

УДК 658.5:330.341.1

Слабінський Є.А.

ПОПЕРЕДЖУЮЧЕ УПРАВЛІННЯ РІВНЕМ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.

Розроблено основні принципи та етапи попереджуючого управління забезпеченням стійкості підприємства, спрямованого на використання інноваційного підходу до забезпечення сталого розвитку.

The main principles and stages of the predictive management, ensuring stability of an enterprise, have been worked out. It is aimed at the realization of the innovative approach to stable development.

Попереджуюче управління розглядається управління забезпеченням недопущення порушення стійкості функціонування підприємств або виробничої економічної системи (ВЕС). Воно виступає як складна інтегрована конструкція, яка була заснована на цілісному сприйнятті діяльності підприємства, комплексному підході до своєчасного виявлення і вирішення проблем, що стоять перед ним.

В цьому випадку попереджуюче або застережливе управління, спрямоване на забезпечення стійкості функціонування і запобігання настанню кризових ситуацій, і регулярне планування взаємно доповнюють один одного. При цьому характер і внесок кожної з цих функцій в загальну систему управління підприємством залежить від наявності тієї або іншої фази розвитку кризових процесів: від можливості порушення стійкості до кризового стану. Зокрема, застережливе управління, спрямоване на запобігання потенційної кризи підприємства, може здійснюватися як додаткова функція в межах регулярного планування.

В цьому випадку система регулярного планування і контролю (або ж контролінгу) орієнтує підприємство на максимальне використання шансів, що відкриваються, наприклад, на ринках збуту продукції, а питання, що відносяться до чинників або ризиків дестабілізації, тобто можливих загроз в майбутньому вбудовуються у структуру загального плану, який в загальному вигляді можна назвати умовним або ситуаційним. Якщо ж підприємства вступили у фазу реального кризового стану, то йдеться вже про формування системи антикризового управління, заснованого на ризик - контролінговій управлінській діяльності. Дана система розробляється як самостійна функція управління, тобто не в структурі, і включає виявлення ризиків, їх аналіз, визначення можливих стратегій, які дозволяють трансформувати ризики до прийняттого рівня їх наслідків, здійснити відбір і оптимізацію параметрів ризиків.

Поєднання регулярного планування і вбудованих блоків попереджуючого управління забезпечення стійкості підприємства можна представити у вигляді послідовності, поданої на рис. 1

Попереджуюче або превентивне управління є комплексом заходів щодо відстеження як зовнішніх (розробка конкурентами нових продуктів; злиття фірм-конкурентів; рішення, що плануються адміністративними органами, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства в цілому і його стійкість), так і внутрішніх процесів, і включає:

- аналіз стану макро -, мікросередовища, тобто початкова діагностика її впливу на рівень стійкості;
- пізнання економічного механізму виникнення проблемних ситуацій;
- створення системи постійного моніторингу для виявлення перших сигналів про порушення рівня стійкості;
- стратегічний контролінг і вироблення стратегій для попередження виникнення порушення стійкості;

- оперативна оцінка рівня стійкості і розробка переважної політики поведінки;
- постійне врахування ризику підприємницької діяльності і розробка заходів щодо їх зниженню.

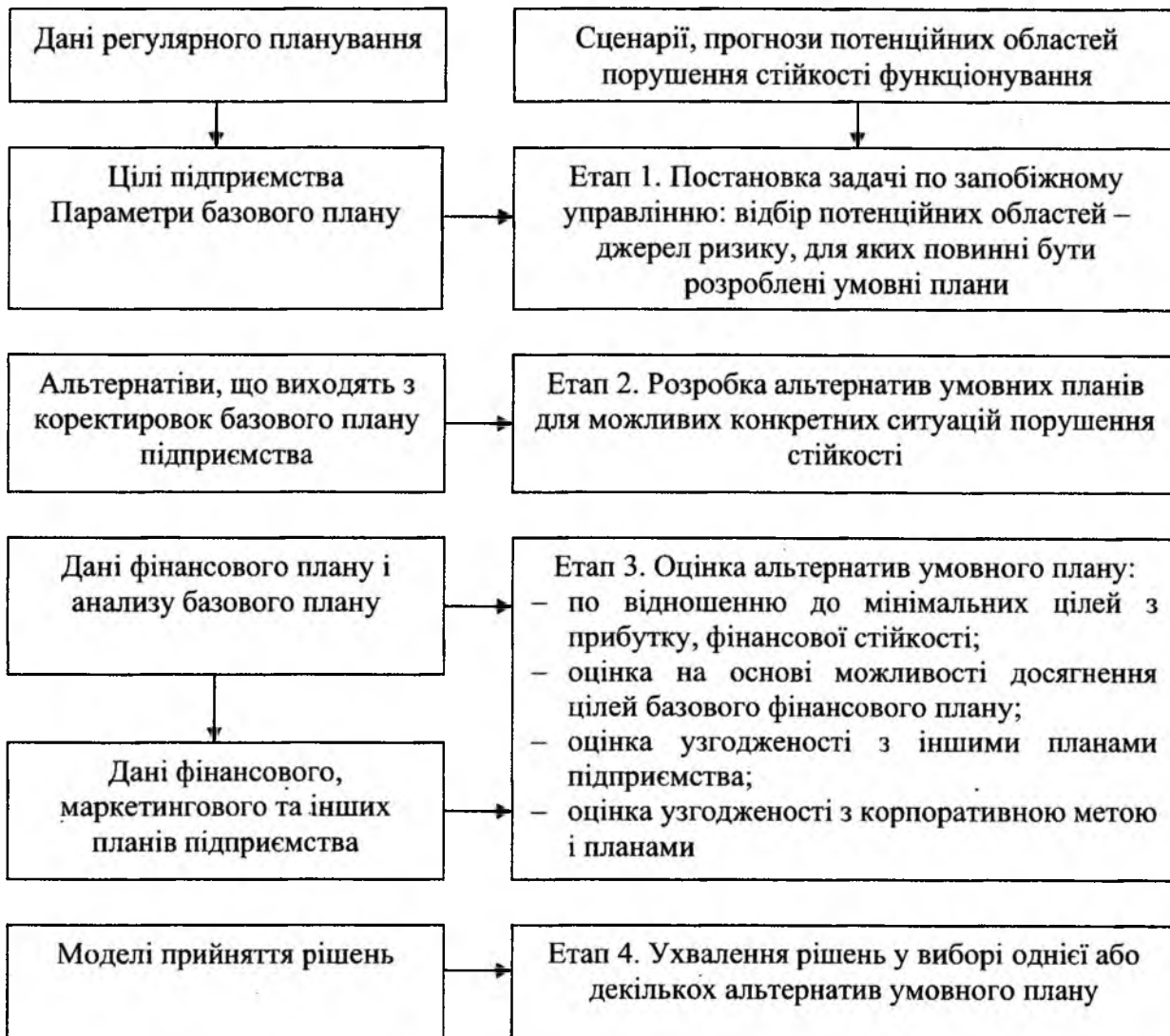


Рис. 1. Послідовність розробки умовного (ситуаційного) плану.

Методи попереджувального управління повинні розроблятися відповідно до виникнення відповідних чинників. Зокрема, на етапах "уповільнення зростання" і "зрілості" основними напрямками попереджувального управління повинні виступати:

1. На етапі оперативного управління – розробка механізму протистояння втрати конкурентної переваги для забезпечення стійкості функціонування ВЕС або підприємства;
2. На етапі стратегічного управління – формування розробка і реалізації механізму гнучкого розвитку, зокрема, інноваційної стратегії підприємства або ВЕС.

Варіанти напрямів попереджувального управління залежать, у свою чергу, від внутрішніх умов забезпечення можливостей розвитку. Для цього визначається економічний потенціал зростання за рахунок власних коштів [1, с. 3–16].

Для простого відтворення валової доданої вартості (ВДВ), тобто якщо темпи її приросту $\gamma=0$, допустима норма прибутку (r) визначається:

$$r = \varepsilon k \left(\frac{1}{m} - 1 \right) \quad (1)$$

а при розширеному відтворюванні, тобто $\gamma > 0$, співвідношення між нормою прибутку і темпами приросту ВДВ буде наступним:

$$r = \frac{k}{m} \left(1 - \frac{1 - \varepsilon(1 - m)}{1 + \gamma} \right), \quad (2)$$

де r – норма прибутку, розраховується як частка чистого прибутку у ВДВ:

$$r = \frac{\text{Пр}}{\text{ВДВ}} \quad \text{або, якщо ВДВ} = y_t, \text{ то тоді } r_t = \frac{\text{Пр}_t}{y_t};$$

де t – час, за який визначається відповідна характеристика;

ε – коефіцієнт щорічного вибуття основних фондів, передбачається рівним нормі амортизації;

m – показник середньої схильності до інвестування підприємства за рахунок власних коштів, тобто частка вкладення власних фінансових ресурсів в основний капітал;

$$0 < m < 1 \text{ – оскільки } m_t = \frac{J_t}{A_t + \text{Пр}_t},$$

при цьому J – розмір інвестицій в основний капітал за рахунок власних засобів;

A – сума амортизаційних відрахувань;

$$k_t \text{ – фондомісткість: } k_t = \frac{F_t}{y_t}.$$

Для спрощення аналізу показники розглядаються як характеристики незалежні від часу. Тобто, володіючи стаціонарною траєкторією зростання, всі вартісні змінні визначають в зіставлених цінах. В цьому випадку рівняння 1 і 2 відображають потенційні виробничі можливості ВЕС без урахування обмеження на попит (табл. 1).

Таблиця 1

Співвідношення необхідної норми прибутку і можливих темпів приросту валової доданої вартості.

Тип відтворення і темпи приросту ВДВ (валової доданої вартості)	Необхідна норма прибутку, в % до ВДВ.
просте відтворювання, тобто	
$\gamma = 0$	22,9
розширене відтворювання, у тому числі	
$\gamma = 0,001$	33,3
$\gamma = 0,0108$	39,7 (фактичний рівень в середньому за три роки)
$\gamma = 0,015$	44,0
$\gamma = 0,02$	49,1

Представлені розрахунки свідчать про те, що в даний час на підприємстві дійсно практично відсутні можливості для розширеного відтворювання ВДВ за рахунок власних коштів, оскільки вони можуть забезпечити тільки 1,08% приросту ВДВ. В той же час, при збереженні обумовлених умов, тобто збереженні параметрів відтворювання (фондомісткості, схильності до інвестування за рахунок власних засобів і т.д.), навіть для забезпечення 2% приросту норма прибутку в структурі ВДВ повинна складати не менше ніж 49,1%. Ці

розрахунки підтверджують, що на етапах "зрілості" і "уповільнення зростання" забезпечення стійкості функціонування може бути реалізовано тільки при реалізації механізму гнучкого розвитку і, як його складового елементу, збереження конкурентоспроможності. А у рамках стратегічного управління необхідна і реалізація інноваційних і інвестиційних програм розвитку.

Успішне функціонування підприємства певний час на ринку дозволяє йому займатися пошуком або розробкою нових продуктів або технологій, створюючи певну базу для адаптації інновації до даних виробничих умов, організації виробництва і подальшого просування на ринок.

Інноваційна стратегія підприємства – це специфічне явище, що складалося протягом декількох останніх десятиріч. Сутність інноваційної стратегії полягає в активній дії господарюючим суб'єктом на ринок і у перспективній зміні внутрішнього середовища фірми відповідно до соціально-господарських тенденцій, що склалися.

Розробка інноваційної політики підприємства припускає визначення цілей і стратегій його розвитку на найближчу і дальню перспективи, виходячи з оцінки потенційних можливостей підприємства і забезпеченості його відповідними ресурсами.

При розробці інноваційної політики підприємства необхідно враховувати такі поняття, як життєвий цикл підприємства, продукції, технологічного устрою, в який входить і життєвий цикл енергоносіїв; життєвий цикл галузі виробництва, в якій функціонує саме підприємство, врсгті-решт, і життєвий цикл самого товару. Різні періоди цих циклів створюють динаміку розвитку суспільства.

При антикризовому плануванні, а також при розробці інноваційної стратегії в першу чергу необхідно враховувати стадії циклічного розвитку, як самого підприємства і продукції, що на ньому виробляється, так і зовнішнього середовища, визначаючи черговий етап розвитку. Одним з найважливіших заходів при розробці, як антикризової програми, так і стратегічного планування, необхідна оцінка життєвого циклу самої інновації: чи це основоположна інновація, яка дасть поштовх розвитку нових підприємств і нових галузей, чи це поліпшуючі інновації, властиві підприємствам - віолентам, які мають стабільне фінансове і ринкове положення.

В розробках щодо перспективного розвитку підприємства необхідно враховувати основні чинники тих або інших явищ (зміна технологій, життєві цикли, сезонні коливання і т.д.), а не сліdstва – зниження виробництва, втрата конкурентоспроможності товару, скорочення виробничого штату. У зв'язку з цим необхідно розробляти перспективні плани, визначаючи цілі, шляхи і методи їх досягнення.

Ідентифікація або визначення стратегії – лише початковий етап стратегічного управління. В цілому процес стратегічного управління інноваціями може бути представлений схемою, наведеною на рис. 2.

Практично підприємство може застосовувати різні типи стратегії.

Наступальна стратегія характерна для фірм, що засновують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції. Вона властива малим інноваційним фірмам. Наступальна стратегія з високим ризиком, високою окупністю вимагає певної кваліфікації, здібностей бачити нові ринкові перспективи і швидко реалізувати їх в продуктах.

Захисна стратегія припускає невисокий ризик і придатна для компаній, здатних отримати прибуток в умовах конкуренції, підтримуючи норму прибутку за допомогою низьких витрат. Головна функція такої стратегії – активізувати співвідношення "витрати – результат" в інноваційному процесі. Таку стратегію можна рекомендувати компанії, більш сильній у маркетингу, ніж в НДДКР. Проте і такій компанії необхідний достатній науково-технічний потенціал, щоб швидко відповісти на інновації конкурентів. Імітаційна стратегія використовується фірмами, що мають сильні ринкові і технологічні позиції. Імітаційна стратегія застосовується фірмами, що не є піонерами у випуску на ринок тих або інших нововведень.

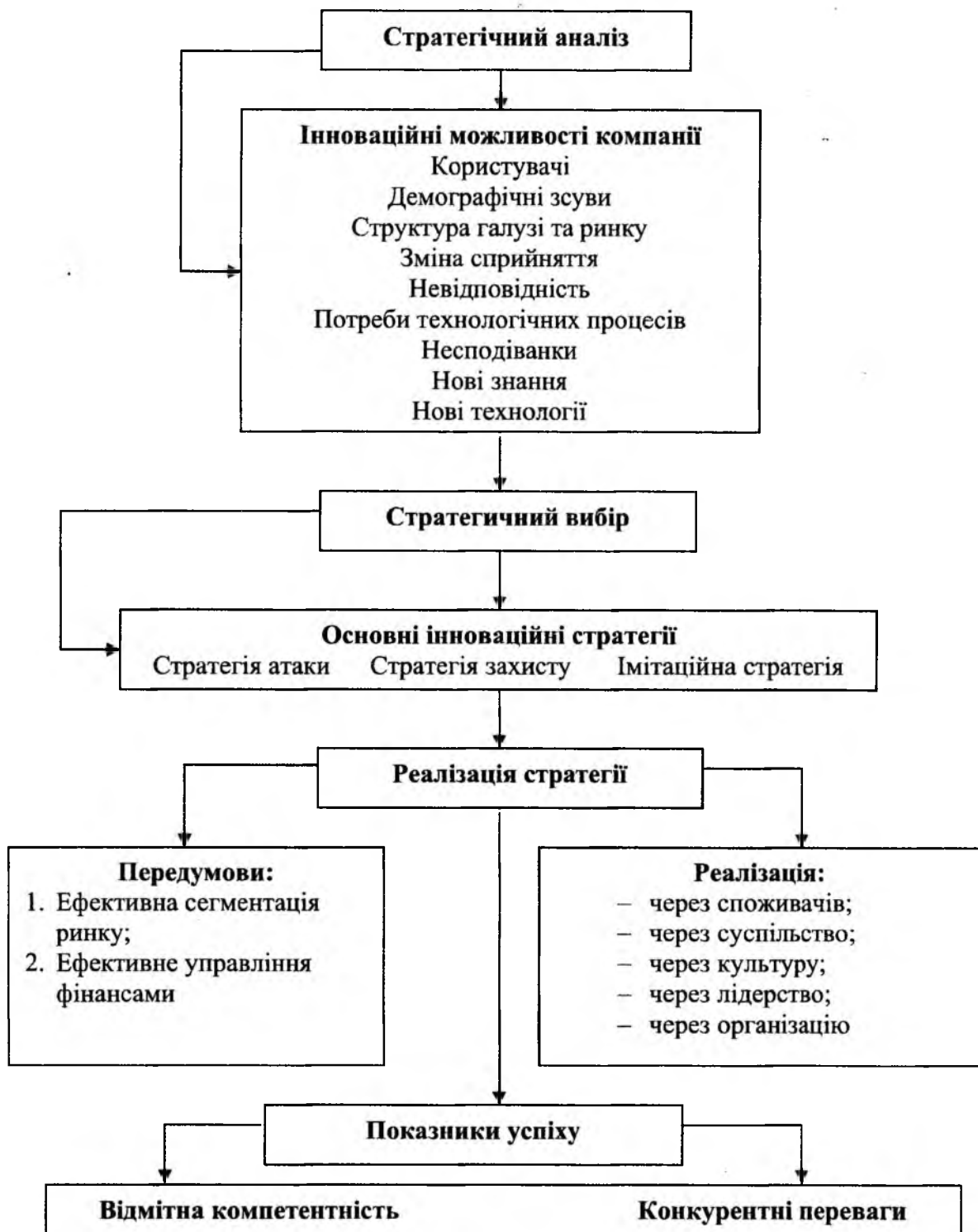


Рис. 2 Стратегічне управління інноваціями

Ліцензування іноді називають поглинаючою стратегією. Навіть найкрупніші компанії не можуть створити повного фронту НДДКР. Ліцензування може бути і підтримуючою стратегією для невеликих фірм, яким важко реалізувати впровадження крупного нововведення. Альтернативою придбання технологій може бути залучення фахівців.

При проведенні інноваційного аналізу з метою зниження ризику і невизначеності інноваційної діяльності на підприємствах (організаціях) здійснюються дослідження щодо оцінки запропонованих до здійснення інноваційних проектів.

На практиці оцінка інноваційних проектів на підприємствах здійснюється на основі системи критеріїв, що враховують чинники, які впливають на ефективність проектів інноваційної діяльності на конкретному підприємстві (організації) в цілому, тобто визначається ступінь відповідності ринкової ситуації інноваційним стратегіям підприємства; рівень науково-дослідних робіт; рівень дослідно-конструкторських робіт; рівень виробництва; інноваційний маркетинг; фінанси і інноваційний ризик.

Підприємству необхідно організувати пошук нових ідей, проведення досліджень, швидку розробку нової технології або адаптацію до реальних умов існуючих технологій. Всі ці зміни не можливо провести без навчання персоналу: необхідна організація роботи по управлінню персоналом.

Таким чином, перехід підприємств до інноваційної стратегії, раціональної при певному рівні розвитку ринкових відносин, радикально змінює характер економічної системи країни.

Література

1. Е.В. Балацкий. Воспроизводственный цикл и налоговое бремя// Экономика и математические методы. – 2000. – Т. 36, №1. – С. 3-16.
2. Хучек М. Инновации на предприятиях и их внедрение. - М.: Луч, 1992. – 242с.

Рекомендовано до публікації
д.е.н., акад. Амошею О.І. 02.10.04

Надійшла до редакції
23.09.04