

Д.О. СВІТЛИЙ
Запорізька державна інженерна академія

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В сучасних умовах навколишнього середовища єдиним дієвим механізмом управління результатами діяльності підприємства є системний підхід до формування цілей та створення відповідної структури підприємства. Це дасть можливість менеджменту максимально ефективно використовувати наявні ресурси, сформувані складну довготривалу конкурентну стратегію та цілеорієнтований механізм управління підприємством.

Темою дослідження є удосконалення загальної моделі цілеорієнтованої структури підприємства з урахуванням чинників, які генерують цінність, вивчення системи цілей підприємства та їх зв'язок з управлінням підприємства.

Серед усіх підходів менеджменту до управління підприємством, системний можна визначити як повний та комплексний підхід. З погляду системного підходу, система – це впорядкована сукупність елементів, між якими існують певні зв'язки, а зв'язки – це такі поєднання елементів, що впливають на поведінку елементів і системи в цілому. Види елементів і зв'язків можуть бути найрізноманітнішими. Вибір певних елементів і зв'язків з безлічі реально існуючих як предмет дослідження залежить від постановки проблеми. Система може складатися з різних окремих систем (субсистем, підсистем) і в той же час бути елементом, підсистемою іншої або навіть багатьох систем (суперсистеми, зовнішньої системи). Елементи системи можна розглядати як системи (підсистем), коли досліджується їх структура.

Таким чином, під системами розуміють цілеорієнтовані цілісні структури, якими є підприємство. На основі аналізу різних підходів до цілеорієнтованої структури підприємства та процесу управління підприємством пропонуємо загальну модель цілеорієнтованої структури підприємства з урахуванням основних чинників, що генерують цінність або впливають на її формування (рис. 1).

Місія бізнесу полягає у відповіді на питання, хто є клієнтом, що йому потрібне в цьому продукті, що унікальне повинно нас виділяти. На цьому рівні менеджмент підприємства ухвалює рішення про власне бачення бізнесу, тобто визначає його завдання і мету.

На рівні корпоративної стратегії менеджментом ухвалюються рішення про види діяльності, а також напрями розвитку бізнесу – зростання, стабілізація або скорочення.

На рівні конкурентної стратегії менеджментом підприємства ухвалюються рішення, які визначають, за рахунок чого підприємство конкуруватиме за кожним

конкретним напрямом бізнесу. На цьому етапі вибираються конкурентні стратегії – низьких витрат, диференціації і фокусування.



Рисунок 1. Загальна модель цілеорієнтованої структури підприємства

На етапі функціональної стратегії приймається рішення про засоби реалізації конкурентної переваги для формування унікального та оптимального набору видів діяльності, ефективних компромісних варіантів між видами діяльності.

Персонал – це робоча сила, безпосередньо або побічно зайнята у виробництві продукції чи послуг [1, с. 19].

Виробнича інфраструктура – це виробничі організації, виробничі та сервісні підрозділи підприємства, на яких виготовляється продукція або пропонуються послуги.

Матеріали та комплектуючі трансформуються у виробничій системі.

Процеси охоплюють устаткування й етапи виробництва продукції та послуг.

Системи планування та управління – це процедури й інформація, які використовуються менеджерами в процесі перетворення чинника (вхід), що вводиться у вибрану нею продукцію чи послугу (вихід).

Підприємство можна представити як надскладну відкриту соціально-технічну систему, пов'язану специфічними відносинами із зовнішнім середовищем. Щоб одержати прибуток і досягти інших цілей, на підприємстві виробляють блага (товари й послуги) для задоволення попиту зовні. При цьому елементи потенціалу підприємства (персонал і засоби виробництва) взаємодіють з об'єктами. До цих дій належать процеси, пов'язані з отриманням, переробкою, передачею та накопиченням матеріальних і нематеріальних, реальних і номінальних (грошей) благ. Під реальними благами розуміють переважно інформацію та матеріальні блага, оскільки для промислового підприємства характерне перш за все виробництво матеріальних благ (вихід) у результаті роботи людей або машин, що переробляють завдяки технологічному процесу сировину, матеріали й напівфабрикати (вхід). З виробництвом благ пов'язане також надання послуг (сервіс).

Інформація, матеріальні та номінальні блага – об'єкти, на які спрямовують дії, – є елементами входу і виходу. Якщо вихід одного елемента є входом іншого, то між ними утворюються інформаційні, матеріальні, а також грошові потоки. Вони проходять через підприємство й пов'язують його із зовнішнім середовищем. Інформаційні потоки частково проходять без супровідних потоків матеріалів і грошей. Потоками матеріалів та іншими реальними, а також грошовими потоками можна управляти за допомогою інформаційних потоків (рис. 2).

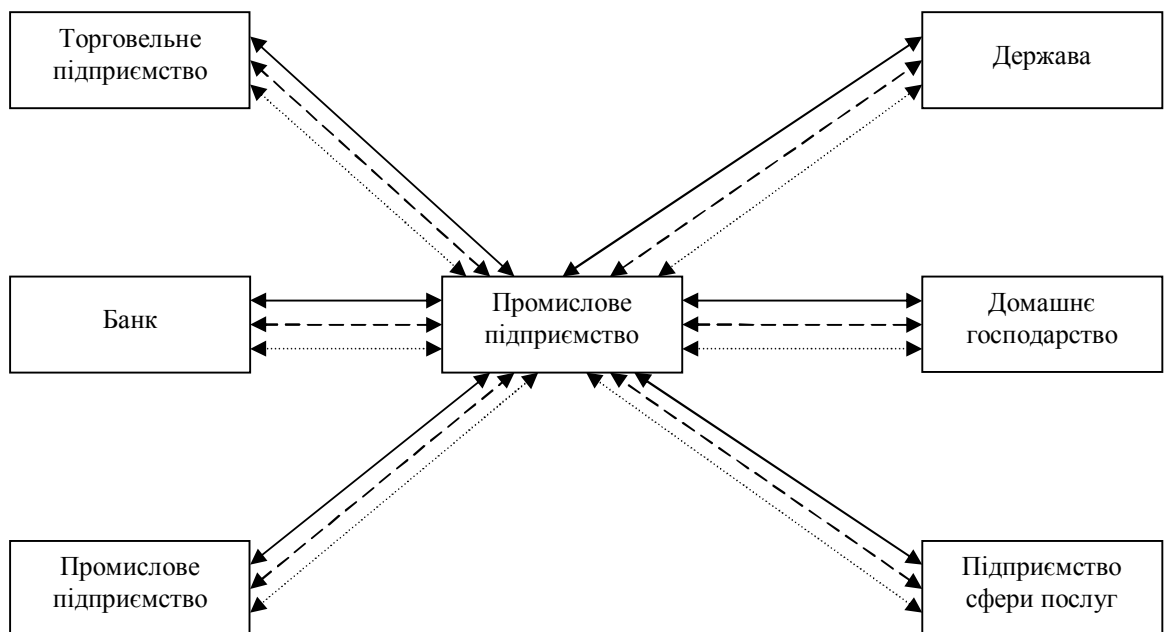


Рисунок 2. Підприємство як елемент або підсистема народного господарства [2, с. 32]:

- ←————→ матеріально-речові потоки;
- ←-----→ грошові потоки;
- ←.....→ інформаційні потоки.

Промислове підприємство можна розглядати як елемент або підсистему всього народного господарства і як т. зв. чорну скриню з усіма вхідними та вихідними потоками.

Підприємство також можна охарактеризувати через його мету та необхідний для її досягнення потенціал і дії з інформацією, матеріальними та номінальними благами, а також через його зв'язки як системи із специфічними підсистемами. Потенціал і дії повинні бути структуровані щодо цілей.

Таким чином, промислове підприємство можна охарактеризувати з погляду теорії систем як цілеорієнтовану цілісну відкриту структуру, що є елементом всього народного господарства і має специфічні відносини із зовнішнім середовищем за допомогою вхідних і вихідних потоків (матеріально-речових, грошових, інформаційних). Підприємство як цілеорієнтована структура має систему цілей – місія, корпоративна стратегія, конкурентна стратегія, функціональна стратегія, що відображають інтереси всіх зацікавлених суб'єктів і де приймаються найважливіші рішення щодо існування підприємства. Система цілей має безпосередній суттєвий вплив на функціонування основних чинників, що генерують на виході цінність (процеси, заводи, персонал, комплектуючі, системи планування й управління). А власне процес управління на підприємстві здійснюється за допомогою управління інформаційними потоками.

Люди як елементи, що володіють особливим потенціалом, переслідують певну особисту мету: економічну або неекономічну. Під цілями можна розуміти стан, до якого прагнуть у майбутньому. Для точнішої характеристики мети необхідно визначити її параметри: зміст, розмір і часовий горизонт. Крім того, особливий інтерес становлять носії цілей і взаємозв'язок між цілями [2, с. 33].

Під цілями розуміють те, чого бажають досягти люди. Бажання – це процес волевиявлення, спрямований на досягнення певного стану. Причини бажання визначають мотиви (стимули) поведінки людей. Цілі досягаються через дії (реалізація бажань) за допомогою певних засобів.

Розглянемо цілі зацікавлених у підприємстві груп і цілі власне підприємства. Підприємство можна уявити як інструмент, за допомогою якого люди намагаються найкращим чином досягти індивідуальних цілей. За своїм походженням такі цілі можуть бути економічними, наприклад, максимізація особистого доходу, і неекономічними, наприклад, прагнення до самореалізації особи.

До того ж підприємство дає багатьом людям або їх групам можливість чи стимули здійснити індивідуальні економічні і частково неекономічні цілі. У цьому аспекті підприємство є центром інтересів людей. Процеси всередині підприємства та його зв'язки з різними зацікавленими групами базуються на численних домовленостях. Відповідно до цього, підприємство є також центром договорів.

Так, інвестори, вкладаючи в підприємство свої фінансові кошти, вимагають щонайменше збереження свого капіталу, а по можливості – його відшкодування та виплати належного відсотка на вкладений капітал у вигляді дивіденду, а як власники капіталу – і можливості брати участь в управлінні підприємством. Тому цілі підприємства повинні полягати в отриманні такого рівня доходів у результаті власної фінансово-господарської діяльності, який би

дозволив виплатити (мінімальні і, якщо можливо, додаткові) дивіденди, а також відсотки, гарантувати збереження та повернення капіталу, а власникам капіталу – брати участь в управлінні, якщо не з правом ухвалення оперативних рішень, то з правом контролю.

Персонал віддає в розпорядження підприємства свою робочу силу, навички, знання й вимагає в обмін надання, збереження і розвиток відповідної діяльності, справедливої заробітної платні й винагород, а також, по можливості, участі в прибутках. Крім того, як керівні кадри або через представників найманих робітників персонал вимагає забезпечення права участі в управлінні підприємством. Тому цілі підприємства повинні також полягати у забезпеченні виплати заробітної платні відповідно до тарифної угоди й премії з прибутку, гарантії робочих місць і визнання індивідуальних результатів роботи працівників.

Споживачі (клієнти) продукції та послуг забезпечують для підприємства можливість збуту продукції та отримання виручки від реалізації. Тому цілями підприємства повинні бути відповідно виробництво різних товарів і послуг з оптимальними витратами, що задовольняють за якістю та цінами диференційований попит різних груп покупців і регіонів збуту [2, с. 34].

Постачальники пропонують підприємству сировину, матеріали, напівфабрикати, енергію та інші ресурси, які воно повинне сплатити за ринковими цінами.

Держава забезпечує правовий і законодавчий порядок, створює інфраструктуру і вживає заходи щодо стимулювання господарської діяльності, вимагаючи від підприємств виплати необхідних податків і платежів.

Інвестори та персонал, особливо керівні кадри, розглядаються як головні зацікавлені особи й суб'єкти – носії ідеї підприємства, оскільки тільки їх взаємодія, регульована договорами й угодами, робить можливим функціонування підприємства.

Збереження й успішний розвиток підприємства стає вищою метою підприємства з погляду всіх зацікавлених груп, які тим самим одержують шанс на реалізацію своїх індивідуальних цілей.

Стосовно генеральних монетарних (грошових) цілей підприємства, варто зазначити наступне. Фінансово-економічний облік відображає події, що відбуваються на підприємстві, через показники виручки й витрат і надходження та виплати грошових коштів за минулий період. В умовах конкуренції ефективне функціонування підприємства, а також якнайповніше задоволення потреб споживачів досягається при прагненні до максимізації дисконтованого доходу – вартості капіталу (Kapitalwert) або максимізації розрахункового прибутку (kalkulatorische Gewinn). Відповідно й управління ресурсами, які споживаються підприємством, орієнтоване на цю мету. Прагнення до оптимізації дисконтованого фінансового результату чи максимізації розрахункового прибутку (мінімізації збитків) за період є передумовою існування та успішного розвитку підприємства. Інша найважливіша умова існування підприємства в конкурентному економічному середовищі є підтримка його постійної ліквідності [2, с. 34].

Вартість капіталу – це сума всіх дисконтованих перевищень надходжень грошових коштів над виплатами (або навпаки), які утворюються в результаті господарської діяльності підприємства за певний період. Залежно від засобу приведення інвестованого капіталу до одного моменту часу (періоду) розрізняють показники валової вартості капіталу (Bruttokapitalwert, present value) і чистої вартості капіталу (Nettokapitalwert, net present value). За допомогою розрахункової ставки відсотка виражається ринково орієнтована мінімальна необхідна прибутковість (відсоток на капітал) капіталу для інвесторів. У розрахунках за певний період необхідна мінімальна прибутковість відображена в розрахункових відсотках (витратах власного та запозиченого капіталу).

Як для акціонерів, так і керівництва підприємства головними цільовими величинами є чиста вартість капіталу й розрахунковий результат після оподаткування.

Для підприємства в цілому показник чистої вартості капіталу (у Німеччині він називається показником залишкової вартості капіталу підприємства) розраховується прямим або непрямим способом. У першому випадку виходять з показника вартості сукупного капіталу (Gesamtkapitalwert), який є вартістю дисконтованих загальних перевищень (сальдо) надходжень над виплатами за окремими періодами, підрахованих за ставкою розрахункового відсотка, що відповідає мінімальним запитам як акціонерів, так і кредиторів. Загальне перевищення (сальдо) надходжень над виплатами в американській економічній теорії називають також чистим грошовим потоком (free cash-flow) [2, с. 35].

Якщо від вартості сукупного капіталу підприємства відняти вартість позикового капіталу (у спрощеному вигляді – виплати, пов'язані з відшкодуванням витрат на позиковий капітал), то одержана величина характеризуватиме вартість власного капіталу (Eigenkapitalwert) підприємства. В цьому випадку вона може відігравати роль максимізованого цільового показника для акціонерів як інвесторів і тим самим для керівництва підприємства.

Після вирахування з вартості власного капіталу дивідендів, що відображають запиту власників капіталу, вартість капіталу набуває форми так званої чистої (залишкової) вартості підприємства (Residualer Unternehmenskapitalwert). Запити акціонерів регулюються договірним шляхом на базі оцінки номінальної, реальної або ринкової вартості капіталу підприємства. Така чиста вартість капіталу є вищою грошовою метою керівництва підприємства, оскільки вона безпосередньо виражає створення чи зменшення вартості, виходячи з того, що прибуток, який залишається після задоволення потреб кредиторів на виплату мінімального відсотка та інвесторів на мінімальний дивіденд, перебуватиме в повному розпорядженні обох головних суб'єктів – акціонерів і персоналу, особливо керівництва підприємства. Таким чином, чиста вартість капіталу підприємства є найбільш відповідною грошовою метою власників капіталу і персоналу підприємства, зокрема його керівництва. Вона базується на чистих доходах майбутніх періодів – очікуваних надходженнях грошових коштів за періодами з вирахуванням виплат за

найефективнішими, з погляду ринку капіталів, інвестиційними проектами; виплат відсотків і дивідендів за зобов'язаннями підприємства перед власними акціонерами та кредиторами; оплати заробітної плати, окладів та соціального забезпечення; платежів за використані матеріали, енергію, а також податків тощо.

Чиста вартість підприємства може бути розрахована і шляхом дисконтування безпосередньо чистого перевищення надходжень над виплатами майбутніх періодів. Чисте перевищення відрізняється від сукупного перевищення за період на величину мінімальних дивідендів і відсотків за позиковим капіталом, а також платежів, пов'язаних із власним і позиковим капіталом [2, с. 35].

В управлінському обліку чистій вартості капіталу підприємства відповідає цільовий показник розрахункового чистого прибутку (доходу). Після оподаткування він у принципі відповідає так званому показнику внеску у вартість (Wertbeitrag) або в американській практиці – економічну додану вартість (economic value added (EVA)). Сума дисконтованих внесків у вартість або дисконтованих величин EVA майбутніх періодів називається ринковою доданою вартістю market value added (MVA) та відповідає в німецькій практиці показнику чистої вартості капіталу підприємства.

Якщо чиста вартість капіталу підприємства дорівнює нулю, це свідчить про те, що результати майбутньої діяльності підприємства здатні задовольнити в грошовій формі тільки мінімальні вимоги зацікавлених у підприємстві груп. У цьому випадку можуть бути виконані тільки договірні зобов'язання перед акціонерами та кредиторами. Якщо ж чиста вартість капіталу підприємства перевищує нуль, то частина прибутку після виконання мінімальних зобов'язань перед акціонерами та кредиторами залишиться у розпорядженні підприємства. Тобто відбудеться створення вартості. У випадку, коли чиста вартість капіталу підприємства менша ніж нуль, результат майбутньої діяльності підприємства не дозволить задовольнити навіть мінімальні грошові вимоги інвесторів та інших зацікавлених груп і відбудеться зменшення вартості.

Збільшення чистої вартості капіталу підприємства безпосередньо обумовлює зростання вартості власного (акціонерного) капіталу. Це означає, що після задоволення мінімальних потреб зацікавлених в успішній діяльності підприємства груп і після виконання договірних зобов'язань перед акціонерами та кредиторами підприємство володітиме додатковою вартістю. Відповідно до концепції вартості акціонерного капіталу (в американському варіанті), такий приріст вартості збільшує доходи лише акціонерів і називається знову створеною акціонерною вартістю (shareholder value creation). Проте такого позитивного ефекту можна досягнути тільки в результаті спільних зусиль акціонерів і персоналу підприємства. Тому концепція розподілу доходів базується на тому, що одержаний приріст вартості капіталу слід спожити на користь усіх зацікавлених у підприємстві осіб та інвесторів, а не тільки акціонерів. Цей приріст повинен розподілятися між акціонерами, керівництвом і персоналом і, крім того, використовуватися для зміцнення позицій підприємства як інструмент усіх зацікавлених груп.

Одержаний приріст чистого доходу, згідно з концепцією розподілу доходів, використовується для:

- посилення підприємства в стратегічному аспекті, оскільки тим самим створюється основа для отримання і в подальшому відповідно до ринкових умов дивідендів і відсотків, а також виплати заробітної платні й винагород;
- виплати додаткових дивідендів, а також стимулювання керівників підприємства шляхом виплати залежно від величини прибутку окладу й нарахування до фонду; участі в прибутку відповідно до внеску інших співробітників підприємства.

Принципи розподілу чистого доходу на підприємстві встановлюються попередньо на договірній основі [2, с. 37].

Концепцію використання чистого доходу, що залишається у розпорядженні підприємства, необхідно впроваджувати на підприємствах будь-якого типу: керованих як менеджером-власником, так і найманими менеджерами, де в наглядових радах є представники персоналу і де цього немає, при формуванні критеріїв інвестування і дезінвестування, виплат дивідендів і матеріального стимулювання, необхідних з метою майбутньої підтримки готових до ризику інвесторів і висококваліфікованих менеджерів, діяльність яких добре мотивована.

Якщо очікується зниження чистої вартості капіталу підприємства, то слід або вживати заходи щодо підвищення ефективності роботи, або обмежувати потреби акціонерів, персоналу та інших зацікавлених груп; реорганізувати підприємство в цілому чи його окремі підрозділи; переміщати виробництво в інші країни або ж закрити підприємство.

Всі досліджені показники характеризують вартість капіталу підприємства і тісно пов'язані між собою. Так, зміна вартості сукупного капіталу при постійній ринковій вартості (вартості) позикового капіталу і постійній договірній вартості власного капіталу обумовлює відповідну зміну вартості власного або акціонерного капіталу та чистої вартості капіталу підприємства. Аналогічно зміна вартості акціонерного капіталу при постійній договірній вартості власного капіталу приводить до рівної за величиною зміни чистої вартості капіталу підприємства. При цьому зміна вартості становить інтерес, з одного боку, при розробці й аналізі стратегій, з іншого – при порівняльному аналізі діяльності бізнес-одиниць за окремими періодами [2, с. 37].

Крім абсолютних монетарних цільових показників, створення або зменшення вартості можна виявляти й через розрахунки відносних показників, особливо за допомогою рентабельності інвестованого капіталу (return on investment – ROI). Цей показник визначається шляхом розподілу розрахункового результату (прибутку) після сплати податків і витрат сукупного капіталу на інвестовані активи. В цьому випадку приріст чи зменшення вартості виявляється при порівнянні рентабельності інвестованого капіталу (ROI) і середньозважених ставок відсотка (витрат) на власний і позиковий капітал (weighted average cost of capital, WACC). Якщо одержану різницю (spread) помножити на інвестовані активи, то одержимо, у свою чергу, чисте перевищення (сальдо) або внесок у вартість. Останній можна також розрахувати як добуток інвестованих активів на

результат від розподілу розрахункового результату після сплати податків та інвестованих активів. Якщо ROI перевищує відповідні мінімальні ринкові ставки відсотка на власний (акціонерний) і позиковий капітал, то підприємство створило вартість, якщо ж ні, то вартість знищена.

Відношення чистої вартості капіталу (Nettokapitalwert) до інвестованого капіталу в нинішній період відображає ставку прибутковості капіталу (Kapitalwertrate). Вона показує збільшення або зменшення вартості кожної одиниці капіталу, що вкладається, по відношенню до всього терміну реалізації інвестиційних об'єктів. Ставки прибутковості капіталу застосовні для оцінки й вибору інвестиційних альтернатив з різним обсягом капіталу, що вкладається, при обмеженому інвестиційному бюджеті.

У прагненні максимізувати чисту (залишкову) вартість капіталу підприємства або розрахункову прибуток /EVA/ вклад у вартість виявляються головні абсолютні цільові показники вартісно орієнтованого управління підприємством.

Абсолютні й відносні цільові показники такого управління можуть розраховуватися для підприємства в цілому, його підрозділів, інвестиційних програм і окремих інвестиційних об'єктів, тобто продуктів і проектів [2, с. 38].

Таким чином, підприємство, що є центром дій, інтересів і договорів, можна визначити і як соціально-технічну систему, в якій з метою максимізації дисконтованої вартості капіталу або в крайньому випадку розрахункового прибутку (вартісні цілі) та з урахуванням гуманітарних цілей (соціальних) та інших вимог внутрішнього й зовнішнього середовища (рамкові умови) виробляються товари та послуги (матеріальні цілі), що задовольняють сторонній попит [2, с. 38].

Виділяють наступні найважливіші групи цілей, необхідних для успішного функціонування й розвитку підприємства.

Матеріальні або виробничі, до яких відноситься майбутня продуктово-ринкова програма підприємства (далі продуктова програма). Вони можуть мати також вартісне вираження і досягаються за допомогою реалізації цілей-дій, тобто целеорієнтованих дій (заходів) і послідовності дій (процесів) з потенціалами об'єктів.

Вартісні або грошові цілі – це очікувані в майбутньому фінансові результати (наприклад, вартість капіталу, розрахунковий і балансовий прибуток) або окремі компоненти цих фінансових результатів (надходження і виплати, виручка від реалізації продукції, витрати, доходи та витрати), а також необхідний для існування підприємства рівень ліквідності й компоненти ліквідності (наявність оборотних коштів, надходження та виплати грошових коштів). Вартісні цілі можуть характеризуватися абсолютними й відносними показниками (наприклад, річний прибуток і рентабельність) та реалізуються тільки через досягнення матеріальних цілей і цілей-дій.

До соціальних або гуманітарних цілей відносяться бажані в майбутньому взаємовідносини між людьми або групами людей на підприємстві та з громадськістю поза ним. Соціальні цілі обумовлюють модель поведінки по відношенню до персоналу, осіб і суспільних груп у підсистемах власне

підприємства та в зовнішньому середовищі. Частково ця поведінка закріплена законодавчо. Йдеться про грошові і негрошові цілі (наприклад, рівень доходів персоналу, цікава робота, культура підприємства, ідентифікація працівників з підприємством і його цілями, іміджем підприємства, захист навколишнього середовища).

Досягнення соціальних цілей можливе через реалізацію матеріальних, вартісних цілей та інших цілей-дій. Унаслідок постійних змін зовнішнього і внутрішнього середовища такі властивості підприємства, як гнучкість і пристосовність, надають їм важливого значення як особливим цілям, що знаходяться в іншій площині розгляду цілей [2, с. 40].

У результаті проведеного дослідження визначено різні види цілей та їх взаємозв'язок, удосконалено загальну модель цілеорієнтованої структури підприємства, що дає менеджменту змогу сформувати механізм максимізації цінності підприємства, взаємопов'язувати різні цілі управління на різних рівнях підприємства для вдалого виконання підприємством своєї місії та задоволення інтересів усіх зацікавлених груп.

Література

1. Чейз Р. Б., Эквилайн Н. Дж., Якобс Р. Ф. *Производственный и операционный менеджмент*. – 8-е изд. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2001. – 704 с.
2. Дитгер Х. Хунгенберг Харальд. *Пик. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Пер. с нем./ Под ред. Л. Г. Головача*. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.

УДК 338.439.4

Д.Ф. КРИСАНОВ

Інститут економіки та прогнозування НАН України

ДЕТЕРМІНАНТИ ЯКОСТІ Й БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА МІНІМІЗАЦІЯ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ РИЗИКУ

В економічних довідниках ризик розглядається як імовірність зазнати втрат очікуваної економічної користі або прямих збитків через появу непевної (випадкової) події. Ризики можуть виникати в природному середовищі, обумовлюватися взаємовідносинами між господарюючими суб'єктами та їх відносинами з державою. Але існує ще один вид ризиків, пов'язаних із недосконалістю або незавершеністю формування національної системи технічного регулювання, зокрема, стосовно сфери якості та безпечності продовольчої сировини і харчових продуктів. Це пов'язано в першу чергу з відставанням сучасної національної бази нормативних документів від фонду чинних європейських і світових стандартів, що постійно розширюється і