная характеристика отдельных этапов финансового оздоровления.

1. На основе выявления и анализа причин финансового кризиса предприятия делается вывод о целесообразности проведения его санации. Решение о целесообразности санации принимается в том случае, если: имеет реальную возможность восстановить платежеспособность, ликвидность и прибыльность; располагает достаточно подготовленным управленческим персоналом и рынками сбыта товаров, а производимая продукция соответствует принятым стандартам и является конкурентоспособной. Если же производственный потенциал предприятия разрушен, капитал утрачен. Структура баланса неудовлетворительна, то принимается решение о консервации и ликвидации хозяйственного субъекта.

2. Важным аналитическим блоком в классической модели является формирование стратегических целей и тактики проведения санации. Конечная стратегическая цель санации должна состоять в достижении предприятием долговременных конкурентных преимуществ путем выбора наилучшего варианта его развития и оптимизации требуемых для этого инвестиционных ресурсов, а также достаточно высокого уровня рентабельности производства продукции.

3. В соответствии с выбранной стратегией разрабатывается программа санации – система взаимосвязанных мероприятий, направленных на выход предприятия из кризиса. Она формируется на основе комплексного изучения причин финансового кризиса, анализа внутренних резервов, стратегических задач санации и выводов о возможностях привлечения капитала.

4. Следующим элементом классической модели оздоровления является проект санации, разрабатываемый на базе санационной программы и содержащий технико-экономическое обоснование санации, расчет объемов финансовых ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей, конкретные графики и методы мобилизации финансового капитала, сроки освоения инвестиций и их окупаемости, оценку эффективности санационных мероприятий, а также прогнозные результаты выполнения проекта.

Финансовое оздоровление вводится арбитражным судом (ст.80 Закона о банкротстве):

1. По воле кредиторов на основании решения собрания кредиторов (п.1 ст.80);
2. Независимо от воли кредиторов на основании ходатайства о введении финансового оздоровления, если первым собранием кредиторов не принято решение о применении одной из процедур, применяемых в деле о банкротстве, и отсутствует возможность отложить рассмотрение дела в пределах *7-месячного срока*, установленного ст.51 Закона о банкротстве;
3. Вопреки воли кредиторов на основании ходатайства о введении финансового оздоровления и предоставления банковской гарантии в качестве обеспечения исполнения обязательств должника в соответствии с графиком погашения задолженности, если первым обращением кредиторов принято решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством о введении внешнего управления или о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства (п.1. ст.80 и п.3 ст.75 Закона о банкротстве).

Важным компонентом санационного процесса является координация и контроль качества реализации запланированных мероприятий. Существенную помощь здесь может оказать оперативный санационный контроль, объединяющий информационную и контрольную функции. Задачей санационного контроля является идентификация оперативных результатов и подготовка проектов решений по использованию выявленных резервов и преодолению дополнительных препятствий.

Обоснование санационного процесса для каждого отдельного субъекта хозяйствования можно сделать в виде плана финансового оздоровления, бизнес-плана, технико-экономического обоснования. Стандартной формы и структуры такого плана не существует. Для большинства случаев проект санации может иметь такую структуру:

1)общая характеристика предприятия (фактическое финансовое состояние по таким показателям, как фактический объем реализованной продукции, прибыль, задолженность, коэффициент платежеспособности и ликвидности); анализ причин, вследствие которых предприятие оказалось в затруднительном финансовом положении; перспективы выхода из кризиса.

2)план финансового оздоровления (производственная программа на ближайшие годы, баланс денежных доходов и расходов, расчет эффективности мероприятий, направленных на оздоровление предприятия).

3)прогнозирование конечных результатов реализации проекта санации.

5. План финансового оздоровления предприятия подается в виде бизнес-плана.

Мобилизацию внутренних резервов можно осуществить за счет: реализации продукции по более низким ценам, сокращения дебиторской задолженности; продажи излишнего оборудования; сдачи в аренду помещений, оборудования и т.д. Финансовую помощь могут оказать партнеры по кооперированным связям, предприятия (холдинги), владеющие контрольным пакетом акций неплатежеспособного предприятия, а также кредиторы, уверенные в положительных последствиях финансового оздоровления такого предприятия.

Ходатайство о введении финансового оздоровления (ст. 76 Закона о банкротстве) выглядит следующим образом на рисунке 6.4:

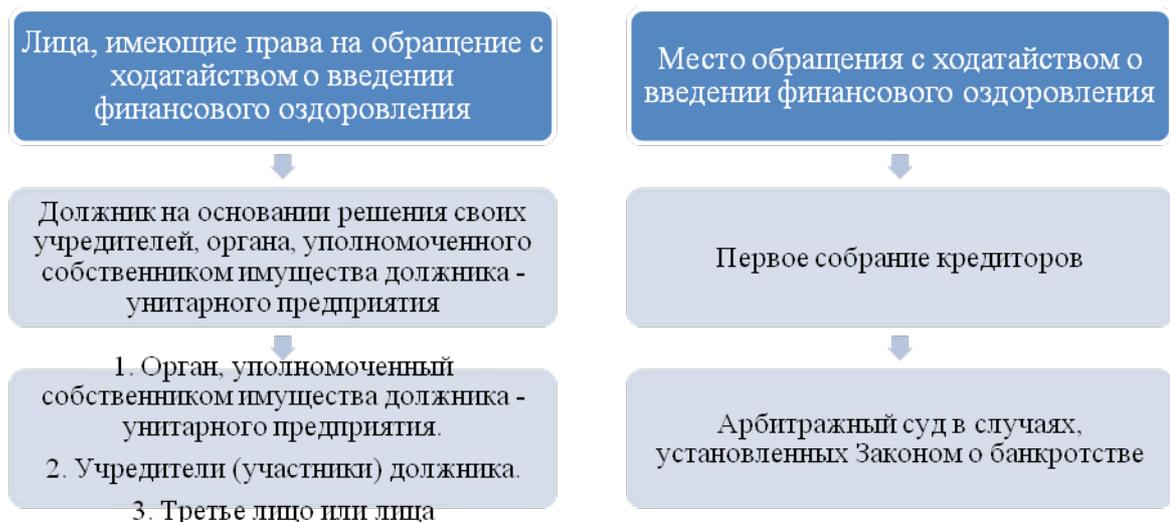


Рис.6.4. – Ходатайство о введении финансового оздоровления

Процедура ликвидации обанкротившихся субъектов хозяйствования. Причины ликвидации предприятий м.б. различными. Основными из них являются следующие:

- 1) имущество продолжает обесцениваться и используется любая возможность для восстановления его стоимости;
- 2) ни одно юридическое или физическое лицо не обратилось к соответствующему органу с заявлением о проведении реструктуризации или санации должника;
- 3) ни один из представленных реструктуризационных или санационных планов не был одобрен кредиторами;
- 4) предлагаемые планы вывода предприятия из кризисного состояния по тем или иным причинам не могут быть реализованы.

Каждая из названных причин может быть достаточным основанием для принятия судебного решения о ликвидации должника: по его собственной инициативе или по ходатайству распорядителя имущества, кредиторов, собрания или комитета кредиторов..

Назначенные арбитражным судом ликвидаторы становятся *членами ликвидационной комиссии*, имеющей широкие полномочия. К этой комиссии переходят право распоряжения имуществом банкрота и все его имущественные права и обязательства. Ликвидационная комиссия управляет имуществом банкрота, производит инвентаризацию и оценку имущества, определяет ликвидационную массу и распоряжается ею, принимает меры по взысканию дебиторской задолженности, реализует имущество обанкротившегося предприятия и осуществляет другие мероприятия, направленные на удовлетворение требований кредиторов.

Ликвидационной массой являются имущественные активы банкрота, на которые с целью погашения долга может быть направлено взыскание по требованию кредиторов, т.е. фактически все имущество должника, которое принадлежит ему по праву собственности или полного хозяйственного ведения.

Оценка ликвидационной стоимости обанкротившегося предприятия имеет определенные особенности, обусловленные необычным характером ситуации. Главная особенность в том, что это активный вид оценки, на основании которой принимаются определенные управленческие решения, осуществляются конкретные практические действия.

Ликвидационная стоимость – это чистая денежная сумма, которую собственник предприятия может получить при ликвидации предприятия и распродаже его активов.

В мировой практике различают понятия упорядоченной и принудительной ликвидации, а также соответственно термины «упорядоченная ликвидационная стоимость» и «вынужденная ликвидационная стоимость».

Величина ликвидационной стоимости продажи активов, очищенная от сопутствующих затрат, дисконтируется на дату оценки по ставке дисконта, которая учитывает риск, связанный с этой продажей. Лучше продавать отдельно активы, чем все предприятие. В этом случае сумма выручки бывает больше.

Практика хозяйствования выделяет основные этапы технологической последовательности процесса расчета упорядоченной ликвидационной стоимости предприятия:

- Первый этап – разработка календарного графика ликвидации активов предприятия;
- Второй этап – оценка текущей стоимости активов с учетом затрат на их ликвидацию;
- Третий этап – уточнение объема обязательств предприятия;
- Четвертый этап – определение разницы между текущей стоимостью активов и величиной обязательств предприятия.

Для определения ликвидационной стоимости активов используются данные баланса предприятия, рассчитывается рыночная стоимость земельных участков и других активов по различным методам оценки. Расчет ликвидационной массы производится с целью реализации активов банкрота и при необходимости других лиц, отвечающих по его обязательствам, для распределения вырученных средств между кредиторами.

Последствия ликвидации и формы реализации имущества банкротов. Признание в установленном порядке должника банкротом имеет определенные юридические последствия:

- прекращается предпринимательская деятельность должника;
- переходит к ликвидационной комиссии право распоряжения имуществом банкрота, все его имущественные права и обязательства;
- считаются истекшими сроки всех долговых обязательств банкрота;
- прекращается начисление пени и процентов на все виды задолженности предприятия.

В мировой практике общепринятыми способами реализации активов являются: продажа одному или нескольким покупателям; продажа на аукционе или с помощью тендера; сдача в аренду одному или нескольким лицам всех или части имущественных активов банкрота с дальнейшим распределением средств, вырученных от аренды, между кредиторами; передача заложенного имущества залогодержателю; оставление должнику убыточного имущества или такого, которое имеет незначительную ценность и не влияет на увеличение имущественных активов.

После завершения реализации имущественных объектов и распределения выручки между кредиторами ликвидационная комиссия составляет и подает в арбитражный суд ликвидационный баланс. Это считается конечным этапом ликвидационной процедуры относительно банкротов.

Статья 11. Права кредиторов и уполномоченных органов.

1. Правом на подачу заявления о признании должника банкротом обладают конкурсные кредиторы, работники, бывшие работники должника и уполномоченные органы.

2. Органы исполнительной власти и организации, наделенные в соответствии с законодательством Российской Федерации правом взыскания задолженности по

обязательным платежам, вправе участвовать в судебных заседаниях по рассмотрению обоснованности требований по этим платежам и оснований для включения этих требований в реестр требований кредиторов.

Арбитражный суд рассматривает ликвидационный баланс и выносит постановление об его утверждении или об отказе в утверждении.

Статья 28. Порядок раскрытия информации, предусмотренной настоящим Федеральным законом. 1. Сведения, подлежащие опубликованию в соответствии с настоящим Федеральным законом, при условии их предварительной оплаты включаются в Единый федеральный реестр сведений о банкротстве и опубликовываются в официальном издании, определенном Правительством Российской Федерации в соответствии с федеральным законом.

6.5. Экономическая безопасность предприятия в условиях кризисного развития

Финансово-экономические кризисы оказывают негативное воздействие на потенциал предприятий: сокращаются инвестиции, стареет и изнашивается основной капитал, истощаются научно-технические заделы, уходят наиболее квалифицированные и молодые работники.

Перед предприятиями возникает актуальная задача внутренней самооценки и прогнозирования своего состояния с точки зрения выполнения свойственных им производственных функций, принятия мер защиты этих функций. То есть обеспечения экономической безопасности производства от различных проявлений внешнего и внутреннего происхождения, воздействующих на потенциал предприятия, создания системы мониторинга индикаторов безопасности, обоснования и установления их пороговых значений, принятия мер противодействия угрозам.

Проблемы собственной экономической безопасности возникают перед каждым предприятием не только в кризисные периоды, но и при работе в стабильной экономической среде, комплекс решаемых при этом целевых задач имеет существенное различие.

В режиме устойчивого функционирования предприятие при решении задач своей экономической безопасности акцентирует внимание на поддержании нормального ритма производства и сбыта продукции, на предотвращении материального или финансового ущерба, на противодействии недобросовестной конкуренции и криминальным проявлениям.

В кризисные периоды развития опасность для предприятия представляет разрушение его потенциала. При этом условия хозяйствования таковы, что не обеспечивается способность потенциала к воспроизводству. Ресурсы для этого предприятие может приобретать только исходя из результатов своей деятельности (за счет амортизационных отчислений и прибыли), а также за счет заемных средств. Оба эти источника инвестиций в кризисной ситуации, обычно, у предприятия оказываются перекрыты.

В настоящее время большинство предприятий сельского хозяйства являются убыточными, переживает глубокий спад производства и находится в критическом или банкротном состоянии. Причин этому много, но главные в инерции сложившейся структуры производства, его технологической отсталости и физическом износе основных фондов, в отсутствии приоритетов государственной научно-промышленной политики, определение которых позволило бы провести необходимую реструктуризацию мощностей, сложившихся в результате неэффективных преобразований, не позволяющих предприятиям зарабатывать средства на модернизацию.

Такое их положение представляет определенную опасность как для экономики и социальной стабильности в регионе и обществе, так и для потенциала и коллектива каждого предприятия.

Неполная загрузка мощностей, а потому и неэффективное их использование, а тем более разрушение созданного потенциала предприятия представляют угрозу экономическим, материальным основам жизнедеятельности коллектива и общества, для поддержания которых он создавался и развивался.

Ни одно предприятие не может ощущать себя в экономической безопасности, если его продукция не востребована рынком.

Главный комплекс проблем и основные причины текущего неблагополучия многих предприятий кроются в:

- Невостребованности продукции на внутреннем и внешнем рынках. В ее низкой конкурентоспособности;
- Истощении инвестиционных ресурсов, усиленном финансовым кризисом, инфляцией;
- Таможенных и валютных барьерах на границах стран СНГ.

Все это вылилось в неспособность большинства предприятий самостоятельно и эффективно войти в стихийно организованный рынок и запустить рыночный механизм хозяйствования.

У предприятий образовалась дебиторская и кредиторская задолженность, главным виновником которой является правительство, которое несвоевременно оплачивает продукцию, изготовленную по его же заказу для государственных нужд.

Как оценить мультипликативный эффект действия негативных факторов и процессов на текущее состояние предприятия и перспективы его развития? Ведь разрушение потенциала предприятия – это и есть проявление опасных для него функционирования угроз. Для ответа на данный вопрос следует определить, что такое «экономическая безопасность» и «экономическая опасность».

Экономическая безопасность – состояние экономики, обеспечивающее достаточный уровень социального, политического и оборонного существования и прогрессивного развития Российской Федерации, неуязвимость и независимость ее экономических интересов по отношению к возможным внешним и внутренним угрозам и воздействиям.

Угроза экономической безопасности может быть определена в конечном виде как некий ущерб, интегральный показатель которого характеризует степень снижения экономического потенциала за определенный промежуток времени. Под угрозой понимается совокупность условий, процессов, факторов, препятствующих реализации национальных экономических интересов или создающих опасность для них и субъектов хозяйственной деятельности.

Формы проявления угроз экономической безопасности на различных уровнях иерархии организационно-экономических структур имеют отличия, несмотря на общность действия дестабилизирующих факторов (общий спад производства, расстройство финансовой системы, рост социальной напряженности, криминализацию общества и экономики, ослабление конкурентоспособности).

Следует понимать, что состояние экономической безопасности предприятия, корпорация, отрасль нельзя характеризовать одними и теми же показателями.

Экономическая безопасность предприятия представляет собой защищенность его научно-технического, технологического, производственного и кадрового потенциала от прямых и косвенных экономических угроз.

Самая популярная модель Альтмана, именно она была опубликована ученым 1968 году. Формула расчета пятифакторной модели Альтмана имеет вид:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5 \quad (6.5)$$

где

X1 - оборотный капитал к сумме активов предприятия. Показатель оценивает сумму чистых ликвидных активов компании по отношению к совокупным активам.

X2 - не распределенная прибыль к сумме активов предприятия, отражает уровень финансового рычага компании.

X3 - прибыль до налогообложения к общей стоимости активов. Показатель отражает эффективность операционной деятельности компании.

X4 - рыночная стоимость собственного капитала / бухгалтерская (балансовая) стоимость всех обязательств.

X5 - объем продаж к общей величине активов предприятия, характеризует рентабельность активов предприятия.

В результате подсчета Z-показателя для конкретного предприятия делается заключение:

- Если $Z < 1,81$ – вероятность банкротства составляет от 80 до 100%;
- Если $2,77 \leq Z < 1,81$ – средняя вероятность краха компании от 35 до 50%;
- Если $2,99 < Z < 2,77$ – вероятность банкротства не велика от 15 до 20%;
- Если $Z \leq 2,99$ – ситуация на предприятии стабильна, риск неплатежеспособности в течении ближайших двух лет крайне мал.

Точность прогноза в этой модели на горизонте одного года составляет 95%, на два года – 83%, что является ее достоинством.

Такие угрозы экономической безопасности, как неэффективные научно-производственная и маркетинговая стратегии, некомпетентный менеджмент также имеют негативное воздействие на потенциал предприятия изнутри.

Состояние и тенденции развития, обеспечивающие экономическую безопасность предприятия, исключают или минимизируют ущерб не только потенциалу этого отдельного предприятия, но и экономике в целом. В этом состоит основная функция обеспечения экономической безопасности.

Стратегия экономической безопасности, формулируя цели и указывая объекты стратегии, должна включать: характеристику внешних и внутренних угроз экономической безопасности предприятия; определение и мониторинг факторов, укрепляющих или разрушающих устойчивость его социально-экономического положения на краткосрочную и среднесрочную перспективу; определение критериев и параметров показателей, характеризующих интересы предприятия и отвечающих требованиям его экономической безопасности; разработку экономической политики, включающей механизмы учета воздействующих на состояние экономической безопасности факторов; направления деятельности предприятия по реализации стратегии.

Практическое занятие к теме 6.

Темы рефератов:

1. Кризисное состояние потенциала предприятия: его характеристика и механизм возникновения.
2. Концепция антикризисного развития потенциала предприятия.
3. Законодательная база регулирования отношений между субъектами хозяйствования при возникновении неплатежеспособности.

Вопросы для дискуссии:

1. Концепция антикризисного управления потенциалом предприятия.
2. Экономическая безопасность предприятия в современных условиях.

Тесты.

1. Какие требования необходимо выполнить, чтобы получить от реализации продукции запланированный прирост выручки:
 - А) величина спроса должна резко превышать величину предложения;
 - Б) величина спроса не должна резко превышать величину предложения;
 - В) ценовая эластичность должна равняться единице;
 - Г) текущие затраты на производство единицы продукции должны расти.
2. Что необходимо для сегментации рынка:
 - А) изучение всей совокупности требований покупателя;
 - Б) наличие определенного объема товара на рынке;
 - В) изучение потребительских характеристик покупателя;
 - Г) рост частицы квалифицированных продавцов;
 - Д) повышение качества товара.
3. Планирование инвестиционных программ осуществляется на базе:
 - А) бизнес-планов;
 - Б) плана организационно-технических мероприятий;
 - В) макроэкономических программ развития экономики;
 - Г) инвестиционного проекта.
4. В процессе обоснования производственной программы планируемый объем производства проверяется:
 - А) в пределах точек безубыточности;
 - Б) по коэффициентам изменчивости работы оборудования;
 - В) минимизации простоев оборудования;
 - Г) максимизации интенсивного использования оборудования.

Задачи.

№ 1. Определить стоимость поставки материальных ресурсов, если стоимость потребления за декаду $C_{дек} = 72.000$ рублей, при цене 1 т $C_t = 2000$ рублей, интервал плановой поставки $I_{пл} = 8$ дней, страховой запас $C_3 = 2$ дня, транспортный запас $T_3 = 1$ день, технологический запас $T_3 = 3\%$.

Решение.

Среднесуточная стоимость расхода материальных ресурсов = $C_{сут} = 72/10 = 7,2$ (тыс.руб.)

Среднесуточный расход материальных ресурсов = $R_{сут} = 72/(2*10) = 3,6$ (т)

Текущий запас = $T_3 = 3,6 * 8 = 28,8$ (т)

Страховой запас = $C_3 = 3,6 * 2 * 0,5 = 3,6$ (т)

Транспортный запас = $T_3 = 3,6 * 1 * 0,5 = 1,8$ (т)

Технологический запас = $Тех_3 = (28,8 + 3,6 + 1,8) * 0,03 = 1$ (т)

Общая величина поставки = $П_3_{общ} = 28,8 + 3,6 + 1,8 + 1,0 = 35,2$ (т)

Стоимость поставки = $C_{пост} = (35,2 - 1,0) * 2,0 = 68,4$ (тыс.руб)

№ 2. Ежегодная потребность на материалы $P = 900$ изделий, стоимость доставки изделий $C = 45$ ед. на изделие, расходы на содержание изделий на склад (в процентах к стоимости изделия) $K = 25$ %. Расходы на оформление заказа составили 50 ед. на заказ, время на поставку $T = 10$ дней.

Решение.

Используя формулу $Q_{оп} = \sqrt{2 PЗ : KC}$, можно определить оптимальную партию поставок.

$$Q_{оп} = \sqrt{2 * 900 * 50 : 0,25 * 45} = 29 \text{ (изд)}$$

Период повторного заказа можно определить по формуле: $\Pi = (T + P) : 250 = (10 * 900) : 250 = 36$ (дней), где 250 – количество рабочих дней в году.

№ 3. Планируется ввести в производство новое оборудование стоимостью 54.000 рублей, которое будет эксплуатироваться в течение 3 месяцев и списать старое оборудование с ликвидационной стоимостью 3,6 тыс.руб., которое работало 9 месяцев.

Первоначальная стоимость основных фондов – 185,6 тыс.руб.

Определить среднегодовую стоимость основных фондов.

Решение.

$$185,6 + \frac{54*3 - 3,6*9}{12} = 185,6 + 16,2 = 201,8 \text{ тыс.руб.}$$

№ 4. Оборудование физически изношено на 50%, технологически устарело на 25%, функционально на 35% и экономически на 20%. Чему равен коэффициент совокупного обесценивания объекта?

Решение.

$$K_o = 1 - (1-0,5) * (1-0,25) * (1-0,35) * (1-0,2) = 1 - 0,195 = 0,805$$

№ 5. Объект оценки имеет полную стоимость замещения 152.000 рублей. Величина физического износа объекта достигает 45%, технологическое старение – 20%, функциональное – 5% и экономическое старение – 8%. Определить оценочную стоимость объекта.

Решение.

Определяем суммарные потери стоимости добавлением к физическому износу всех других составных, которые определяют старение объекта:

$$45\% + 20\% + 5\% + 8\% = 78\%$$

Определяем оценочную стоимость объекта:

$$152 - (152 * 0,78) = 33,4 \text{ тыс.руб.}$$

№ 6. Определите и проанализируйте уровень прибыльности фирмы, если общий объем инвестиций в предприятие составил 3,6 млн.руб, прибыль от реализации – 850 тыс.руб., внереализационная прибыль – 240 тыс.руб.. Сумма налогов составила 320 тыс.руб. Процент по гос.облигациям – 11 %, а процентная ставка по долгосрочным кредитам – 16 %. Среднеотраслевой уровень прибыльности – 20,4 %. Сумма фирмы по балансу составляет 4,5 млн.руб.

Решение.

По данным задачи можем вычислить прибыльность инвестиций фирмы и прибыльность активов:

$$\Pi_i = \frac{Pr}{I} = \frac{(0,85 + 0,24) - 0,32}{3,6} * 100 = 0,77 / 3,6 * 100 = 21,3 \%$$

Уровень прибыльности инвестиций довольно высокий. Сравнение прибыльности данных инвестиций с их доходностью при альтернативном использовании капитала, говорит о пользе инвестирования в фирму.

Если сравнить уровень прибыльности с аналогичными показателями по отрасли (20,4%), то можно утверждать, что прибыльность вложений в данную фирму на 0,9 % (21,3 – 20,4) является высокой, чем в сравнении по отрасли:

$$\text{Пакт} = \frac{\text{Пр.чист}}{\text{Аобщ}} = 0,77/4,5 * 100 = 17,1 \%$$

Рассчитанный коэффициент прибыльности активов является на 1,1 % (17,1 – 16,0) выше, чем процентная ставка по долгосрочным кредитам. Финансовое состояние предприятия является удовлетворительным.

Задание 1. На основании данных финансовой отчетности предприятия, на котором Вы проходили производственную практику, определите фактическое состояние деятельности и выявите угрозу экономической безопасности с помощью пятифакторной модели Альтмана.

Задание 2. Расчет интегрального показателя эффективности использования ресурсов.

Важнейшими показателями финансового состояния организации, являются интегральный показатель эффективности использования ресурсов и показатель устойчивости организации. На практике в качестве показателей эффективности функционирования организации применяются показатели рентабельности продаж, капитала, активов, продукции, а также производительности труда, оборачиваемости капиталов, ликвидности. Каждый показатель выполняет свою роль. К единому интегральному показателю их привести сложно. В связи с этим на стадии стратегического маркетинга предлагается прогнозировать и нормировать абсолютные или относительные значения и использование важнейших ресурсов – основного и оборотного капитала, трудовых ресурсов. а на стадии тактического маркетинга должен быть рассчитан интегральный показатель эффективности использования в организации за анализируемый период:

$$I_{\Sigma} = a_1 K_{\text{тр}} + a_2 K_{\text{осн}} + a_3 K_{\text{об}} \rightarrow 1 \quad (6.6)$$

Где a_1, a_2, a_3 – весомость соответствующих видов ресурсов в себестоимости продукции $\sum a_i = 1$, определяется на основе анализа структуры себестоимости; $K_{\text{тр}}$ – коэффициент использования трудовых ресурсов; $K_{\text{осн}}$ – то же основного капитала; $K_{\text{об}}$ – то же оборотного капитала.

Расчет этих показателей приводится ниже:

$$K_{\text{тр}} = \text{Пт.ф.} / \text{Пт.н.} \quad (6.7)$$

Где Пт.ф. – фактическая производительность труда как отношение добавленной стоимости к среднегодовой численности персонала; Пт.н. – то же, нормативная, установленная на стадии стратегического маркетинга.

$$K_{\text{осн}} = \int \Phi / \int \text{н} \quad (6.8)$$

Где $\int \Phi$ - фактическая фондоотдача как отношение общего объема продаж к стоимости капитала организации; $\int \text{н}$ - то же, нормативная.

$$K_{\text{об}} = \text{Ос.ф.} / \text{Ос.н.} \quad (6.9)$$

Где Ос.ф. – фактическая оборачиваемость оборотного капитала как отношение общего объема продаж к среднему остатку оборотного капитала к концу анализируемого периода; Ос.н. – то же, нормативная.

На основе условных данных, приведенных в таблице 6.1, выполним расчет и анализ эффективности использования ресурсов.

Таблица 6.1.

Исходные данные для расчета интегрального показателя эффективности использования ресурсов

Показатели	Норматив	Факт (пример)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Общий объем продаж, V, тыс.ден.ед	16500	14355	14300	14560	13980	13780	14600	14230	14330	14531	14110	14467
Балансовая прибыль Пб, тыс.ден.ед	1705	1542	1655	1700	1677	1654	1578	1592	1601	1702	1678	1634
Фонд оплаты труда, Ф, тыс.ден.ед	3000	2635	2630	2631	2632	2634	2577	2890	2853	2755	2300	2498
Среднегодовая численность персонала, Ч, чел.	125	120	134	121	123	154	127	136	140	112	119	126
Среднегодовая стоимость НМА, Ан, тыс.ден.ед.	50	45	47	49	51	50	43	44	48	46	42	40
Среднегодовая стоимость основных фондов, Фср, тыс.ден.ед	8320	8400	8376	8299	8344	8321	8345	8421	8411	8402	8398	8301
Средний остаток оборотного капитала, Оср, тыс.ден.ед.	1420	1465	1423	1456	1437	1388	1409	1478	1402	1401	1488	1399
Себестоимость продукции, С, тыс.ден.ед.	11000	9761	9903	9923	8734	8971	9756	9981	9983	9904	8745	8867
Доля материальных затрат в себестоимости продукции, а3	0,63	0,61	0,6	0,62	0,64	0,66	0,61	0,62	0,63	0,64	0,6	0,61
Доля ФОТ в себестоимости продукции, а1	0,27	0,27	0,27	0,2	0,24	0,22	0,27	0,26	0,25	0,27	0,28	0,24
Доля амортизации в себестоимости продукции, а2	0,10	0,12	0,13	0,18	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,09	0,12	0,15

На основе исходных данных таблицы 6.1 по формулам (6...9) выполним расчет интегрального показателя эффективности использования ресурсов:

$$\text{Пт.н.} = (\Phi + \text{Пб}) / \text{Ч} = (3000 + 1705) / 125 = 37,64 \text{ тыс.ден.ед.}$$

$$\text{Пт.ф.} = (2635 + 1542) / 120 = 34,81 \text{ тыс.ден.ед.}$$

$$\int \text{н} = V / (\text{Фср} + \text{Ан}) = 16500 / (8320 + 50) = 1,97 \text{ ден.ед.}$$

$$\int \Phi = 14355 / (8400 + 45) = 1,97 \text{ ден.ед.}$$

$$\text{О с.н.} = V / \text{Ос.р.} = 16500 / 1420 = 11,62$$

$$\text{О с.ф.} = 14355 / 1465 = 9,80$$

$$\text{Ктр} = 34,81 / 37,64 = 0,92$$

$$\text{Косн} = 1,70 / 1,97 = 0,86$$

$$\text{Коб} = 9,80 / 11,62 = 0,84$$

$$\text{Іэн} = 0,27\text{Ктр} + 0,10\text{Косн} + 0,63\text{Коб} \rightarrow 1,$$

$$\text{Іэф} = 0,27 * 0,92 + 0,12 * 0,86 + 0,61 * 0,84 = 0,86$$

Расчеты показывают, что нормативы эффективности использования ресурсов, установленные на стадии стратегического маркетинга, не выполнены на 14 %. Значит, необходимо принимать дополнительные меры по повышению эффективности работы.

Тема 7. Управление результативностью использования потенциала предприятий АПК

7.1. Особенность определения эффективности использования потенциала предприятия как составной иерархической системы

7.2. Методы оценки уровня и резервов лучшего использования потенциала предприятия

7.3. Методика стоимостной оценки размера составляющих элементов

7.4. Управление результативностью предприятия, стратегия роста эффективности

7.1 Особенность определения эффективности использования потенциала предприятия как составной иерархической системы

Введение в обиход экономических оценок ПП обусловлено желанием шире и объективнее представить потенциальную мощность действующих и проектируемых производственных объектов, их отраслевую и общехозяйственную значимость по продуктивности.

Важно располагать информацией об уровне используемых производственных возможностей предприятия для выявления резервов расширения номенклатуры, ассортимента выпускаемой продукции, увеличения объемов выполняемых работ и выбора приоритетных, первоочередных направлений его совершенствования и развития с учетом целесообразности обеспечения как можно большей диверсификации производства.

Система оценок ПП отображается шестью характеристиками:

- Потенциальной годовой производственной мощностью в расчетных единицах, развернутой по видам основной и побочной продукции;
- Потенциальным годовым валовым объемом выпускаемой продукции, работ, услуг в рублях;
- Потенциальной величиной добавленной стоимости в рублях;
- Потенциальным чистым годовым доходом в рублях;
- Потенциальной годовой балансовой прибылью от производственной деятельности при возможных вариантах ценовой стратегии предприятия;
- Потенциальной чистой прибылью после уплаты налогов в рублях.

Характерная особенность всех этих оценок состоит в том, что в основе их расчета лежит один и тот же генеральный параметр – показатель ПП. Все перечисленные выше оценки, в отличие от показателя ПП, в значительной степени зависят от вида и структуры его продукции, т.е. находятся в сфере влияния как внутри производственных факторов, так и внешних по отношению к предприятию условий: специфики потребительского спроса, конъюнктуры цен, налоговой политики, конкурентной среды.

Потенциальная годовая производственная мощность в расчетных единицах N_p по видам продукции – единственный показатель, содержащий предметно-вещественные оценки ПП. Данный показатель целесообразно определять в двух случаях:

1. Для конкретного действующего хозяйственного субъекта с определенной структурой продукции;

2. Для разрабатываемых проектов хозяйственных объектов с целью возможного уточнения расчетной структуры продукции, работ, услуг, заданной маркетинговыми исследованиями заказчика либо производителя.

Величина этих оценок характеризует нишу потребительского спроса, которая может быть заполнена в результате надлежащего использования ПП имеющегося или проектируемого предприятия.

Вначале по заключенным хозяйственным договорам либо из проекта выписывается структура подлежащей производству основной продукции в натуральном выражении,

например, продукт 1 – шт., продукт 2 – тонн, продукт 3 – м2, и т.д., при этом объем побочной продукции фиксируется в рублях.

Затем определяется трудоемкость производства и отпускная цена единицы продукции, работ и услуг. Для основной работы – в нормо-час и тыс.руб. на единицу, для побочной – на тыс.руб.

Фактическая программа по видам продукции в трудоемкостном и стоимостном выражениях также указывается. После осуществления этого этапа определяется нормативное значения ПП основного производства по каждому профильному продукту отдельно и потенциал побочного производства.

7.2 Методы оценки уровня и резервов лучшего использования потенциала предприятия

Введение в практику технико-экономической оценки различных действующих и проектируемых предприятий такого показателя, как ПП, создает возможности для нетрадиционного подхода к определению эффективности их работы. В качестве характеристик нормативной эффективности могут быть приняты соответствующие соотношения потенциальных и фактических значений ПП и его экономических оценок, с добавлением к их числу показателя нормативной капиталово- (фондо) отдачи, а именно:

- Эржт – потенциальная производительность труда;
- Эрхт – потенциальная рентабельность труда;
- Эрхп – потенциальная рентабельность производства;
- Эрхф – потенциальная рентабельность капитальных вложений в производственные фонды.

Первый показатель характеризует эффективность живого труда. Эржт является показателем эффективности организации и технологии производства, обеспечивающих соответствующий уровень интенсивности преобразования живого труда в совокупный. Три остальных – аналогичные оценки экономической эффективности производственной деятельности.

$$\text{Эржт} = \frac{P_{pc}}{\sum_{j=1}^m \frac{P_{pcj}}{K_{эj}} \frac{\text{нормо-ч}}{\text{чел.-ч}}} \quad (7.1)$$

$$\text{Эрхт} = \frac{Q}{\sum_{j=1}^m \frac{P_{pcj}}{K_{эj}} \frac{\text{руб}}{\text{чел.-ч}}} \quad (7.2)$$

$$\text{Эрхп} = \frac{Q}{P_{pc} \text{ нормо-ч}} \quad (7.3)$$

$$\text{Эрхф} = \frac{Q \text{ руб}}{\Phi \text{ руб}} \quad (7.4)$$

Где P_{pc} – номинальный ПП, в нормо-час за год;

Q – потенциальная годовая валовая прибыль, тыс. руб;

Φ – стоимость основных фондов, руб.

В зависимости от конкретных целей и обстоятельств для оценки экономической эффективности работы предприятия могут быть использованы многие другие частные показатели, например, показатели потенциальной производительности труда. Когда требуется,

обобщающие и частные показатели потенциальной эффективности могут быть пересчитаны на одного основного производственного рабочего либо на одного работающего.

В качестве знаменателя Эрхф, кроме величины Φ , могут быть выбраны измерители размеров производственных фондов, производственных основных фондов, приведенных к году капитальных вложений (с помощью коэффициентов дисконтирования).

После установления показателей потенциальной эффективности работы того или иного предприятия приступают к определению соответствующих показателей эффективности его функционирования. Эти показатели, которые по аналогии с измерителями нормативной эффективности обозначены соответственно ЭФЖТ, ЭФХТ, ЭФХП, ЭФХФ, получают по соотношениям:

$$\text{ЭФЖТ} = \frac{ZFCT \text{ нормо-ч.}}{ZFЖТ \text{ чел.-ч.}} \quad (7.5)$$

$$\text{ЭФХТ} = \frac{QF \text{ руб}}{ZFЖТ \text{ чел.-ч.}} \quad (7.6)$$

$$\text{ЭФХП} = \frac{QF \text{ руб}}{ZFCT \text{ нормо-ч.}} \quad (7.7)$$

$$\text{ЭФХФ} = \frac{QF \text{ руб}}{\Phi F \text{ руб}} \quad (7.8)$$

Где Q_F – фактическая прибыль, полученная предприятием в результате производственной деятельности; $ZFЖТ$, $ZFCT$, Φ – соответственно фактические затраты живого и совокупного труда и фактическая среднегодовая балансовая стоимость предприятия в рассматриваемом году.

Значения Q_F заимствуют из бухгалтерского (финансового) отчета о работе предприятия; величину $ZFЖТ$ определяют по сводному за год табелю рабочего времени, отработанного его основными производственными рабочими; показатель $ZFCT$ – получают путем деления фактической годовой выручки предприятия на средневзвешенную фактическую стоимость одного нормо-часа его работы.

7.3 Методика стоимостной оценки размера составляющих элементов

1) Фондовый потенциал (ФП) определяется по формуле:

$$\text{ФП} = \Phi * E_n \quad (7.9)$$

Где Φ – среднегодовая стоимость ОПФ; E_n – нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений;

2) Потенциал оборотных фондов (ОП):

$$\text{ОП} = M * K_m \quad (7.10)$$

Где M – годовой объем материалов; K_m – коэффициент извлечения продукции из ресурсной массы, которая определяется отношением стоимости материальных ресурсов, используемых на производство продукции, к общей стоимости материальных ресурсов, используемых предприятием.

3) Потенциал нематериальных активов (НП):

$$\mathbf{НП} = \sum_{i=1}^n (\mathbf{He} * \mathbf{En}) \quad (7.11)$$

Где \mathbf{He} – экспертная оценка стоимости нематериальных активов и стоимости земли, которая рассчитывается согласно методике, принятой на государственном уровне.

4) При расчете потенциала технологического персонала сначала проводится оценка единицы живого труда установленного его фондового аналога в стоимостном вычислении по формуле:

$$\mathbf{A} = \mathbf{Пп} * (\uparrow\mathbf{Фo} / \uparrow\mathbf{Пn}) \quad (7.12)$$

Где \mathbf{A} – оценка единицы живого труда,

$\mathbf{Пп}$ – продуктивность труда одного работника,

$\uparrow\mathbf{Пn}$ – увеличение продуктивности труда работников в базовом периоде,

$\uparrow\mathbf{Фo}$ – увеличение фондовооруженности труда работников в базовом периоде.

5) Величина потенциала технологического персонала ($\mathbf{ПТП}$) будет определяться по формуле:

$$\mathbf{ПТП} = \mathbf{A} * \mathbf{Ч} * \mathbf{Нт} \quad (7.13)$$

Где $\mathbf{Ч}$ – среднегодовая численность $\mathbf{ПТП}$,

$\mathbf{Нт}$ – коэффициент реализации потенциала технологического персонала, который принимается на уровне норматива эффективности капитальных вложений.

6) Размер производственного потенциала ($\mathbf{ПП}$) рассчитывается как сумма его составляющих частей:

$$\mathbf{ПП} = \mathbf{ФП} + \mathbf{ОП} + \mathbf{НП} + \mathbf{ПТП} + \mathbf{ИП} \quad (7.14)$$

7) Управленческий ($\mathbf{УП}$), инновационный ($\mathbf{ИП}$), маркетинговый ($\mathbf{МП}$), научно-технический ($\mathbf{НТП}$), информационный ($\mathbf{Пинф}$), инфраструктурный ($\mathbf{Пинфр}$), потенциалы и потенциал организационной структуры управления $\mathbf{ОСУ}$ определяются частью затрат на их формирование, которые определяются за год, выбранный для анализа.

Объем потенциала предприятия ($\mathbf{ПП}$) – это интегральный показатель:

$$\mathbf{ПП} = \mathbf{ПП} + \mathbf{УП} + \mathbf{МП} + \mathbf{НТП} + \mathbf{Посу} + \mathbf{Пинф} + \mathbf{Пинфр} \quad (7.15).$$

7.4 Управление результативностью предприятия, стратегия роста эффективности

Классификация и общая характеристика. Уровень экономической и социальной эффективности производства зависит от многих факторов. Поэтому для решения задач управления эффективностью важное значение имеет классификация факторов ее роста по определенным признакам, в том числе:

1 - видам затрат и ресурсов;

2 - направлениям развития и совершенствования производства;

3 - месту реализации в системе управления производством (деятельностью).

Отдельные факторы роста эффективности деятельности согласно признакам:

1 – рост производительности труда; снижение фондоемкости продукции, материалоемкости продукции, зарплатоемкости продукции; рациональное использование природных ресурсов.

2 – ускорение $\mathbf{НТП}$ и повышение технико-технологического уровня производства; совершенствование структуры производства, организационных систем управления, форм и методов организации производства; повышение качества и конкурентоспособности продукции; развитие и совершенствование внешнеэкономической деятельности.

3 – место реализации факторов делится на внутренние («твердые» факторы – физические параметры: технология, оборудование, материалы и энергия, изделия; «мягкие» факторы – которые нельзя физически ощущать: работники, организация и системы менеджмента, методы работы, стиль управления); и внешние (государственная экономическая и социальная политика; инфраструктурные механизмы; инфраструктура; структурные изменения).

Направление действий и использование отдельных факторов. Направление реализации внутренних и внешних факторов повышения эффективности деятельности предприятий и организаций разнятся по силе влияния, степени, использованию и контролю. Потому для практики хозяйствования, для руководителей и специалистов, субъектов предпринимательской деятельности важным является точное знание масштабов действия, форм контроля и использования наиболее существенных внутренних и внешних факторов эффективности на различных уровнях управления деятельностью трудовых коллективов. Необходимо постоянно контролировать процесс использования внутренних факторов путем разработки и последовательной реализации собственной программы повышения эффективности деятельности, учитывать влияние внешних факторов.

1. Технология. Технические нововведения оказывают наиболее существенное влияние на уровень и динамику эффективности производства продукции. По принципу цепной реакции они вызывают существенные изменения в техническом уровне и производительности технологического оборудования, методах и формах трудовых процессов, подготовке и квалификации кадров.

2. Оборудование принадлежит ведущее место в программе повышения эффективности, прежде всего, производственной, а также иной деятельности субъектов хозяйствования.

3. Материалы и энергия положительно влияют на уровень эффективности деятельности, если решаются проблемы ресурсосбережения, снижения материалоемкости и энергоемкости продукции, рационализируют управление запасами материальных ресурсов и источников снабжения предприятий.

4. Изделия. Сами продукты труда, их качество и внешний вид также являются важными факторами эффективной деятельности субъектов хозяйствования.

5. Работники. Основным источником и определяющим фактором роста эффективной деятельности являются работники – руководители, менеджеры, специалисты, рабочие.

6. Организация и система. Единство трудового коллектива, рациональное делегирование ответственности, надлежащие нормы управляемости характеризуют хорошую организацию.

Практическое занятие к теме 7.

Темы рефератов:

1. Экономический потенциал предприятия в системе управления.
2. Методы оценки экономического потенциала предприятия.
3. Многокритериальный подход к определению эффективности деятельности предприятий.
4. Структурный подход доктора Куросави
5. Структурный подход Лоулора.
6. Структурный подход Гоулда.
7. Мотивационные подходы к лучшему использованию потенциала предприятия.

Вопросы для дискуссии:

1. Методы оценки экономического потенциала.
2. Рейтинговый анализ при оценке финансового потенциала предприятия.
3. Оценка уровня и резервов лучшего использования потенциала предприятия.
4. Управление результативностью предприятия, стратегия роста эффективности.

Тесты.

1. Какие показатели не берут участия в оценивании финансового состояния предприятия?
А) объем производства
Б) валовая и чистая прибыль
В) долгосрочные займы
Г) продолжительность и скорость оборотности оборотных средств
Д) обеспеченность капитальных вложений
2. Какая стоимость используется при начислении амортизации?
А) первоначальная
Б) восстановительная
В) остаточная
Г) ликвидационная
3. Какие виды изнашивания основных производственных фондов официально учитываются в экономических процессах?
А) физический, моральный, социальный.
Б) физический
В) физический и моральный
Г) моральный
Д) физический и социальный
Е) моральный и социальный
4. Оборотные средства включают:
А) транспортные средства
Б) рабочие машины и оборудование
В) инструменты
Г) оборотные фонды и фонды обращения
Д) оборотные фонды и готовую продукцию
Е) фонды обращения и производственные запасы.
5. какие стадии проходят оборотные средства?
А) денежную и товарную
Б) денежную и реализационную
В) товарную, производственную, денежную
Г) денежную, реализационную, товарную.
Д) реализационную, денежную.
6. Какой элемент оборотных средств не нормируется?
А) производственные запасы

- Б) незавершенное производство
 В) дебиторская задолженность
 Г) затраты будущих периодов
 Д) готовая продукция.
7. Какие показатели используются при оценивании количества оборотов?
 А) стоимость оборотных фондов, стоимость товарной продукции
 Б) стоимость реализованной продукции, остаток оборотных фондов
 В) себестоимость реализованной продукции, остаток оборотных фондов
 Г) стоимость оборотных фондов, стоимость реализованной продукции.
8. Какой из факторов не влияет на снижение нормы производственных запасов?
 А) снижение нормы затрат материала
 Б) рост производительности работы
 В) использование отходов
 Г) повышение качества материала
 Д) замена дефицитного материала.

Задача 1. Руководство предприятия планирует выход на три различных рынка. Специалисты отдела маркетинга, проанализировав возможные последствия, предоставили информацию об ожидаемых значениях прибыли в таблице. Какой из товарных рынков следует выбрать предприятию, если известно, что руководство предприятия не может предпочесть ни одной гипотезы?

Таблица 7.1.

Ожидаемые значения прибыли (тыс.руб) для трех товарных рынков

Возможные новые товарные рынки	Политическая обстановка			
	Стабильная	стабильная	нестабильная	нестабильная
	Степень конкуренции			
	Слабая, Z1	Сильная, Z2	Слабая, Z3	Сильная, Z4
4. Рынок, А1	720	560	490	320
Рынок, А2	690	590	510	470
Рынок, А3	710	590	460	390
2	710	570	450	300
	725	580	440	360
	300	490	445	375
3	690	580	420	380
	700	595	430	360
	720	600	450	330
4	680	560	470	360
	690	660	490	370
	700	610	500	330
5	720	570	450	330
	25	560	460	390
	690	590	470	380

Так как руководство не может предпочесть ни одной гипотезы, то может быть применен критерий Лапласа.

Данный критерий применяется. Если состояния внешней среды неизвестны, но их можно считать равновероятными, т.е.

$$P_1 = P_2 = \dots P_n = \frac{1}{n} \quad (7.16)$$

Решающее правило в этом случае имеет вид:

$$e(A^*) = \max \left\{ \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n e_{ij} \right\} \quad (7.17)$$

в рассматриваемом примере

$$e(A^*) = \max \left\{ \frac{720+560+490+320}{4}; \frac{690+590+510+470}{4}; \frac{790+590+460+390}{4} \right\}$$

$$= \max \{522,5; 565; 537,5\} = 565$$

Следовательно, с точки зрения Лапласа следует выбрать рынок А2.

Задача 2. В балансе предприятия на конец года стоимость средств, находящихся в его распоряжении составляла 12000 тыс.руб. и за год увеличилась на 2000 тыс.руб. (12000 – 10000 = 2000 или 20%). Прибыль на конец и начало года составила соответственно 5800 и 5200 тыс.руб.

Определить коэффициент финансовой независимости предприятия.

Решение. Коэффициент финансовой независимости составит:

1. На начало года Кф.н. = 5200/10000 = 0,52

2. На конец года Кф.н. = 5800/12000 = 0,48

Вывод: разница 0,04 (0,52 – 0,48) означает, что независимость предприятия уменьшилась на 4%. Чем выше значение коэффициента финансовой независимости, тем лучше его финансовое состояние.

Задача 3. Общий объем собственных средств предприятия на начало и конец года составил 5200 и 5800 тыс.руб, а долгосрочные заемные средства 840 и 720 млн.руб. определить коэффициент привлечения заемных средств.

Решение. Коэффициент привлечения заемных средств составит:

1. На начало года Кз.с. = 840/5200 = 0,1615 или 16,15%

2. На конец года Кз.с. = 720/5800 = 0,1241 или 12,41%

Задача 4. Производственная трудоемкость работ на год составляет 2100 тыс.нормо-часов, плановый фонд рабочего времени на одного рабочего в год – 1870 часов. Плановое выполнение норм выработки – 110%. Требуется определить численность производственных рабочих-сдельщиков.

Решение. Чр.с. = $\frac{T_{пл.тек}}{\Phi_{пл.} \cdot Кв.н.} = \frac{2100000}{1870 \cdot 1,1} = 2100000/2057 = 1021$ (чел)

Тема 8. Определение концепции усовершенствования управления потенциалом предприятия АПК

8.1. Анализ и оценка внутренней структуры предприятия

8.2. Современные подходы к управлению предприятием

8.3. Структура рыночного потенциала предприятия

8.4. Ресурсоэкономные пути повышения эффективности управленческих решений

8.1 Анализ и оценка внутренней структуры предприятия

Целью анализа внутренней структуры является определение слабых и сильных сторон в деятельности предприятия, чтобы воспользоваться внешними возможностями, предприятие должно иметь определенный внутренний потенциал. Одновременно надо знать и слабые места, которые могут усугубить внешние угрозы и опасности. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних достоинств и недостатков, в стратегическом планировании называется **управленческим обследованием**.

Изучают пять функциональных областей хозяйственной деятельности:

1. Маркетинг - все, что связано с планированием производства и реализации продукции: стратегию продукта, ценообразования, продвижения продукта на рынке, выбор рынков сбыта и систем распределения продукции.

2. Производство: изготовление продукции, снабжение и ведение складского хозяйства, обслуживание технологического парка, исследования и разработки.

3. Финансы – выявляют внутренние резервы, изучают возможности получения краткосрочных и долгосрочных кредитов.

4. Персонал – выявление резервов в использовании кадрового потенциала предприятия.

5. Культура и имидж – климат на предприятии называется культурой, которая отражает обычаи, нравы и верования.

Количественная оценка уровня использования совокупного потенциала выполняется по той же методике, что и ресурсная составляющая обеспечения маркетингового потенциала с использованием информационных систем.

Анализ внутренней структуры предприятия представляет собой постоянно действующую систему персонала, оборудование, приемов и методов систематического сбора, анализа, синтеза и передачи информации для управления предприятием. В состав подсистемы управления информационной системы входят: система внутренней отчетности предприятия, система маркетинговых наблюдений и система поддержки принятия решений.

Подсистема управления маркетинговых исследований является подсистемой информационной системы, но в связи с ее важностью она требует более детального внимания при оценке совокупного потенциала предприятия.

Современный менеджмент имеет сложную структуру. Общее представление о менеджменте можно получить, ознакомившись с его функциями, основами управления менеджмента, проблемами стратегического менеджмента, классификацией организационных структур и механизмов направления. Однако, на данный момент нет четкого определения менеджмента, как системы для современного ведения хозяйствования и агробизнеса, с описанием подсистем, элементы которых позволяют осуществлять управленческую деятельность качественно и эффективно, в соответствии с четкой миссией и целью предприятия.

Необходимость системного подхода для управления предприятием можно понять, рассмотрев два аспекта работы руководителя. Во-первых, он стремится добиться суммарной эффективности работы своей организации и не допустить, чтобы частные интересы какого-либо одного элемента организации повредили общему успеху. Во-вторых, он должен добиваться этого в условиях организационной среды, которая всегда создает противоречащие друг другу цели.

Стратегия, техника и экономика – взаимосвязанные элементы одной общей проблемы. Суть экономической проблемы состоит в том, чтобы избрать такую стратегию, включая технику и все другие ресурсы, необходимые для осуществления стратегических планов, которая будет или наиболее эффективной или наиболее экономичной.

По нашему мнению эффективная система менеджмента включает ряд составляющих подсистем:

1. Обеспечивающая подсистема:

- 1.1. правовая;
- 1.2. информационная;
- 1.3. техническая;
- 1.4. технологическая;
- 1.5. ресурсная.

2. Подсистема решения проблем:

- 2.1. выработка решения;
- 2.2. принятие решение;
- 2.3. реализация решения;
- 2.4. оценка эффективности.

3. Гуманитарологическая подсистема:

- 3.1. общечеловеческие проблемы;
- 3.2. социальные технологии;
- 3.3. социальная защищенность.

4. Функциональная подсистема:

- 4.1. анализ;
- 4.2. целеполагание;
- 4.3. планирование;
- 4.4. организация;
- 4.5. контроль.

Обеспечивающая подсистема менеджмента – неотъемлемая составная часть системы управления, обеспечивающая правомочность, обоснованность, полноту и своевременность управления. Правовая составляющая включает совокупность источников права и юрисдикционных органов государства (правовую культуру, идеологию и науку).

Под технической составляющей обеспечивающей подсистемы менеджмента понимается оснащение процессов управления современными техническими средствами.

Технологическая составляющая основана на достижениях научно-технического прогресса – процесс совершенствования материальной базы, продуктов производства на основе создания и освоения результатов научных исследований и разработок в целях лучшего удовлетворения общественных потребностей, экономии рабочего времени и всестороннего развития личности работников.

В рамках предприятия должна функционировать единая информационная подсистема, удовлетворяющая все существующие информационные потребности всех сотрудников, служб и подразделений. Однако на практике создание такой подсистемы затруднено или невозможно, вследствие чего на предприятии обычно функционируют несколько различных информационных подсистем, решающих отдельные группы задач: управление производством, финансово-хозяйственная деятельность и др.

Ресурсная составляющая обеспечивающей подсистемы менеджмента играет ведущую роль в системе эффективного менеджмента, ведь данная теория формирует практически весь потенциал организационно-правового формирования, а именно: материально-техническую базу, финансовые возможности, природные ресурсы и человеческий ресурс, как основу эффективности всей системы менеджмента на предприятии.

На современном этапе функциональная подсистема играет важную роль в формировании эффективной системы менеджмента на предприятии, ведь, как показывает опыт, функции

выполняемые менеджерами в современных предприятиях далеки от классических теорий управления и менеджмента.

Подсистема решения проблем на предприятии в системе эффективного менеджмента позволяет вырабатывать, принимать и реализовывать только качественные и конкурентоспособные управленческие решения.

Немаловажной составляющей эффективной системы менеджмента является гуманитарологическая подсистема, которая представляет собой совокупность гуманитарологических ценностей, критериев, образцов и шедевров жизнедеятельности работников производственной, финансовой, маркетинговой, менеджерской и социально-культурной сфер. Особенно данная подсистема актуальна для аграрной сферы общественного производства, так как своевременное и постоянное удовлетворение интересов и запросов жителей сельской местности обеспечат их эффективный труд и высокие показатели производства. И нестабильностью внешней и внутренней среды деятельности организационно-правового формирования, поэтому, только учитывая все составляющие подсистем системы эффективного менеджмента, менеджер сможет осуществлять свою деятельность конкурентоспособно, реализуя цель и миссию предприятия.

8.2 Современные подходы к управлению предприятием

Организационно-экономическая перестройка народного хозяйства оказывает влияние на работу основного субъекта, звена рыночной экономики – предприятия. На этом уровне создается продукция, решаются вопросы экономного расходования ресурсов, применения высокопроизводительной техники, технологии.

Главным для предприятий всех форм собственности оказывается не столько стремление к повышению прибыли, сколько способность предприятия дать потребителю товар более высокого качества. Общие разработки в области управления предприятием, можно сформулировать следующие положения современного управления:

- выдвигание на первый план проблем гибкости и адаптируемости к постоянным изменениям внешней среды;

- рассмотрение предприятия как целостной системы, т.к. оно не самообеспечивается, а зависит в своей деятельности от энергии, информации и других ресурсов, поступающих извне.

Применение к управлению ситуационного подхода, согласно которому вся организация внутри предприятия есть реакция на различные воздействия извне.

Признание необходимости разработки и реализации системы стратегического управления предприятием. Суть в том, что на предприятии должно существовать стратегическое планирование и структура управления должна быть построена так, чтобы обеспечить реализацию долгосрочной стратегии.

Гибкость в управлении персоналом, признание формирования и функционирования инновационного менеджмента – это все является основой соответствующего организационного климата, инициативности сотрудников.

Современная организация – это реакция на быстрые перемены, на непрерывно меняющиеся технологии и неопределенность внешней среды. Современный подход к организации – это сбалансированное сочетание человеческих качеств. Организационных изменений и непрерывных адаптаций к изменениям внешней среды.

8.3 Структура рыночного потенциала предприятия

Выявление структуры рыночного потенциала предприятия является необходимым этапом стратегического управления. Определение структуры рыночного потенциала хозяйствующего субъекта позволяет выявить объекты решений в области менеджмента и маркетинга. К сожалению, очень часто, решения, принимаемые руководителями, характеризуются импульсивностью и непредсказуемостью. Это как следствие нестабильности правовой и экономической среды, так и недостаточного уровня знаний о собственном предприятии. Решается одна проблема, а другие, не менее значимые выпадают из-под контроля.

Четкого и ясного представления о структуре рыночного потенциала предприятия пока не дано. Это обусловлено тем, что исследования по данной теме осуществляется в рамках сложившихся направлений, таких как финансовый менеджмент, управление персоналом, логистика, бизнес-планирование и др. В результате накоплен инструментарий оценки возможностей предприятия в различных сферах деятельности, но вместе с тем осуществляется недостаток полноты охвата и систематизированного подхода в представлении структуры его рыночного потенциала.

Несмотря на разнообразие интерпретаций рассматриваемого понятия, можно отметить ряд моментов, присущих большинству подходов.

1. В структуре рыночного потенциала отдельным блоком выделяют **ресурсы**, имеющиеся в распоряжении предприятия. при их классификации чаще всего говорят о трудовых, информационных, финансовых и материальных.

2. Блок **управления**: планирование-реализация-контроль или планирование-организация-контроль-мотивация-координация.

В настоящее время получил развитие такой инструмент управления, как сбалансированная система показателей. Ее определяют как стратегическую коммуникацию и инструмент реализации фирменной стратегии, которая охватывает важнейшие аспекты деятельности предприятия – потребительский, хозяйственный, финансовый и инновационный.

В современной экономической науке сформулированы основные направления определения структуры рыночного потенциала, представленные блоком ресурсов и блоком системы управления и стратегического планирования деятельности предприятия.

Михайловой В.Е. была предложена структура рыночного потенциала, отражающая суть рыночного потенциала предприятия, а также позволяющая представить его поэлементную структуру. Идея, заложенная при построении предлагаемой структуры, основана на взаимодействии трех составляющих, наиболее полно характеризующих внутреннее состояние предприятия – системы управления, ресурсов и деятельности персонала. Таким образом, охватываются все стратегические компоненты предприятия, позволяющие достигать поставленные цели.

В **управленческом блоке** формулируется миссия, вырабатывается стратегия развития, определяются цели на ближайшую перспективу, ставятся задачи. Данный блок представлен в виде совокупности компонентов, образующих систему управления: планирование, организация, стимулирование и контроль.

Реализация поставленных целей осуществляется за счет имеющихся на предприятии **ресурсов** – трудовых, информационных, финансовых и материальных (производственно-технических).

Особое внимание уделяется **деятельности персонала**, поскольку любая организация – это прежде всего люди. Данный блок делится на три составляющие – аналитическую, производственную и коммуникационную. При этом наглядно отражается жизненный цикл товара, а также этапы развития тех или иных ресурсов, которые производятся в рамках самого предприятия. Аналитическая составляющая включает в себя научные исследования и разработки, является основой для производства того или иного ресурса или продукции. Коммуникационная – несет на себе функции разработки и применения комплекса

маркетинговых инструментов воздействия на рынок и обеспечивается поступление информации о внешней среде.

Рыночный потенциал хозяйствующего субъекта представляет собой возможность управления его ресурсами на определенных этапах развития. Данным понятием объединяются не только ресурсы, взаимодействующие с системой управлений, но и методы, применение которых позволяет наиболее эффективно реализовать имеющиеся рыночные возможности.

В рамках данной темы важно понять такую категорию, как **результаты управления – внутренние переменные**, т.е. внутренняя среда предприятия:

1.Цели. В зависимости от специфики предприятия в его внутренней структуре выделяют: маркетинг, производство, персонал, финансы, информацию. В рамках каждой из них вырабатываются цели, представляющие собой конкретное состояние или желаемый результат, к которому стремится организация, не вступать в противоречие с основной целью деятельности.

2.Структура организации. Взаимодействие уровней управления и функциональных областей должно быть построено в такой форме, которая позволяла бы наиболее эффективно достигать целей организации.

3.Задачи. Представляют предписанную работу, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в установленные сроки, которые подразделяются на три основные группы, взаимосвязанные с ресурсами предприятия: работа с людьми, работа с предметами, работа с информацией.

4.Технология. Это все средства, которые находятся в распоряжении предприятия и используемые для преобразования сырья в искомые продукты и услуги: персонал, информация, физические материалы. Задачи и технологии взаимосвязаны.

5. Персонал. Среди внутренних переменных кадры являются самым важным фактором, т.к. любое решение принимается людьми и от того, насколько человек предрасположен к управлению, зависит качество решения и результат деятельности организации.

Заданная таким образом структура внутренних переменных предприятия создает основу для оценки качества управления и внесения в дальнейшем в него соответствующих корректировок.

Данная структура рыночного потенциала имеет преимущества:

1. За счет разделения управленческого блока на компоненты (планирование, организация, стимулирование и контроль) отражается последовательность стратегического планирования и управления как предприятия в целом, так и отдельными областями.

2. Выделение большого числа составляющих (их 48) позволяет установить взаимосвязи данной структуры со всеми структурными подразделениями предприятия и определить полный набор функций для каждого из них. При этом охватывается весь спектр направлений деятельности персонала, начиная от исследований и заканчивая применением маркетинговых инструментов взаимодействия с рынком.

3. Четко представлена ресурсная составляющая потенциала – персонал и информация,

4. Совмещение осей координат и предлагаемой структуры дает возможность увидеть вектор каждого блока.

5. Каждый малый куб является объектом управленческих и маркетинговых решений.

6. Предлагаемую модель делает открытой системой наличие коммуникационного блока, который обеспечивает движение информационных потоков по двум основным направлениям: «предприятие-рынок» и «рынок-предприятие».

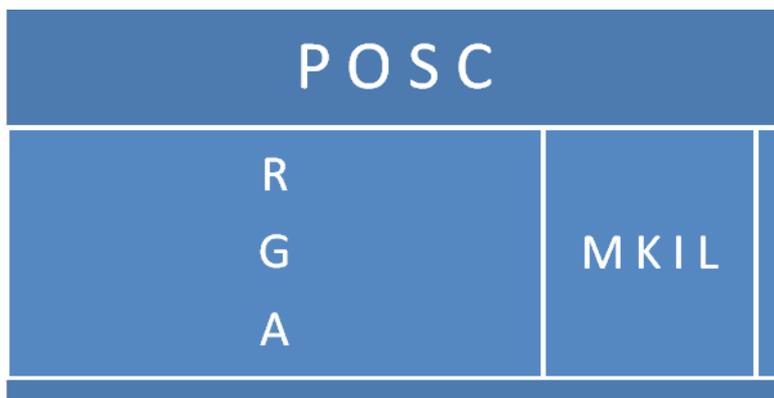


Рис.8.1 – Модель структуры рыночного потенциала предприятия (В.Е. Михайлова)

Блок системы управления

- P – планирование
- O – организация
- S – стимулирование
- C – контроль

Блок ресурсов

- L - трудовые
- I - информационные
- K - финансовые
- M – материальные

Блок деятельности персонала

- A – аналитическая
- G - производственная
- R – коммуникационная

Таким образом, выявление структуры рыночного потенциала предприятия –необходимый этап стратегического анализа и управления. Данная структура охватывает все внутрифирменные процессы, протекающие в различных функциональных областях его внутренней среды. В результате обеспечивается системный взгляд на предприятие, формируется поэлементная структура рыночного потенциала, являющаяся важнейшей предпосылкой его оценки и представляющая собой базу для дальнейшего стратегического планирования.

8.4 Ресурсоэкономные пути повышения эффективности управленческих решений

Важность проблем, связанных с принятием решений, привлекает к ним внимание широкого круга ученых и практических работников. Принятие решений является важнейшей функцией современного менеджмента.

Основополагающей целевой направленностью эффективного решения кардинальных, стратегических, программно-целевых и других хозяйственных проблемных ситуаций в АПК Крыма является удовлетворение экономических, социальных, культурных, духовных и нравственных интересов работников, занятых в сельскохозяйственном производстве.

В условиях становления цивилизованных рыночных отношений и конкурентоспособного решения проблем, возникающих на предприятиях аграрного сектора, повышается значение методологического и научно-методического обоснования определения эффективности разрешения проблем по средствам реализации эффективных управленческих решений.

В методологическом и методическом отношении эффективность управленческих решений характеризует группа показателей, которые отражают: разрешение проблемных ситуаций; рациональность управленческого цикла; эффективность процесса решения проблем; качество управленческих решений; эффективность и конкурентоспособность решений; духовную,

нравственную, культурную и социально-психологическую эффективность процесса решения проблем, а также принятых и реализованных решений; оценку последствий разрешения проблем и др.

Исследования уровня эффективности управленческих решений в агроформированиях Республики Крым показали, что в них имеется крайняя необходимость, а так же значительные резервы его повышения. Следует выделить основные из организационно-управленческих ресурсоэкономных путей повышения эффективности управленческих решений: создание научно-обоснованной системы управления и обеспечение конкурентоспособности ее функционирования; создание эффективного экономического и организационно-управленческого механизмов решения проблем; организация конкурентоспособности системы решения проблем; повышения уровня подготовленности управленческого персонала по науке и искусству решения организационно-управленческих, производственных, маркетинговых, социальных и других агробизнесных проблем; рационализация управленческой функциональной организации решения проблем; проектирование, создание и организация эффективности работы функциональных и обеспечивающих подсистем управления и решения проблем; создание комфортных экономических, организационных, социальных, культурных, нравственно-этических социально-психологических условий решения проблем; оснащение необходимыми техническими, программными, организационно-функциональными и другими средствами решения проблем; расширение международных связей по применению инновационных управленческих программ.

Основной путь повышения эффективности и конкурентоспособности управленческих решений – постоянный рост подготовленности кадров, которые должны обладать культурой, этикой и эстетикой.

Социальные и экономические проблемы могут рационально решаться при использовании руководителями и специалистами научной технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения.

Взаимность между экономической и социальной эффективностью очень тесная, так как зачастую при улучшении экономической обстановки улучшается и социальная удовлетворенность, и наоборот. Повышение прибыльности предприятия приводит к увеличению заработной платы и, как следствие, к удовлетворенности работников. Повышение социальной удовлетворенности в свою очередь способствует повышению производительности и улучшению качества, и как следствие, увеличивает прибыльность.

Мероприятия социальной направленности могут принести свои плоды лишь в будущем, поэтому подобные действия следует дополнительно сопоставлять со стратегическими и тактическими планами.

Повышению эффективности управленческих решений способствует улучшение информационного обеспечения подготовки, принятия и реализации решений, так как информация является основой решения. Несвоевременное поступление и неправильная обработка информации снижает эффективность и конкурентоспособность вырабатываемых решений.

Конкурентоспособность систем производства проявляется во взаимодействии системы управления, которая предполагает влияние всех подразделений предприятия друг на друга. Значение взаимодействия возрастает по мере расширения специализации организации.

Взаимодействие подразделений позволяет работать предприятию как единому механизму и исключить лишние звенья. Такое взаимодействие усиливает результативность деятельности на всех уровнях ее выполнения, в том числе и управленческом, так как способствует экономии затрат предприятия.

Для принятия эффективных управленческих решений необходимо использовать научно обоснованные и алгоритмизированные технологии решения проблем. основополагающим направлением повышения эффективности управленческих решений является создание научно-обоснованной системы управления.

Путь к эффективному управлению человеческими ресурсами лежит через эффективное моральное и материальное стимулирование, которое должно быть индивидуально для каждого первичного коллектива и отдельно для каждого работника.

Стратегический консалтинг необходим для того, чтобы сформировать более адекватное видение и понимание направления развития предприятия, а также для правильной постановки целей и путей их достижения, помогаю руководителю ответить на первостепенные для организации вопросы.

Качественная работа с информацией позволяет определить структуру и границы информационного поля при выработке управленческих решений, а ее ограниченность и неправильная обработка способствует выработке приблизительных целей, стратегий, программ и планов, которые приводят к неконкурентоспособному менеджменту и соответственно, к низкому качеству управленческих решений.

Социально-этические факторы производства составляют основу деловой культуры организации, под которой понимаются принятые руководством организации и поддерживаемые персоналом духовные ценности. Деловая культура касается не только внутренней жизни коллектива, фактически она формирует и внешнюю среду организации через комфортность в отношении с потребителями, партнерами, заказчиками и др.

Деловая культура организации проявляется в поведении сотрудников, в их восприятии себя, организации в целом и окружающей среды. Центральное место в организационной культуре занимает набор ценностей, то есть официально принятый в организации набор наиболее значимых и неизменных принципов, на которых основывается поведение руководителя, коллектива и отдельного работника. Обеспечение и развитие высоких социально-этических и нравственно-моральных отношений в коллективе предопределяет эффективное функционирование организации, уменьшение затрат и экономию ресурсного потенциала предприятия.

Практическое занятие к теме 8

Темы рефератов:

1. Преимущества и недостатки управления стоимостью предприятий по сравнению с другими концепциями менеджмента.
2. Поточная и рыночная стоимость.
3. Потенциальная стоимость с учетом внутренних усовершенствований.
4. Расчет стоимости потенциала.

Вопросы для дискуссии:

1. Современные подходы к управлению предприятием.
2. Структуру рыночного потенциала предприятия.

Тесты:

1. Какая статья себестоимости не принадлежит к косвенным затратам?
А) затраты на содержание и эксплуатацию оборудования;
Б) цеховые затраты;
В) общезаводские затраты;
Г) затраты на освоение и подготовку производства;
Д) внепроизводственные затраты.
2. Какая статья себестоимости не принадлежит к условно-постоянным затратам?
А) цеховые затраты;
Б) общезаводские затраты;
В) поворотные отходы;
Г) потери от брака;
Д) внепроизводственные затраты.
3. Какие затраты не принадлежат к прямым?
А) сырье и материалы;
Б) поворотные отходы;
В) заработная плата основных производственных рабочих;
Г) затраты на эксплуатацию и содержание оборудования;
Д) износ оборудования.
4. Какая цель группирования затрат по экономическим элементам?
А) определение себестоимости продукции на запланированный объем производства;
Б) определение стоимости живого труда на единицу продукции;
В) определение объема поставок материалов;
Г) определение производственных запасов;
Д) формирование базы ценообразования.

Задание 1. Данное исследование с целью изучения потенциала предприятий и разработки рекомендаций по совершенствованию управления потенциалом.

**Анкета опроса
Руководителей (ведущих специалистов) для исследования практики управления
потенциалом предприятий**

1. Наименование предприятия и его юридический адрес

2. Форма собственности _____

3. Основные показатели деятельности предприятия

Показатели	Базисный период	Отчетный период
1.Товарооборот		
2.Валовой доход без НДС		
3.Издержки обращения		
4.Прибыль от реализации		
5.Внереализационные доходы		
6.Внереализационные расходы		
7.Прочая прибыль (убытки)		
8.Чистая прибыль		
9.Численность сотрудников		
10.Фонд оплаты труда		
11.Среднегодовая стоимость основных фондов		
12.Среднегодовая стоимость оборотных фондов		
13.общая земельная площадь В т.ч. площадь с/х-угодий		

4. Оценка потенциала ресурсов предприятия

4.1. Оцените уровень компетентности управленческого персонала Вашего предприятия:

- Очень высокий
- Высокий
- Средний
- Низкий
- Очень низкий

4.2. Каким образом на предприятии осуществляется прием на работу новых сотрудников:

- Через кадровые агентства
- Через сотрудничество с вузами и средне-специальными учебными заведениями
- По рекомендации собственных работников
- Ваш вариант

4.3. Когда на предприятии в последний раз проводилась аттестация персонала:

- В отчетном году
- Год назад
- Два года назад
- Более чем три года назад

4.3. Какие формы повышения квалификации персонала используются на Вашем предприятии:

- Обучение персонала руководством или ведущими специалистами

- Оплата обучения сотрудника в специализированном учебном заведении
- Направление сотрудников на курсы повышения квалификации
- Обеспечение персонала современной экономической литературой
- Ваш вариант

4.4.Какие формы повышения квалификации персонала используются на Вашем предприятии:

- Обучение персонала руководством или ведущими специалистами
- Оплата обучения сотрудника в специализированном учебном заведении
- Направление сотрудников на курсы повышения квалификации
- Обеспечение персонала современной экономической литературой
- Ваш вариант

4.5.Показатели обучения и повышения квалификации персонала:

Форма подготовки персонала	Отчетный период	Базовый период
Получили высшее образование (обучаются сейчас)		
Получили среднее специальное образование (обучаются сейчас)		
Окончили курсы повышения квалификации (обучаются сейчас)		

4.6.Какие формы моральной и материальной мотивации используются на предприятии:

- Премии
- Подарки
- Предоставление дополнительных выходных дней
- Участие в распределении прибыли
- Выплаты за стаж и повышение квалификации
- Участие в управлении предприятием
- Поощрение инициативы
- Признание достижений сотрудников
- Поздравление с праздниками
- Ваш вариант

4.7.существует ли на предприятии единая система сбора, хранения и анализа информации:

- Да
- Нет

4.8.Устраивает ли Вас качество информационного обеспечения:

- Устраивает полностью
- Устраивает почти всегда
- Устраивает редко, приходится прилагать дополнительные усилия для получения необходимой информации
- Не устраивает абсолютно

4.9.Существует ли на предприятии единая компьютерная сеть:

- Да
- Нет

4.10. Уровень доступа к необходимой менеджеру информации:

- Имею полный доступ ко всей необходимой мне в работе информации
- Имею частичные ограничения в получении информации
- Получение необходимой информации связано с существенными трудностями
- Не получаю необходимую для работы информацию

4.11. Какие технические средства применяются в процессе сбора, обработки и анализа информации:

- Компьютер
- Сканер
- Телефон
- Модем
- Факс
- Ксерокс
- Специализированное программное обеспечение
- Ваш вариант

4.12. Доступ к сети Internet имеют:

- Весь административно-управленческий персонал
- Сотрудники отделов, связанных с получением и обработкой информации
- Менеджеры высшего звена
- Руководитель предприятия
- Предприятие не имеет выхода в сеть

4.13. Основной составляющей инновационного процесса на предприятии является:

- Персонал предприятия
- Направленность на инновации руководящего состава
- Система материального стимулирования
- Наличие технической поддержки инновационного процесса

5. Исследование маркетинговых усилий

5.1. Объектами маркетинговых исследований на предприятии являются:

- Потребители
- Поставщики
- Конкуренты
- Конкурентоспособность товаров предприятия
- Конкурентоспособность предприятия
- Ваш вариант

5.2. Маркетинговые исследования предприятия проводятся:

- Самостоятельно специалистами предприятия
- Специалистами предприятия с привлечением студентов ВУЗов
- Специалистами предприятия совместно со специализированными исследовательскими фирмами
- Только специализированными фирмами

5.3. Препятствием к усовершенствованию исследовательской работы на предприятии является:

- Отсутствие квалифицированных специалистов
- Дефицит денежных средств

- Низкая техническая поддержка
- Отсутствие поддержки со стороны высшего руководства
- Ваш вариант

5.4. Имеется ли на предприятии досье на:

- Конкурентов
- Поставщиков
- Дистрибьюторов
- Постоянных клиентов

5.5. Знает ли предприятие свои рыночные сегменты и требования этих сегментов к товарам:

- Знает очень хорошо
- Знает хорошо
- Плохо
- Не знает

5.6. Какие методы используются при осуществлении процесса планирования:

- Метод экстраполяции
- Метод скользящей средней
- Бизнес-планирование
- Экономико-математическое моделирование
- Ваш вариант

5.7. Используются ли в процессе планирования компьютерные технологии и специализированные компьютерные программы:

- Да (укажите какие)
- Нет

5.8. Укажите, какие из ниже перечисленных форм контроля используются на предприятии:

- Анализ объема продаж
- Анализ доли предприятия в общем объеме реализации товаров
- Анализ соотношения объемов сбыта и затрат
- Анализ отношения покупателей к товарам различных производителей

5.9. Укажите, какие формы рекламы используются на предприятии:

- Реклама в печатных изданиях
- Реклама на радио
- Реклама на телевидении
- Реклама в Internet
- Внутримагазинная реклама
- Другое

5.10. Оценивается ли на предприятии эффективность продвижения товаров:

- Да
- Нет

5.11. Осуществляется ли на предприятии процесс управления рисками:

- Да
- Нет

5.12. Применяется ли на предприятии добровольное страхование:

- Да (укажите, какие риски подлежат страхованию)
- Нет (укажите причину)

Список рекомендуемой литературы

а) основная учебная литература

1. Антонов, Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации [Текст] : учеб. пособие / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 299 с. **5 экз.**
2. Ефремова А.А. Управление потенциалом фирмы: эволюция формирования и реализации [Электронный ресурс] : монография / А.А. Ефремова. Симферополь : КФУ им. В.И. Вернадского, 2015. – 181 с.
3. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання [Электронный ресурс] : підручник / Н. В. Касьянова [и др.]. - 2-ге вид., перероб. та доп. - К. : ЦУЛ, 2013. - 245 с.
4. Каталенец А.И., Матукова Г.И. Управление потенциалом предприятия / А.И. Каталенец, Г.И. Матукова. – Кривой Рог: «Издательский дом», 2011. – 324 с.
5. Кибанов А.Я. Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Управление трудовыми ресурсами: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013.
6. Михайлова, В. Е. Управление потенциалом предприятия [Текст] : учеб. пособие / В. Е. Михайлова- Симферополь : КЭИ, 2014. - 156 с.
7. Михайлова В.Е. Потенциал и развитие предприятия: учебное пособие / В.Е. Михайлова. – Симферополь, 2012. – 122 с.

б) дополнительная учебная литература

1. Балдин К.В. Инвестиции и в инновации: Учебное пособие. – М.: ИТК Дашков и К, 2011. – 238 с.
2. Баранчеев В.П., Масленникова Н.П., Мишин В.М. Управление инновациями: Учебник для бакалавров. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2012.
3. Барышева А.В. Инновации: Учебное пособие. – М.: ИТК Дашков и К, 2012. – 384 с.
4. Беркун С. Откуда берутся гениальные идеи? 10 мифов об инновации. – С-П.: Питер, 2011. – 208 с.
5. Гохберг Л.М. Наука. Инновации. Информационное общество – 2010: Краткий статистический сборник. – М.: Изд-во Высшей школы экономики, 2011. – 80 с.
6. Зинов В.Г., Лебедева Т.Я., Цыганов С.А. Инновационное развитие компании. Управление интеллектуальными ресурсами. – М.: Дело, 2010.
7. Инновационный менеджмент: Учебник / Под ред. В.Я Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. – М.: Проспект, 2012.
8. Кораев К.Б. О несостоятельности (банкротстве) в схемах (Федеральный закон № 127-ФЗ) : учебное пособие. – Москва : Проспект, 2016. – 144 с.
9. Мабиала Жильберт Формирование и развитие трудового потенциала сельских территорий / Научные труды Южного Филиала НУБиП «КАТУ»: Экономические науки. Вып.141. – Симферополь: ВД «АРИАЛ», 2012. – С.92 – 100.
10. Ряховская А.Н. Антикризисное управление. Правовые и экономические основы: учеб.пособие / под ред. проф. А.Н. Ряховской. – М.:ИНФРА-М, 2008.
11. Нагорный В.В., Шестак А.В. Методика оптимизации производственной мощности предприятия для обеспечения конкурентоспособности / Стратегия экономического развития стран в условиях глобализации : материалы 4-й Международной научно-практической конференции молодых ученых и студентов, 15-16 марта 2013 г.: в 3 т. – Днепропетровск : Белая К.О., 2013. – С. 89 – 92.
12. Семененко В.С. Анализ экономической эффективности использования земельных ресурсов агропромышленных предприятий Крыма / Положение и перспективы социально-экономического развития предприятий: материалы 3-й Международной научно-практической интернет-конференции 28-30 апреля 2014 г. – Симферополь: ПП «Антиква», 2014. – с.67 – 70.

13. Станкевич А.А. Сущность и значение ресурсного потенциала виноградарско-винодельческой отрасли / Сборник статей по материалам 57 международной научно-практической конференции «Технические науки – от теории к практике», г. Новосибирск, 2016. – С. 138 – 143.
14. Станкевич А.А. Методические подходы к оценке эффективности использования ресурсов / Публикация в сборнике материалов XIII Международной научно-практической конференции «Современная наука: тенденции развития» (вкл. в РИНЦ постатейно), г. Краснодар, 26 мая 2016. – С. 131 – 138.
15. Станкевич А.А. Методические подходы к оценке эффективности использования ресурсов в сельскохозяйственных предприятиях / Научные труды Южного Филиала НУБиП «КАТУ»: Экономические науки. Вып.152. – Симферополь: ВД «АРИАЛ», 2013. – С.213 – 220.
17. Станкевич А.А. Система управления потенциалом предприятия / Положение и перспективы социально-экономического развития предприятий: материалы 3-й Международной научно-практической интернет-конференции 28-30 апреля 2014 г. – Симферополь: ПП «Антиква», 2014. – с.70 – 73.
18. Станкевич А.А. Совершенствование методических подходов к оценке маркетингового потенциала виноградарско-винодельческих предприятий АПК / Научные труды Южного Филиала НУБиП «КАТУ»: Экономические науки. Вып.132. – Симферополь: ВД «АРИАЛ», 2010. – С.150 – 156.
19. Экономика организаций: учебное пособие / под ред. проф. Ряховской А.Н. – М.: Магистр, 2010.- 511с.

в) нормативно-правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 4 от 18.12.2006 № 230-ФЗ.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть 2 от 05.08.2000 № 117-ФЗ.
3. Федеральный закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».
4. Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 03.07.2016) "О несостоятельности (банкротстве)" (с изм. и доп., вступ. в силу с 15.07.2016)
5. [Федеральный закон от 7 июля 2003 года № 112-ФЗ "О личном подсобном хозяйстве"](http://base.garant.ru/) Режим доступа: <http://base.garant.ru/>
6. [Федеральный закон от 11 июня 2003 года № 74-ФЗ "О крестьянском \(фермерском\) хозяйстве"](http://base.garant.ru/) Режим доступа: <http://base.garant.ru/>
7. [Федеральный закон №101-ФЗ от 24 июля 2002 года "Об обороте земель сельскохозяйственного назначения"](http://base.garant.ru/) Режим доступа: <http://base.garant.ru/>
8. [Федеральный закон от 29 декабря 2006 г ода № 264 "О развитии сельского хозяйства"](http://base.garant.ru/) Режим доступа: <http://base.garant.ru/>
9. [Федеральный закон от 25 июля 2011 г. № 260-ФЗ «О государственной поддержке в сфере сельскохозяйственного страхования и о внесении изменений в Федеральный закон «О развитии сельского хозяйства»](http://base.garant.ru/). Режим доступа: <http://base.garant.ru/>
10. Федеральный закон от 27.08.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
11. Постановление Правительства РФ от 26.08.1995 № 827 «О Федеральном фонде производственных инноваций».
12. Постановление Правительства РФ от 27.01.2011 № 38 «Об утверждении устава федерального государственного бюджетного учреждения «Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно- технической сфере».
13. [Распоряжение Правительства РФ от 2 февраля 2015 г. № 151-р "Стратегия устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период 2030 года"](http://base.garant.ru/) Режим доступа: <http://base.garant.ru/>
14. [Постановление Правительства РФ от 2 января 2015 г. № 1 "Об утверждении Положения о государственном земельном надзоре"](http://base.garant.ru/) Режим доступа: <http://base.garant.ru/>

г) Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины

1. <http://www.aup.ru/library/>
2. <http://studentam.net/content/category/1/56/63/>
3. <http://www.konsalter.ru/biblioteka/>
4. <http://mybrary.ru/books/collections/business/menedjment-upravlenie-predpriyatiem>

СТАНКЕВИЧ Анастасия Алексеевна

УПРАВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК

Учебное пособие (электронное)

Формат 60x84/16 Усл.печ.л. 7,2. Экз. 100

Издательство Индивидуальный предприниматель Краснова Наталья Александровна

Адрес редакции: Россия, 603186, г. Нижний Новгород, ул. Бекетова 53-46

Publisher: Smashwords.Inc

Adress: USA, Los Gatos (CA) 15951 Gatos Blvd., Suite 16 Los Gatos, CA 95032