

Міністерство освіти і науки України
Східноєвропейський національний університет
імені Лесі Українки

ПОТЕНЦІАЛ І РОЗВИТОК БІЗНЕСУ

Навчальний посібник

Луцьк
Вежа-Друк
2019

УДК 330.341.1 (075.8)+65.016.1 (075.8)
П-64

*Рекомендовано Вченою радою
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки
як навчальний посібник для студентів закладів вищої освіти
(протокол № 3 від 28.02.2019 року; наказ № 69-з від 28.02.2019 року)*

Рецензенти:

Шапошников К. С., д-р екон. наук, професор,
директор Причорноморського науково-дослідного
інституту економіки та інновацій, м. Одеса;

Ковальська Л. Л., д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри
підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Луцького національного технічного університету, м. Луцьк;

Павліха Н. В., д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри
міжнародних економічних відносин та управління проектами
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки,
м. Луцьк.

Колектив авторів: Полінкевич О. М., Шостак Л. В., Белінська Л. В.,
Волинець І. Г., Грицюк Н. О., Громко Л. С., Данилюк Т. І., Колосок А. М.,
Левченко В. П., Ліпич Л. Г., Мальцева В. В., Миськів Г. В., Мишишин І. Р.,
Сак Т. В., Скорук О. В., Тринчук В. В., Хілуха О. А., Шматковська Т. О.,
Ющишина Л. О.

Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб. / За ред.
П-64 О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. – Луцьк : Вежа-Друк, 2019. –
592 с.

ISBN 978-966-940-281-3

У посібнику розглянуто актуальні питання формування, оптимізації та оцінювання потенціалу бізнесу, управління ним в умовах економічної нестабільності, методичні та практичні аспекти розвитку підприємством. Визначено графоаналітичну модель потенціалу та показано її використання при оцінці вартості бізнесу.

Для наукових працівників, спеціалістів у сфері управління, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей вищих закладів освіти. За допомогою навчального посібника спеціалісти у сфері економіки та управління мають можливість набути базової підготовки з питань потенціалу і розвитку бізнесу і навчитись оцінювати вартість підприємства.

УДК 330.341.1 (075.8)+65.016.1 (075.8)

ISBN 978-966-940-281-3

© Колектив авторів, 2019

© Полінкевич В. М., оригінал-макет, 2019

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	9
ТЕМА 1. СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕСУ	12
1.1. Відмінні та спільні риси між поняттями «бізнес» «підприємство» та «підприємництво»	12
1.2. Характеристика поняття «потенціал»	18
1.3. Потенціал підприємства як економічна категорія	20
1.4. Структура потенціалу підприємства	23
1.5. Графоаналітична модель потенціалу бізнесу	27
Список використаної літератури	31
Контрольні питання	32
Практичні завдання.....	33
Задачі для самостійного розв'язання	37
Тестові завдання.....	41
ТЕМА 2. ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕСУ	45
2.1. Потенціал підприємства як економічна система.....	45
2.2. Підходи щодо формування потенціалу підприємства.....	46
2.3. Етапи та чинники формування потенціалу підприємства.....	51
2.4. Оптимізація структури потенціалу підприємства.....	53
Список використаної літератури	56
Контрольні питання	58
Практичні завдання.....	58
Задачі для самостійного розв'язання	63
Тестові завдання.....	64
ТЕМА 3. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕСУ	70
3.1. Особливості потенціалу підприємства як об'єкта оцінювання	70
3.2. Наукові підходи до оцінювання потенціалу підприємства	74
3.3. Завдання, принципи, критерії та показники оцінювання потенціалу підприємства.....	76
3.4. Особливості оцінювання елементів потенціалу підприємства .	79
3.5. Вартісний підхід до оцінювання потенціалу підприємства	81
3.6. Правові основи оцінювання вартості потенціалу підприємства	84
Список використаної літератури	88
Контрольні питання	89
Практичні завдання.....	90
Задачі для самостійного розв'язання	93
Тестові завдання.....	95

ТЕМА 4. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕСУ	100
4.1. Методи оцінювання вартості потенціалу підприємства	100
4.2. Витратний підхід до оцінки вартості потенціалу підприємства	105
4.3. Результативний підхід до оцінки вартості потенціалу підприємства	108
4.4. Порівняльний підхід до оцінки вартості потенціалу підприємства	117
Список використаної літератури	119
Контрольні питання	120
Практичні завдання.....	120
Задачі для самостійного розв'язання	122
Тестові завдання.....	124
ТЕМА 5. ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ	128
5.1. Сутність конкурентоспроможності потенціалу підприємства	128
5.2. Чинники формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства	130
5.3. Шляхи формування конкурентних переваг підприємства	136
5.4. Рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства	140
5.5. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства	143
5.6. Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства	146
5.7. Конкурентні стратегії розвитку підприємства	152
Список використаної літератури	157
Контрольні питання	158
Практичні завдання.....	159
Задачі для самостійного розв'язання	161
Тестові завдання.....	164
ТЕМА 6. СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ БІЗНЕСУ	169
6.1. Суть та складові стратегічного потенціалу	169
6.2. Синергічний ефект у стратегічному потенціалі бізнесу.....	179
6.3. Підходи до оцінювання стратегічного потенціалу бізнесу	184
6.4. Методи оцінки та аналізу стратегічного потенціалу підприємства	193
Список використаної літератури	198
Контрольні питання	199
Практичні завдання.....	200
Задачі для самостійного розв'язання	205

Тестові завдання.....	207
ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БІЗНЕСУ .	212
7.1. Кадровий потенціал підприємства як система	212
7.2. Управління кадровим потенціал підприємства	215
7.3. Ефективність використання кадрового потенціалу	218
7.3. Управлінський потенціал підприємства	223
Список використаної літератури	227
Контрольні питання.....	228
Практичні завдання.....	228
Задачі для самостійного розв'язання	229
Тестові завдання.....	230
ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА	239
8.1. Механізм функціонування організаційного потенціалу підприємства	239
8.2. Роль методів і функцій управління в процесах формування організаційного потенціалу підприємства	242
8.3. Вибір раціональної оргструктури для цілей подолання проблем внутрішнього розвитку.....	245
8.4. Вироблення критеріїв для оцінювання можливостей організаційної структури.....	251
8.5. Типи та види організаційної структури	258
Список використаної літератури	264
Контрольні питання.....	265
Практичні завдання.....	266
Ситуаційні завдання для самостійного розв'язання	266
Тестові завдання.....	268
ТЕМА 9. ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	273
9.1. Сутність виробничого потенціалу підприємства	273
9.2. Потужність виробничого потенціалу підприємства	275
9.3. Оцінка виробничого потенціалу підприємства	277
9.4. Сутність та складові інноваційного потенціалу підприємства	281
9.5. Система безпеки інноваційного потенціалу підприємства	283
9.6. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства	285
9.7. Еволюція технологічних укладів	287
Список використаної літератури	291
Контрольні питання.....	293
Практичні завдання.....	293
Задачі для самостійного розв'язання	294
Тестові завдання.....	295

ТЕМА 10. ОЦІНКА ВАРТОСТІ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ	302
10.1. Особливості основних засобів як об'єкта оцінки.....	302
10.2. Оцінка вартості земельних ділянок	307
10.3. Оцінка вартості будівель і споруд	314
10.4. Оцінка машин і обладнання	328
Список використаної літератури	339
Контрольні питання.....	340
Практичні завдання.....	340
Задачі для самостійного розв'язання	342
Тестові завдання.....	344
ТЕМА 11. ЛОГІСТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ БІЗНЕСУ	348
11.1 Сутність та формування логістичного потенціалу бізнесу	348
11.2. Оцінювання логістичного потенціалу бізнесу	351
Список використаної літератури	354
Контрольні питання.....	355
Практичні завдання.....	356
Задачі для самостійного розв'язання	363
Тестові завдання.....	364
ТЕМА 12. МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ БІЗНЕСУ	369
12.1. Сутність маркетингового потенціалу бізнесу та процес його формування.....	369
12.2. Складові формування маркетингового потенціалу підприємства	373
12.3. Методи дослідження маркетингового потенціалу підприємства	377
Список використаної літератури	379
Контрольні питання.....	381
Практичні завдання.....	383
Ситуаційні завдання для самостійного розв'язання	383
Тестові завдання.....	388
ТЕМА 13. НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ ТА МЕТОДИ ЇХНЬОЇ ОЦІНКИ.....	393
13.1. Формування нематеріальних активів підприємства	393
13.2. Підходи до оцінки вартості майнових прав інтелектуальної власності	397
Список використаної літератури	408
Контрольні питання.....	408
Практичні завдання.....	408
Задачі для самостійного розв'язання	411
Тестові завдання.....	411

ТЕМА 14. ОЦІНКА ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ	417
14.1. Сутність оцінки вартості бізнесу	417
14.2. Методи оцінки вартості бізнесу	420
14.3. Характеристика витратних методів оцінки бізнесу	422
14.4. Особливості використання дохідних (результатних) методів оцінки бізнесу	428
14.5. Характеристика порівняльних методів оцінки бізнесу	435
14.6. Метод оцінки гудвілу	440
Список використаної літератури	443
Контрольні питання	444
Практичні завдання	444
Задачі для самостійного розв'язання	459
Тестові завдання	459
ТЕМА 15. РОЗВИТОК БІЗНЕСУ: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА ОЦІНКА	466
15.1. Сутність розвитку бізнесу	466
15.2. Види розвитку бізнесу	469
15.3. Стимулювання розвитку бізнесу	473
15.4. Оцінка ефективності розвитку бізнесу	476
15.5. Моделі розвитку бізнесу	477
Список використаної літератури	489
Контрольні питання	490
Практичні завдання	491
Задачі для самостійного розв'язання	496
Тестові завдання	496
ТЕМА 16. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ РЕЗЕРВІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ПОТЕНЦІАЛУ	501
16.1. Резерви розвитку потенціалу: економічна сутність та зміст	501
16.2. Підходи до класифікації резервів розвитку підприємства та його потенціалу	505
16.3. Управління нереалізованим економічним потенціалом та потенціалом розвитку підприємства	508
16.4 Ризик, як причина створення резервів для розвитку підприємства та його потенціалу	512
Список використаної літератури	519
Контрольні запитання	521
Практичні завдання	522
Задачі для самостійного розв'язання	525
Тестові завдання	526

ТЕМА 17. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ:	
ПРОБЛЕМИ ТА ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ	532
17.1. Еволюція та сутність поняття соціальна відповідальність бізнесу	532
17.2. Функції та принципи соціальної відповідальності бізнесу ..	537
17.3. Класифікація показників оцінки ефективності соціальної відповідальності бізнесу.....	541
17.4. Практичні аспекти та зарубіжний досвід соціальної відповідальності бізнесу.....	544
Список використаної літератури	548
Контрольні питання	550
Ситуаційні завдання	551
Тестові завдання.....	551
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	556
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК	557
ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК	559
КЛЮЧІ ДО ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ТА ВІДПОВІДІ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ.....	560
ДОДАТКИ.....	574

ПЕРЕДМОВА

Швидкий розвиток ринкових відносин, зміни в інституціональній структурі економіки України створили нове середовище для бізнесу. Зростання потреб бізнесу в адекватній адаптації до умов господарювання в неоіндустріальній економіці викликало необхідність формування всебічних знань щодо практики оцінювання потенціалу та визначення перспектив розвитку підприємств.

Важливішою ланкою ринку є підприємство, діяльність якого ґрунтується на принципах вільного підприємництва. Це, в свою чергу, вимагає від працівників глибоких та систематичних знань конкретних ситуацій, які виникають на ринку, та вмінь ці ситуації ефективно розв'язувати. Це породжує проблему формування висококваліфікованих кадрів в сфері освіти, особливо з урахуванням вимог болонського процесу, який покликаний сприяти якісній підготовці фахівців різних освітніх ступенів.

Конкурентоспроможність бізнесу залежить від багатьох чинників. Однією з неодмінних умов досягнення високої результативності практично в будь-якій підприємницькій діяльності є отримання мінімально необхідних знань, уявлень про форми, принципи та сфери підприємницької діяльності. Тобто формуванню та використанню потенціалу бізнесу, а також механізмів його розвитку потрібно вчитися.

Сьогодні багатьом молодим людям в Україні здається, що стати висококваліфікованим фахівцем, бізнесменом можна без спеціальних знань, спеціальної підготовки. Ці хибні уявлення, породжені нерозвиненістю ринкових відносин у нашій країні. Економічні знання потрібні всім – тим, хто має власний бізнес, і тим, хто наймається на роботу, тим, хто продає, і тим, хто купує.

Ви хочете знати, що таке потенціал бізнесу, про яке так багато говорять довкола?

Вас цікавить, як потрібно вести діяльність, яка б забезпечувала розвиток, організувати власний бізнес, яка технологія створення власної справи?

Саме навчальний посібник «Потенціал і розвиток бізнесу» авторського колективу кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, Національного університету «Львівська політехніка», Вільнюського університету, Львівського державного університету внутрішніх справ, ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України», Київського національного університету технологій та дизайну, Луганського національного університету ім. Тараса Шевченка спроможний відповісти на всі ці запитання. Зокрема, д.е.н., проф. Полінкевич О. М. висвітлено вступ, тему 1 п. 1.1, тему 9, пп. 9.1–9.5, тему 14, тему 15, п. 15.5, додатки А, Б, практичні завдання до тем 1–3, 6, 9, 11, 14, 15; к.е.н., доц. Шостак Л. В. – тему 1 пп. 1.2–1.5, тему 4, тему 11, тему 15; д.е.н., проф. Ліпич Л. Г. – тему 6 пп. 6.1–6.3, тему 10; к.е.н., доц. Ющишиною Л. О. – тему 2; к.е.н. Громко Л. С. – тему 3; к.е.н., доц. Сак Т. В. – тему 5; к.е.н., доц. Хілухою О. А. – тему 6 пп. 6.1–6.3; к.е.н. Грицюк Н. О. – тему 7; к.е.н., доц. Данилюк Т. І. – тему 8 пп. 8.1–8.4, тему 12; Левченко В. П. – тему 8 п. 8.5, Мишишин І. Р. – тему 9 п. 9.6, Мальцева В. В. – тему 9 п. 9.7, к.е.н. Скорук О. В. – тему 10; к.е.н., доц. Волинець І. Г. – тему 13; Миськів Г. В. – тему 14, к.е.н., доц. Шматковською Т. О. – тему 16 пп. 16.1–16.3; к.е.н., доц. Тринчуком В. В. – тему 16 п. 16.4; Белінська Л. В. – тему 16 п. 16.4; к.е.н., доц. Колоском А. М. – тему 17, додаток В.

Вам пропонується новий навчальний посібник з потенціалу та розвитку бізнесу. Цей навчальний посібник не вчить, як стати мільйонером, і не дає готових рецептів, де і коли заснувати власний бізнес. Його мета – ознайомити всіх, хто цікавиться питаннями формування потенціалу бізнесу, його використанням, закладає основи для побудови моделей ефективного розвитку. Головна мета навчального посібника полягає в обґрунтуванні послідовних кроків управління бізнесом.

У навчальному посібнику розглянуто актуальні питання значення та місця потенціалу в системі управління діяльністю підприємства, основні методики оцінки вартості не лише окремих складових потенціалу, але і вартість бізнесу загалом,

наведено приклади практичних завдань та алгоритми їхнього вирішення.

Навчальний посібник орієнтований на впровадження активної методики навчання. З цією метою використовується повний комплекс основних методів навчання: словесний, наочний і практичний.

Словесний метод навчання акцентує увагу на такій інформації, яка найповніше розкриває сутність підприємницької діяльності, її передумови та основні засади розвитку. Для цього використовується послідовний виклад матеріалу, від простого до складного. Навчальний посібник насичений наочним матеріалом, який подано у вигляді схем, графіків, таблиць та інших форм унаочнення.

Практичний метод зводиться до того, що після кожної теми подано: запитання для самоконтролю, які можна виносити також на колективне обговорення, практичні завдання, тести. Це дасть можливість у процесі вивчення певної теми встановити зворотний зв'язок та допоможе зосередити увагу на тому, що потрібно засвоїти. Розв'язання практичних завдань сприятиме не лише засвоєнню навчального матеріалу, а й формуванню певних практичних навичок, що безпосередньо допоможе в управлінні потенціалом бізнесу.

Звичайно, обсяг навчального посібника не дає змоги розкрити усі грані теоретичних і практичних засад потенціалу бізнесу, умов його розвитку, тому низка питань мають установчий, стислий характер.

Сподіваємося, що вивчення цього навчального посібника стане першим кроком на шляху опанування потенціалом та розвитком бізнесу.

Тож бажаємо вам успіхів у цій складній, але цікавій справі!

Висловлюємо щиро вдячність рецензентам професорам Костянтину Сергійовичу Шапошникову, Любові Леонідівні Ковальській та Наталії Володимирівні Павлісі, які своїми порадами, критичними зауваженнями та пропозиціями допомогли у роботі над цим виданням.

ТЕМА 1. СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕСУ

- 1.1. Відмінні та спільні риси між поняттями «бізнес», «підприємство», «підприємництво»
- 1.2. Характеристика поняття «потенціал»
- 1.3. Потенціал підприємства як економічна категорія
- 1.4. Структура потенціалу підприємства
- 1.5. Графоаналітична модель потенціалу бізнесу

1.1. Відмінні та спільні риси між поняттями «бізнес» «підприємство» та «підприємництво»

БІЗНЕС – це певна господарська діяльність, яка проводиться або планується для провадження з використанням активів цілісного майнового комплексу (Національний стандарт № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав»)

ПІДПРИЄМСТВО – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб через системне здійснення виробничої, науково-дослідної, торгівельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченим Господарським кодексом та іншими законами (Господарський кодекс України)

ПІДПРИЄМНИЦТВО – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку (Господарський кодекс України)

Спільні риси між поняттями «бізнес» «підприємство» та «підприємництво»

Ознака	Бізнес	Підприємство	Підприємництво
Характер діяльності	Самостійна	Самостійна	Самостійна
Ризик	Так	Так	Так
Основна мета діяльності	Прибуток (дохід)	Прибуток (дохід)	Прибуток (дохід)
Сфера діяльності	Виробництво, комерція, фінансове та комерційне посередництво		
Суб'єкт діяльності	Громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють самостійну підприємницьку діяльність та зареєстровані відповідно до законодавства; юридична особа незалежно від форми власності, що займаються діяльністю з виробництва, реалізації, придбання товарів, оренди, лізингу, страхування тощо; група юридичних або фізичних осіб, які діють спільно, для досягнення єдиної мети		
Наймані працівники	Є у юридичних осіб. Фізичні особи можуть не мати найманих осіб для 1 групи платників єдиного податку згідно Податкового кодексу України		
Сфера використання	Усі види діяльності згідно КВЕД ДК 009:2010, який містить 21 секцію та 99 розділи		

Критерії платників єдиного податку для фізичних осіб підприємців та юридичних осіб

1 група фізичні особи. Лише роздрібний продаж товарів з торговельних місць на ринках або побутове обслуговування населення. Виручка 300000 грн; без права найму персоналу. Ставка ЄП до 10 % МЗП на 1 січня (1921x0,1=192,10 грн на календарний місяць у 2019 році)

2 група фізичні особи. Послуги, виробництво та/або продаж товарів, діяльність у ресторанному господарстві. Виручка 1500000 грн; кількість працівників до 10. Ставка ЄП до 20 % МЗП на 1 січня (1921x0,2=834,6 грн на календарний місяць у 2019 році)

3 група фізичні особи або юридичні особи. Виручка 5000000 грн; кількість працівників без обмежень. Ставка ЄП 3 % від доходу платника + ПДВ або 5 % (1 921x0,1=192,10 грн на календарний місяць у 2019 році)

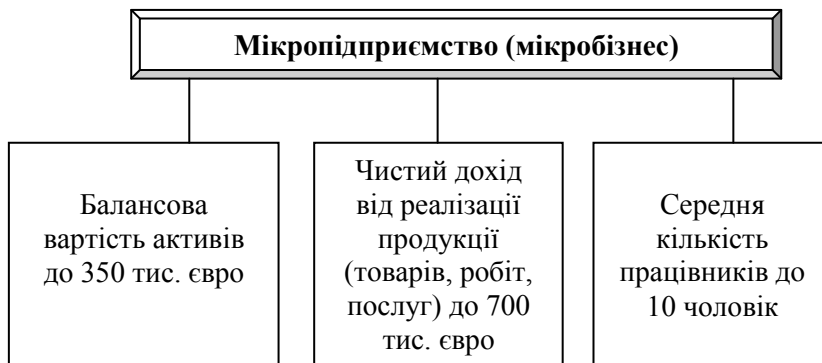
4 група фізичні особи або юридичні особи сільськогосподарські товаровиробники. Частка сільськогосподарського виробництва за попередній податковий рік більше або рівна 75 %, кількість працівників без обмежень. Ставка податку з 1 га сільськогосподарських угідь

Відмінні риси між поняттями «бізнес» «підприємство» та «підприємництво»

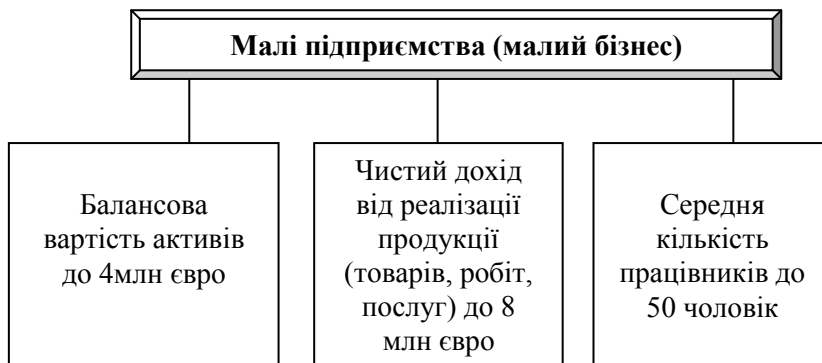
Ознака	Бізнес	Підприємство	Підприємництво
Комерційні угоди	Одноразові	Багаторазові	Багаторазові
Права	Юридична та фізична особа	Юридична особа	Юридична та фізична особа

Тема 1. Сутнісна характеристика потенціалу підприємства

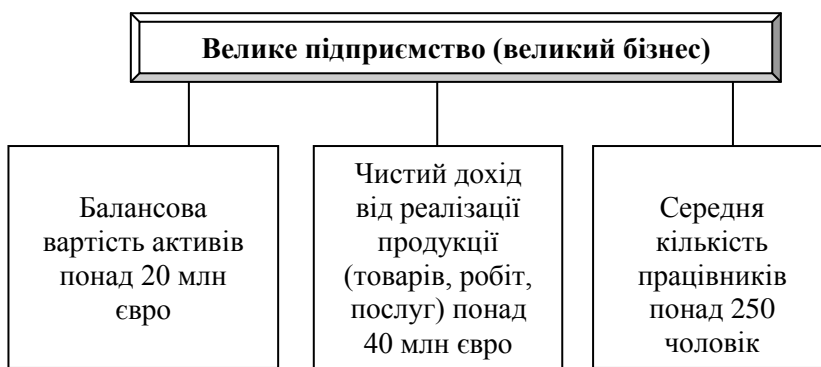
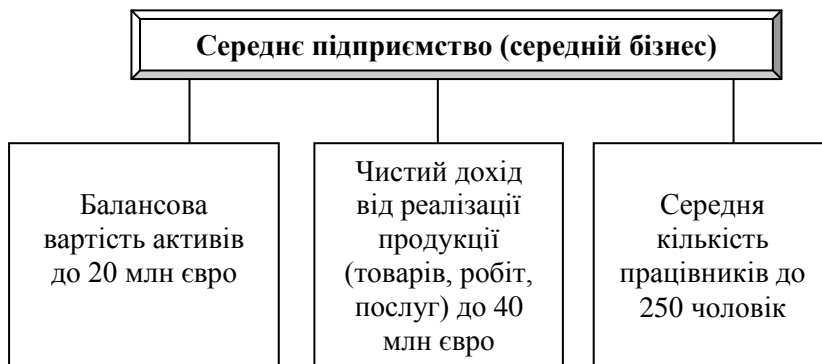
Ознака	Бізнес	Підприємство	Підприємництво
Характеризує	Сферу діяльності суб'єкта, економічний інтерес, підприємництво	Сферу діяльності суб'єкта	Сферу діяльності суб'єкта, економічний інтерес
Відношення до ринкового механізму	Ближче до практичної, динамічної складової ринкового механізму	Ближче до теоретико-практичної, процесної складової ринкового механізму	Ближче до теоретичної, системної складової ринкового механізму
Мета діяльності	Прибуток (дохід)	Прибуток (дохід)	Досягнення соціальних та економічних ефектів
Періодичність діяльності	Може здійснюватися одноразово та систематично	Систематична діяльність	
Шляхи досягнення основної мети	Через розширення обсягів виробництва, збільшення товарообороту	Через розширення обсягів виробництва, товарообороту, інноваційні технології, підходи до управління, інновації	Через інноваційні технології, підходи до управління, інновації
Особисті якості суб'єкта діяльності	Авантюризм, ініціативність, комплекс знань	Авантюризм, ініціативність, комплекс знань, організаторські здібності	Організаторські здібності, ініціативність, комплекс знань, підприємницький хист



Застосовується **ОФІЦІЙНИЙ КУРС ГРИВНІ ДО ІНОЗЕМНОЇ ВАЛЮТИ** (середній за період), розрахований на підставі курсу НБУ, які встановлювалися для євро протягом відповідного року

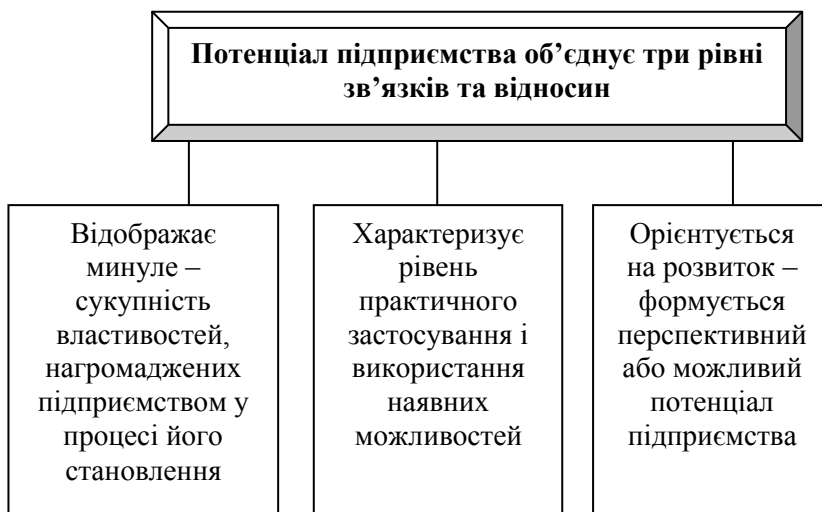


Для переходу до іншої категорії підприємство повинно щонайменше **ДВА РОКИ** не відповідати критеріям попередньої категорії. Якщо підприємство потрапляє у три різні категорії за показниками, то обираємо середину згідну інформаційного повідомлення Мінфіну від 12.11.2018 року



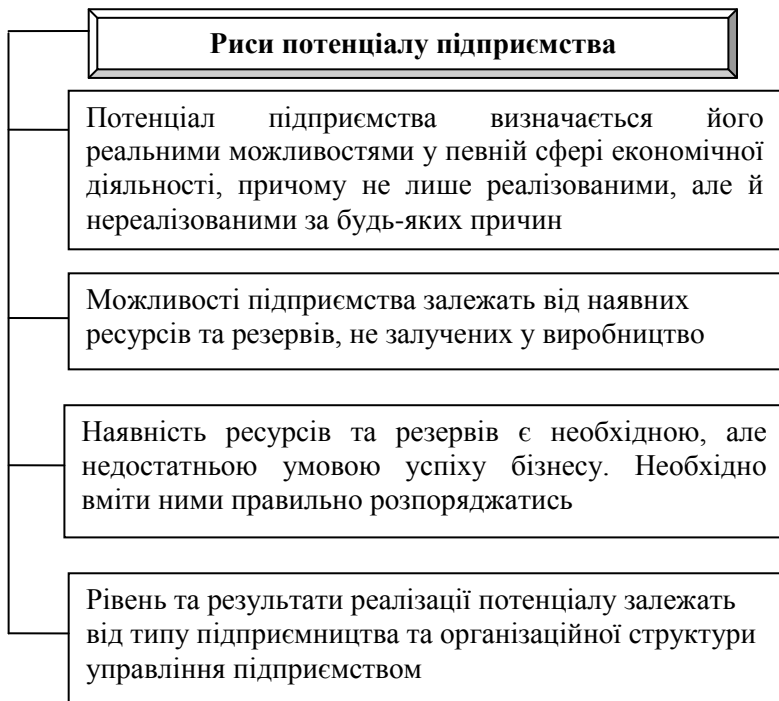
БІЗНЕС ЧАСТО ОТОТОЖНЮЮТЬ З ПІДПРИЄМСТВОМ як у юридичній практиці, так і в економічній. Тому можна зустріти назви малий, середній, великий бізнес, під яким ми розуміємо малі, середні та великі підприємства. Підприємництво є категорією, яку рідко так подають.

1.2. Характеристика поняття «потенціал»



ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА – це сукупність наявних та прихованих можливостей підприємства (ресурсів, запасів, засобів тощо), що використовуються для досягнення поставлених цілей на підприємстві

ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА – це можливість збалансованого та комплексного використання усіх наявних та прихованих можливостей і резервів для задоволення потреб споживачів через виробництво якісних та конкурентоспроможних товарів та надання послуг



Чинники, які формують потенціал підприємства

Чинники	Характеристика
Фінанси	Обсяг власних та злучених засобів, дебіторська заборгованість
Персонал	Рівень кваліфікації, система мотивації, кар'єрне зростання
Система управління	Рівень та тип системи управління на підприємстві
Маркетинг	Частка на ринку, імідж, конкурентоспроможність
Товар (послуга)	Популярність торгової марки, відповідність ціна = якість
Виробництво	Рівень техніки та технології, інноваційність виробництва, управління товарними запасами

Чинники	Характеристика
Збут	Власна чи залучена збутова мережа, обсяги продаж
Стиль управління	Тип керівництва, авторитетність, лідерська влада, влада посади та примусу
Особливі можливості	Виключний доступ до ресурсів, інформації, ринку
Постачання	Наявність альтернати постачання, рівень домовленостей
Загальна ефективність	Рівень прибутку, ступінь загальної ефективності діяльності підприємства, рівень ефективності вище середнього за видом економічної діяльності

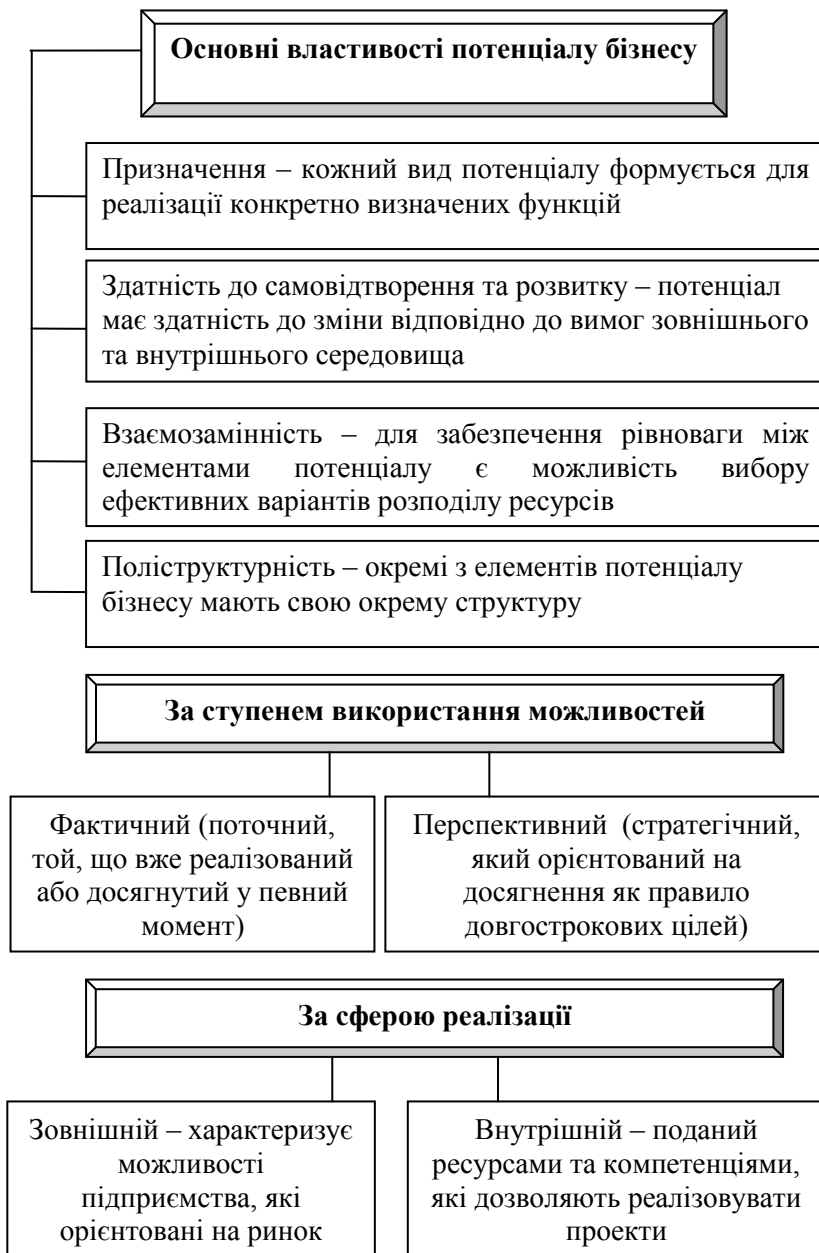
1.3. Потенціал підприємства як економічна категорія

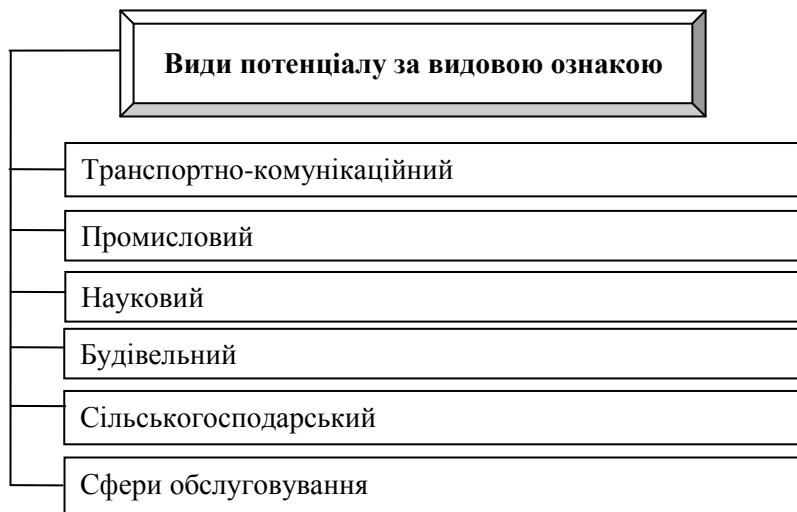
ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА як економічна категорія є сукупністю природних умов і ресурсів, можливостей, запасів підприємства та його цінностей, які можуть використовуватися для досягнення економічної ефективності діяльності підприємства

За об'єктами дослідження

Ресурсна концепція розглядає потенціал як сукупність ресурсів підприємства, які оцінюються за вартістю їхнього залучення

Результатна концепція розглядає потенціал як результат від освоєння, переробки ресурсів для задоволення потреб споживачів та створення продукту (послуг)





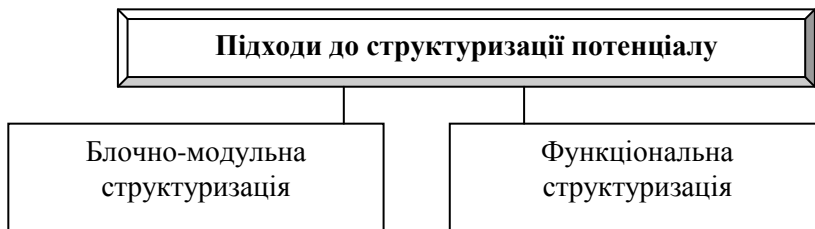
Класифікація потенціалу за функціональними напрямками

Вид потенціалу	Характеристика
Виробничий	Здатність забезпечувати випуск продукції, що необхідний покупцям
Маркетинговий	Здатність забезпечувати постійну високу конкурентоспроможність підприємства
Логістичний	Здатність до оптимального поєднання ресурсів, запасів, виробництва, збуту та складування
Фінансовий	Здатність підприємства здійснювати діяльність власними коштами. Співвідношення власних, позичкових та залучених коштів
Інноваційний	Можливості підприємства розробляти та впроваджувати інновації
Інформаційний	Можливості створення інформаційної бази для своєчасного та повного насичення підприємства інформацією різного типу

Вид потенціалу	Характеристика
Інфраструктурний	Привабливість місця розташування підприємства щодо транспортних комунікацій, ринкової інфраструктури тощо
Трудовий (кадровий)	Здатність набуття персоналу підприємства кваліфікації, знань та навичок задля забезпечення ефективної роботи
Науково-технічний	Здатність працівниками підприємства здійснювати наукові дослідження та розробки для удосконалення виробництва та технологічних процесів
Управлінський	Спроможність системи управління підприємством забезпечувати досягнення стратегічних цілей
Організаційний	Здатність системи управління створити ефективний взаємозв'язок між усіма елементами

1.4. Структура потенціалу підприємства

Під **СТРУКТУРОЮ ПОТЕНЦІАЛУ** підприємства розуміють мережу найбільш суттєвих та стійких зв'язків між елементами



БЛОЧНО-МОДУЛЬНА СТРУКТУРИЗАЦІЯ ПОТЕНЦІАЛУ

підприємства ґрунтується на взаємодії трьох складових, які охоплюють всі можливі компоненти підприємства для досягнення основних цілей його діяльності та комплексно характеризують внутрішню ситуацію на підприємстві



Блок системи управління:

П – планування;

Р – реалізація;

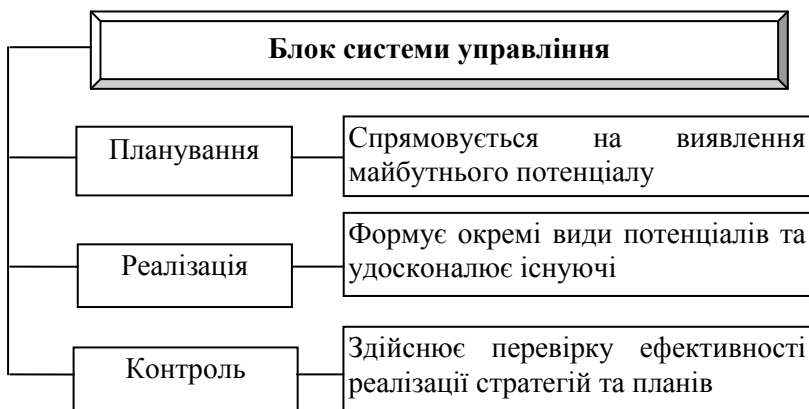
К – контроль

Блок діяльності персоналу:

А – аналітична;

П – виробнича;

К – комунікаційна





ОБ'ЄКТНА СКЛАДОВА – це ті форми потенціалу, що пов'язані з матеріально-речовою формою і споживаються та відтворюються у процесі функціонування бізнесу

СУБ'ЄКТНА СКЛАДОВА – це види потенціалу, що є частиною суспільної форми їхнього виявлення. Вони не споживаються, а створюють передумови до використання об'єктної складової

ОПТИМАЛЬНА СТРУКТУРА ПОТЕНЦІАЛУ повинна мати мінімальну кількість компонентів, але, разом з тим, вони повною мірою повинні виконувати задані функції

Структура потенціалу підприємства



1.5. Графоаналітична модель потенціалу бізнесу

ГРАФОАНАЛІТИЧНИЙ МЕТОД ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕСУ – «КВАДРАТ ПОТЕНЦІАЛУ» дає можливість систематизувати кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу підприємства, оцінити рівень його розвитку та ефективності функціонування та прийняти обґрунтовані рішення щодо підвищення окремих видів потенціалу

Блоки показників для побудови «Квадрату потенціалу»

Блок 1 «Виробництво, розподіл та збут продукції»

1. Обсяг, структуру та темпи виробництва
2. Засоби виробництва
3. Наявний парк обладнання і рівень його використання
4. Місцезнаходження виробництва та наявність інфраструктури
5. Екологію виробництва
6. Стан продажу

Блок 2 «Організаційна структура та менеджмент»

1. Організація і система управління
2. Кількісний і якісний склад робітників
3. Рівень менеджменту
4. Фірмова культура

Блок 3 «Маркетинг»

1. Ринок, товару та каналів збуту
2. Нововведення.
3. Комунікаційні зв'язків, інформація та реклама
4. Маркетингові плани і

Блок 4 «Фінанси»

Аналіз фінансового стану через коефіцієнти рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості, ефективності, ліквідності тощо

У найзагальнішому вигляді **ГРАФІЧНА МОДЕЛЬ ПОТЕНЦІАЛУ ПРИЗНАЧЕНА** для проведення діагностики можливостей підприємства, має форму сфери. Така форма репрезентує всі напрямки діяльності підприємства і тим самим розкриває діалектику його потенціалу. Але на практиці важко користуватися сферичною формою для оцінки потенціалу підприємства

Алгоритм побудови «Квадрату потенціалу»

Вихідні дані подаються у вигляді матриці (a_{ij}) , тобто таблиці, де в рядках записані номери показників ($i=1, 2, 3, \dots, n$), а в стовпцях – назви підприємств, потенціал яких аналізують ($j=1, 2, 3, \dots, m$)

Для кожного показника знаходять його найоптимальніше значення з урахуванням коефіцієнта чутливості і ранжирують підприємств з визначенням відповідного місця

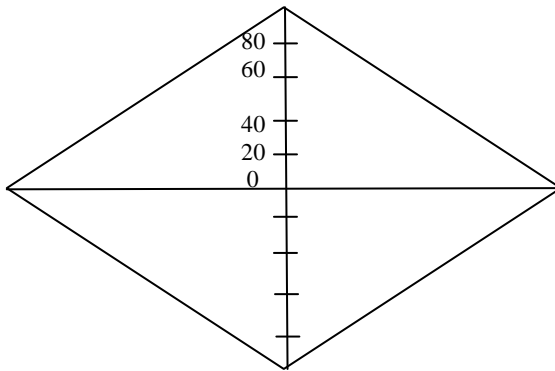
Для кожного підприємства знаходять суму місць (P_j) , отриманих у процесі ранжирування за формулою:
$$P_j = \sum a_{ij} (i = 1, n)$$

Трансформуємо отриману в ході ранжирування суму місць (P_j) у довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства. Квадрат потенціалу підприємства має чотири зони відповідно до розділів (κ) та чотири вектори (В), що створюють його

Визначивши довжину всіх векторів, накреслюємо квадрат потенціалу підприємства і робимо відповідні висновки

ДОВЖИНУ ВЕКТОРА, ЩО СТВОРИЮЄ КВАДРАТ ПОТЕНЦІАЛУ підприємства (B_k , де $k = 1, 2, 3, 4$), знаходимо через формулу:

$$B_k = 100 - (P_j - n) \frac{100}{n(m-1)}$$

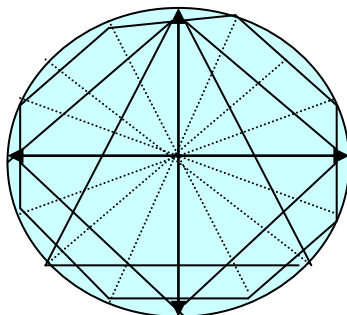


Форми квадрату

Перший тип має правильну форму квадрата (тобто вектори, що створюють його, є однаковими або наближаються до цього). Таке підприємство матиме збалансований потенціал, що є запорукою успіху його діяльності

Другий тип має спотворену форму квадрата з таких причин: або один вектор розвинутий більше за інші («хворобливий» вектор), або всі вектори розвинуті по-різному (дисгармонія векторів)

Графоаналітична модель потенціалу підприємства

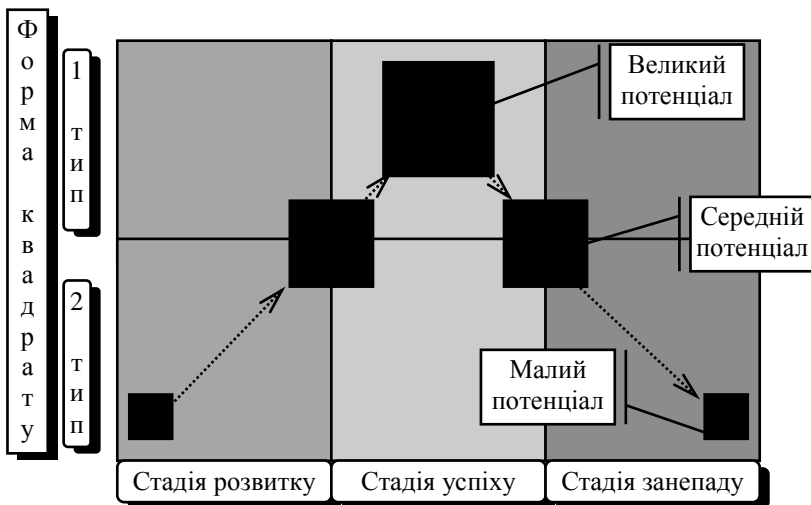


Потенціал бізнесу за розміром

Великий потенціал – довжина векторів у квадраті потенціалу у межах 70–100 умовних одиниць	Середній потенціал – довжина векторів у квадраті потенціалу у межах 30–70 умовних одиниць	Малий потенціал – довжина векторів у квадраті потенціалу до 30 умовних одиниць
---	---	--

На першій стадії – «**СТАДІЇ РОЗВИТКУ**» – перебувають підприємства з формою потенціалу другого типу і можливостями його перетворення від малого до середнього за час проходження стадії. На другій стадії – «**СТАДІЇ УСПІХУ**» – розташовані підприємства, форма потенціалу яких належить до першого типу й існує можливість перетворення його із середнього на велике. **СТАДІЯ ЗАНЕПАДУ** свідчить про негативні явища, що відбуваються з потенціалом підприємства, тобто про перехід до другої форми потенціалу та зменшення його розміру від великого до середнього, а потім і до малого

Зв'язок форми та розміру квадрату потенціалу з його життєвим циклом



Список використаної літератури

1. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Київ : Центр навч. л-ри, 2009. 396 с.
2. Гавва В. Н., Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Київ : Центр учбової літератури, 2004. 224 с.
3. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15>. (дата звернення: 18.11.2018).
4. Грицуленко С. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. [для студ. напр. підгот. 6.030504 «Економіка підприємства» ден. та заочн. форм навч.]. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 99 с.
5. Дибленко Д. І., Шевченко О.О., Шпичак О.Г. Оцінка потенціалу промислового підприємства графоаналітичним методом. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/5875/1/bul2010_n5t5_p060-065.pdf. (дата звернення: 18.11.2018).

6. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. 2-ге вид., виправл. і доповн. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. 232 с.

7. Інформаційне повідомлення Мінфіну Визначення категорії підприємства відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». URL: <https://buhgalter911.com/normativnaya-baza/pisma/minfin/schodoviznachennya-kategoriyi-1040933.html> (дата звернення: 10.11.2018).

8. Корогод І. В. генезис і сутнісна характеристика бізнесу в контексті економічних учень. *Економіка і регіони*. 2012. № 2 (33). С. 57–62.

9. Національний стандарт №1 : Загальні засади оцінки майна і майнових прав. Постанова КМУ №1440 від 10.09.2003р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1440-2003-p> (дата звернення: 10.11.2018).

10. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17> (дата звернення: 10.11.2018).

11. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. / Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В., Салавеліс Д. Є. Одеса : ОНЕУ, ротапринт, 2013. 343 с.

12. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Добикіна О. К., Рижиков В. С., Касьянюк С. В., Кокотько М. Є. та ін. Київ : Центр навч. л-ри, 2007. 208 с.

13. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України № 996-XIV від 16.07.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14> (дата звернення: 10.11.2018).

14. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 261 с.

15. Хомяков В. І., Белінська В. М., Федоренко О. В. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 432 с.

Контрольні питання

1. Чим відрізняються поняття підприємства і його потенціалу?

2. Чому відсутнє однозначне трактування сутності терміна «потенціал підприємства»?

3. Чи існує необхідність розподіляти елементи, що входять до складу потенціалу підприємства, на об'єктні та суб'єктні складові?

4. Назвіть складові потенціалу підприємства.

5. Охарактеризуйте складові потенціалу підприємства.

6. Чому інформаційний, інфраструктурний та трудовий потенціали не знайшли свого місця серед об'єктних чи суб'єктних складових у структурі потенціалу підприємства?

7. Які переваги мають графоаналітичні методи оцінки потенціалу підприємства?

8. Назвіть особливості графоаналітичної моделі потенціалу підприємства.

9. Чи є необхідність проводити моніторинг підприємницьких можливостей підприємства? Якщо так, то чому?

10. Охарактеризуйте блочно-модульну структуру потенціалу підприємства.

11. Назвіть видові прояви потенціалу підприємства.

Практичні завдання

Типові приклади розв'язування задач

Завдання 1. Визначте, до якої групи бізнесу належить суб'єкт господарювання згідно Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» у 2019 році за даними фінансової звітності, якщо за показниками фінансової звітності за 2017 рік він належав до мікропідприємства, за даними звітності за 2018 рік – мале.

Пояснення

У 2019 році вважатимемо його мікропідприємством, оскільки береться минулий звітний період. Для переходу в іншу групу має бути стійка тенденція протягом двох останніх років.

Завдання 2. Визначте, до якої групи бізнесу належить суб'єкт господарювання згідно Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» у 2020 році за даними фінансової звітності, якщо за показниками фінансової звітності за 2017 рік він належав до

мікропідприємства, за даними звітності за 2018 рік – мале, за даними 2019 року – мале.

Пояснення

У 2020 році вважатимемо його малого підприємства, оскільки береться два минулих звітних періоди.

Завдання 3. Визначити за критеріями згідно Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та інформаційного повідомлення Мінфіну від 12.11.2018 року категорію підприємства, якщо за кількістю найманих працівників є мікропідприємством, за вартістю активів – малим, а за сумою доходу – середнім або великим.

Пояснення

У цьому випадку підприємство вважатиметься малим (обираємо середину).

Задача 1. Провести аналіз ситуації на ПП «Новігатор» за допомогою графоаналітичного методу «Квадрат потенціалу», для побудови якого використовуємо дані щодо діяльності підприємства за 2018 рік.

Таблиця 1.1 – **Виробництво, розподіл та збут продукції**

Показник	Вага	Еталон	Підприємство		Р
			значення	рейтинг	
Потужність підприємства, тис. шт.	1,2	17	16,6	2	2,4
Якість продукції	1,25	8	10	1	5,0
Фондовіддача, грн	1,1	8	9,36	1	1,1
Витрати на 1 грн товарної продукції	1,1	0,6	0,8	2	2,2
Екологія виробництва (штрафи) тис. грн	1,05	1	0,5	1	1,05
Прибуток, тис. грн	1,15	30	27,2	2	2,3
Рентабельність, %	1,15	35	20,61	2	2,3
Сума	8				12,6

$$P_1 = 1,2 \times 2 + 1,25 \times 1 + 1,1 \times 1 + 1,1 \times 2 + 1,05 \times 1 + 1,15 \times 2 + 1,15 \times 2 = 12,6.$$

$$B = 100 - (12,6 - 8) \times 100 / (8(2 - 1)) = 42,5 \text{ ум.од.}$$

Отже, довжина І вектора – виробництво, розподіл та збут продукції становить 42,5 ум.од.

Таблиця 1.2 – **Організаційна структура менеджменту**

Показник	Вага	Еталон	Підприємство		Р
			значення	рейтинг	
Ділові якості менеджерів, балів	1,2	10	9	2	2,4
Ефективність організаційної структури управління, балів	1,15	9	10	1	1,15
Віковий стан персоналу, % до 45 років	1,15	75	85	1	1,15
Рівень освіти, % з вищою освітою	1,05	30	25	2	2,1
Продуктивність праці, тис. грн	1,2	25	22	2	2,4
Середньомісячна оплата праці, грн	1,25	350	415	1	1,25
Сума	7				10,45

$$P_2 = 10,45. B = 100 - (10,45 - 7) \times 100 / (7(2-1)) = 50,7 \text{ ум. од.}$$

Отже, довжина Π вектора – організаційна структура менеджменту становить 50,7 ум. од

Таблиця 1.3 – **Маркетинг**

Показник	Вага	Еталон	Підприємство		Р
			значення	рейтинг	
Обсяги поставок на внутрішній ринок, тис. шт.	1,2	16	14	2	2,4
Місце в експорті, тис. шт.	1,15	-	2,6	1	1,15
Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат підприємства	1,15	8	10	1	1,15
Фірмовий стиль (розвинуті напрямки)	1,15	-	1	1	1,15
Ціна за одиницю продукції, грн	1,1	100	150	2	2,2
Інноваційна діяльність, тис. грн	1,25	10	5	2	2,5
Сума	7				10,55

$$P_3 = 10,55. B = 100 - (10,55 - 7) \times 100 / (7(2-1)) = 49,3 \text{ ум. од.}$$

Отже, довжина III вектора –маркетинг становить 49,3 ум. од.

Таблиця 1.4 – **Фінанси**

Показник	Вага	Еталон	Підприємство		Р
			значення	рейтинг	
Коефіцієнт поточної оцінки	1,05	2–3	4	1	1,05
Коефіцієнт критичної оцінки	1,1	2–3	2,5	1	1,1
Оборот товарно-матеріальних запасів	1,05	1–5	10,7	1	1,05
Строк погашення дебіторської заборгованості	1,05	до 60 днів	4	1	1,05
Рентабельність продажу	1,15	>10%	3,08	2	2,3
Рентабельність активів	1,05	>20%	20,61	1	1,05
Рентабельність власного капіталу	1,1	100%	35,2	2	2,2
Оборотність активів	1,1	3–7	6,69	1	1,1
Прибуток на одного працюючого	1,05	1,54	0,6	2	2,1
Виручка на одного працюючого	1,05	39	22	2	2,1
Коефіцієнт заборгованості	1,1	до 0,7	0,1	1	1,1
Коефіцієнт капіталізації	1,15	до 10	1,71	1	1,15
Сума	13				17,35

$P_4 = 17,35$. $B = 100 - (17,35 - 13) \times 100 / (13(2 - 1)) = 66,5$ ум. од.

Отже, довжина IV вектора –фінанси становить 66,5 ум. од

Аналізуючи отримані результати, будемо «Квадрат потенціалу».

За допомогою графоаналітичного методу оцінки потенціалу підприємства «Квадрат потенціалу» можна сказати, що потенціал даного підприємства має середній розмір, він є незбалансованим. Оскільки вектор «виробництво, розподіл, збут продукції» недорозвинений, а вектор «фінанси» – суттєво відхиляється в більшу сторону. Тому доцільно розглянути

формування фондової складової та забезпечити більше використання виробничої потужності.

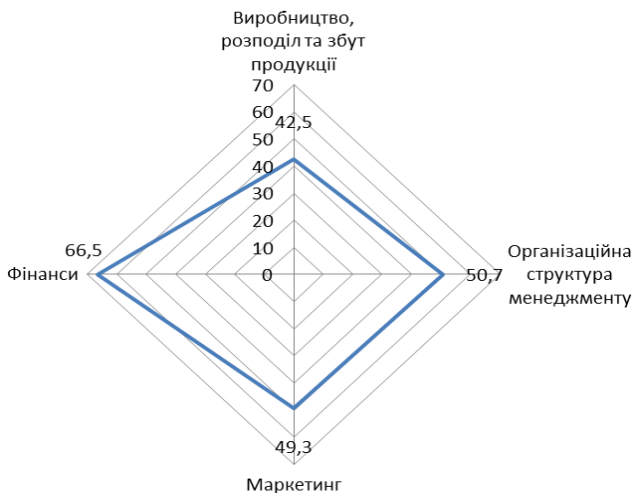


Рисунок 1.1 – Квадрат потенціалу ПП «Новігатор»

Задачі для самостійного розв'язання

Завдання 1. Визначте категорію, до якої належить підприємство (мікро-, мале, середнє, велике) відповідно до критеріїв, наведених у Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Середній курс євро до гривні у 2018 році складає за даними НБУ 100 євро 3 214,29 грн.

Таблиця 1.5 – Дані для визначення категорії підприємств

Підприємство	Балансова вартість активів		Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		Середня кількість працівників		Категорія
	тис. грн	категорія	тис. грн	категорія	осіб	категорія	
Підприємство 1	9 154,0		21 134,0		238		
Підприємство 2	9 357,4		41 167,6		614		

Потенціал і розвиток бізнесу

Підприємство	Балансова вартість активів		Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		Середня кількість працівників		Категорія
	тис. грн	категорія	тис. грн	категорія	осіб	категорія	
Підприємство 3	9 549,0		271 242,2		14		
Підприємство 4	119 905,1		10 657,8		50		
Підприємство 5	111 327,2		1 980,0		261		
Підприємство 6	119 942,3		294 008,9		6		
Підприємство 7	117 214,5		327 941,8		1667		
Підприємство 8	51 934,6		1 639 082,5		5		
Підприємство 9	598 712,7		17 006,6		38		
Підприємство 10	564 541,9		196 369,1		4		
Підприємство 11	545 395,4		236 403,1		554		
Підприємство 12	356 810,0		1 692 242,6		7		
Підприємство 13	372 625,1		1 407 485,2		44		
Підприємство 14	3 461 524,4		8 870,2		27		
Підприємство 15	754 942,8		3 055,6		63		
Підприємство 16	1 473 440,2		112 702,2		8		
Підприємство 17	1 515 101,2		46 235,0		149		
Підприємство 18	873 772,9		901 070,9		8		
Підприємство 19	1 173 473,9		372 304,2		43		
Підприємство 20	1 258 152,7		1 515 374,2		235		
Підприємство 21	347 247,6		1 726 492,4		651		
Підприємство 22	742 954,3		355 716,8		271		

Задача 1. Провести аналіз ситуації на ПП «Спектор» та ПП «Колтекс» за допомогою графоаналітичного методу «Квадрат потенціалу» методом парного порівняння, для побудови якого використаємо дані щодо діяльності підприємства за 2018 рік.

Таблиця 1.6 – Виробництво, розподіл та збут продукції

Показник	Вага	ПП «Колтекс»	ПП «Спектор»
Потужність підприємства, тис. шт.	1,2	11 820	13 740
Якість продукції	1,25	55	52
Фондовіддача, грн	1,1	1,8	1,95
Витрати на 1 грн. товарної продукції	1,1	0,7	0,8
Екологія виробництва (штрафи) тис. грн	1,05	1405	1250
Прибуток, тис. грн	1,15	17 630	15 450
Рентабельність, %	1,15	7,15	9

Таблиця 1.7 – Організаційна структура менеджменту

Показник	Вага	ПП «Колтекс»	ПП «Спектор»
Ділові якості менеджерів, балів	1,2	245	230
Ефективність організаційної структури управління, балів	1,15	15	18
Віковий стан персоналу, % до 45 років	1,15	53	45
Рівень освіти, % з вищою освітою	1,05	15	9
Продуктивність праці, тис. грн	1,2	56 350	59 754
Середньомісячна оплата праці, грн	1,25	980	1120

Таблиця 1.8 – Маркетинг

Показник	Вага	ПП «Колтекс»	ПП «Спектор»
Обсяги постачань на внутрішній ринок, тис. т	1,2	15465	14 025
Місце в експорті, тис. т	1,15	1640	1400

Потенціал і розвиток бізнесу

Показник	Вага	ПП «Колтекс»	ПП «Спектор»
Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат підприємства	1,15	0,1	0,012
Фірмовий стиль (розвинуті напрями), од.	1,15	5	3
Ціна за одиницю продукції, грн.	1,1	42,7	45,6
Витрати на інноваційну діяльність, тис. грн	1,25	1735	2560

Таблиця 1.9 – Фінанси

Показник	Вага	Норматив-не	ПП «Колтекс»	ПП «Спектор»
Коефіцієнт поточної оцінки	1,05	2–3	2,85	2,8
Коефіцієнт критичної оцінки	1,1	2–3	2,7	2,9
Оборот матеріально-товарних запасів	1,05	1–5	4,3	4,5
Термін погашення дебіторської заборгованості	1,05	до 60 днів	1,6	1,4
Рентабельність продажу	1,15	> 10 %	7,2	5,6
Рентабельність активів	1,05	> 20 %	22,1	26,5
Рентабельність власного капіталу	1,1	близько 100 %	111,3	108
Оборотність активів, обертів	1,1	3–7	0,2	0,16
Прибуток на одного працюючого, тис. грн	1,05	1,54	1,6	1,7
Виторг на одного працюючого, тис. грн	1,05	39	51	45
Коефіцієнт заборгованості	1,1	до 0,7	0,45	0,3
Коефіцієнт капіталізації	1,15	до 10	3,9	4,3

Тестові завдання

1. Що таке потенціал?

- 1) безліч елементів, що вступають у взаємодію, залежать один від одного та становлять певну цілісність, єдність;
- 2) наявні можливості, ресурси, запаси, що можуть бути використані для досягнення певної мети чи цілі підприємства;
- 3) кількість ресурсів, що використовуються для виготовлення продукції та задоволення потреб споживачів;
- 4) виробнича потужність підприємства.

2. Що таке фінансовий потенціал?

- 1) потенціал, який визначається обсягом, складом і структурою джерел фінансування ресурсів підприємства, тобто частина його економічного потенціалу;
- 2) наявні можливості, ресурси, запаси, що можуть бути використані для досягнення певної мети чи цілі підприємства;
- 3) результат ефективного використання єдиних каналів реалізації, єдиного центру керування процесом продажів і стимулювання збуту;
- 4) матеріальні ресурси підприємства переведені у грошовий еквівалент.

3. Які з перелічених концепцій не є однією з концепцій для розгляду потенціалу?:

- 1) ресурсна концепція;
- 2) фінансова концепція;
- 3) функціональна концепція;
- 4) ресурсно-цільова концепція.

4. Що відноситься до характерних рис потенціалу підприємства як економічної системи?

- 1) економічність;
- 2) функціональність;
- 3) інформаційне забезпечення;
- 4) екологічність.

5. Якими властивостями характеризується потенціал підприємства?:

- 1) цілісністю, взаємозв'язком і взаємодією елементів, складністю, комунікативністю, ієрархічністю, множинністю опису, здатністю до розвитку, альтернативністю форм

функціонування та розвитку, пріоритетом інтересів системи глобального рівня, пріоритетом якості, потужністю;

2) цілісністю, взаємозв'язком і взаємодією елементів, складністю, комунікативністю, гласністю, ієрархічністю;

3) цілісністю, взаємозв'язком і взаємодією елементів, складністю, комунікативністю, ієрархічністю, множинністю опису, здатністю до розвитку, версифікацією, пріоритетом інтересів системи глобального рівня, пріоритетом якості, потужністю;

4) цілісністю, взаємозв'язком і взаємодією елементів, складністю, комунікативністю, гласністю, ієрархічністю, проблемністю.

6. До основних концепцій дослідження потенціалу підприємства як об'єкта управління належать:

- 1) витратна і дохідна;
- 2) ресурсна, витратна і результатна;
- 3) ресурсна і результатна;
- 4) витратна, дохідна і порівняльна.

7. Під потенціалом підприємства з точки зору управління ним слід розуміти:

- 1) річний випуск продукції підприємства;
- 2) переваги підприємства, що забезпечують його конкурентоспроможність на ринку;
- 3) потенційні можливості підприємства щодо нарощування обсягів виробництва і освоєння нових ринків;
- 4) здатність підприємства забезпечувати своє довгострокове функціонування і досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів.

8. Необхідність урахування технічних, економічних, психологічних, екологічних, організаційних та інших аспектів діяльності підприємств передбачена яким з нижче наведених підходів до формування потенціалу підприємства:

- 1) системним;
- 2) комплексним;
- 3) маркетинговим;
- 4) функціональним.

9. Фактори, які впливають на елементи потенціалу щодо його формування та розвитку, класифікуються на:

- 1) внутрішні і зовнішні;
- 2) фактичні і потенційні;
- 3) ресурсні, фінансові, трудові;
- 4) інноваційні, інтегративні, комплексні.

10. Потенціал підприємства – це:

1) сукупність ресурсів підприємства, що забезпечують досягнення певних результатів підприємства;

2) сукупність ресурсів і компетенцій, які створюють певний ефект для зацікавлених сторін;

3) здатність управління забезпечувати досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок використання матеріальних ресурсів;

4) можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених сторін за допомогою реалізації бізнес-процесів.

11. Можливість підприємства у сфері нововведень характеризує потенціал:

- а) технічний;
- б) відтворювальний;
- в) інноваційний;
- г) інформаційний.

12. До суб'єктивних складових потенціалу підприємства відносяться:

- а) інноваційний потенціал;
- б) фінансовий потенціал;
- в) інфраструктурний потенціал;
- г) маркетинговий потенціал.

13. Найповніше показує ринкові можливості підприємства:

- 1) місце розташування;
- 2) маркетинговий потенціал;
- 3) науково-технічний потенціал;
- 4) інформаційний потенціал.

14. За ступенем реалізації розрізняють потенціал:

- 1) зовнішній і внутрішній;
- 2) виробничий і фондовий;
- 3) ринковий і неринковий;
- 4) досягнутий і перспективний.

15. До факторів, що впливають на структуру потенціалу підприємства належить:

- 1) вертикальне правило фінансування;
- 2) персонал підприємства;
- 3) інвестиційна привабливість підприємства;
- 4) структура активів підприємства.

16. Спроможності підприємства у сфері нововведень характеризує потенціал:

- 1) технічний;
- 2) відтворення;
- 3) інформаційний;
- 4) інноваційний.

17. Внутрішню будову й організацію потенціалу як цілісної системи визначає його:

- 1) розмірність;
- 2) структура;
- 3) ієрархія;
- 4) адаптивність.

18. Яким чином рентабельність діяльності підприємства впливає на структуру його потенціалу?:

- 1) чим більша прибутковість, тим більший грошовий потік і, відповідно, можливості для реінвестування;
- 2) у підприємства зростають кредитні можливості, а значить збільшується і його потенціал;
- 3) рентабельність показує результативність діяльності підприємства, а не його потенціал;
- 4) низький рівень рентабельності стимулює підприємство до нарощування потенціалу.

19. Які з перелічених методів є графоаналітичними?

- 1) індексний метод.
- 2) метод зваженого показника.
- 3) «квадрат потенціалу».
- 4) PEST-аналіз.

20. «Хворобливий» вектор «квадрату потенціалу:

- 1) коли всі вектори 30–70 одиниць;
- 2) коли один вектор дуже виділяється;
- 3) коли всі вектори однакові;
- 4) теоретична модель квадрату.

ТЕМА 2. ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕСУ

- 2.1. Потенціал підприємства як економічна система
- 2.2. Підходи щодо формування потенціалу підприємства
- 2.3. Етапи та чинники формування потенціалу підприємства
- 2.4. Оптимальний потенціал підприємства

2.1. Потенціал підприємства як економічна система

СИСТЕМА (походить від грецького слова *συστημα* – ціле, що складається з частин) – сукупність елементів, що вступають у взаємодію, залежать один від одного та становлять певну цілісність, єдність

ЕКОНОМІЧНА СИСТЕМА – упорядкована сукупність господарських зв'язків і відношень, які встановлюються в процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання продукції (робіт, послуг)

ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА як економічну систему можна розглядати з різних точок зору, ґрунтуючись на ресурсній, функціональній, ресурсно-цільовій та інших концепціях, кожна з яких має право на існування через свою відносність

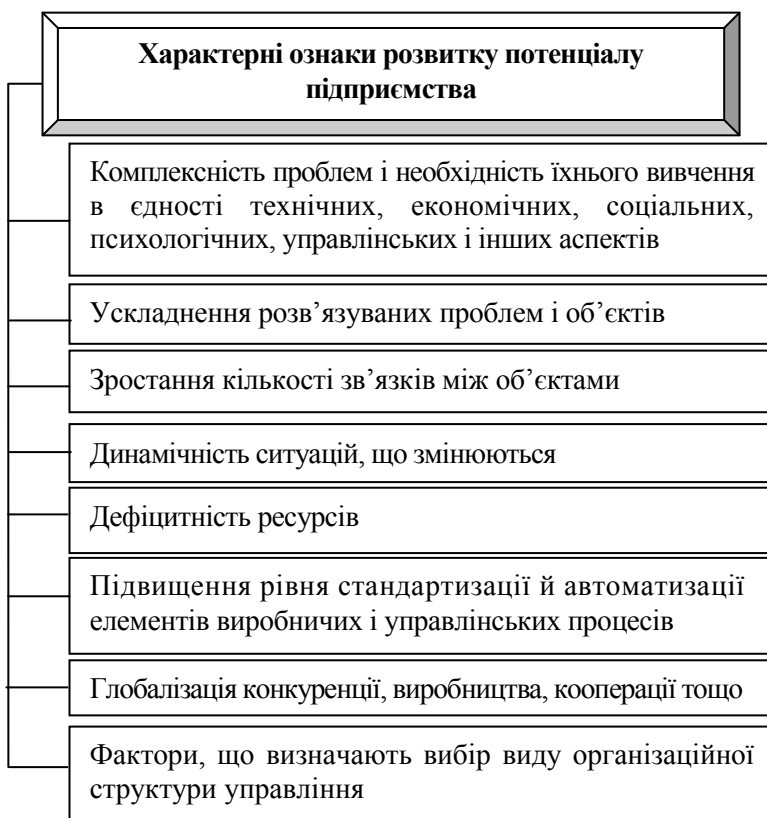
Системоутворюючі елементи потенціалу

Зовнішнє оточення – вхід (постачальники ресурсів), вихід (клієнти), зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотній зв'язок

Внутрішня структура – сукупність взаємозалежних ресурсів і компетенцій, що забезпечують через реалізацію бізнес-процесів, переробку входу у вихід і досягнення цілей системи

2.2. Підходи щодо формування потенціалу підприємства

ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА – це процес створення нового (або вдосконалення існуючого) носія таким чином, щоб властивості кожного з його окремих функціональних елементів забезпечували максимальне використання властивостей усіх інших елементів, а їхня сукупність надавала нову властивість підприємству, як цілісному об'єкту в умовах обмежень зовнішнього середовища



Постулати формування потенціалу

Потенціал підприємства – це складна система пересічних характеристик його елементів, причому останні можуть тією чи іншою мірою заміщати один одного, тобто є альтернативними

Потенціал підприємства не можна сформувати через механічне додавання елементів, оскільки він є динамічним угрупованням

Під час формування потенціалу підприємства діє закон синергії його елементів

Потенціал підприємства у вищих формах його виявлення трансформується з появою нових складових елементів

Елементи потенціалу підприємства функціонують одночасно і в сукупності, бо закономірності розвитку можливостей підприємства не можуть бути розкриті окремо, а тільки в їхньому поєднанні, що потребує досягнення збалансованого оптимального співвідношення між елементами

Усі елементи потенціалу об'єктивно пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства, тобто, з одного боку, вони підлягають фізичному та техніко-економічному старінню, а з другого – вони чутливі до досягнень науково-технічного прогресу

Складові потенціалу підприємства є адекватними характеристикам продукції і послуг, що виробляються на підприємстві

Потенціал підприємства характеризується **ВЛАСТИВОСТЯМИ**, типовими для будь-якої економічної системи: цілісністю, взаємозв'язком і взаємодією елементів, складністю, комунікативністю, ієрархічністю, множинністю опису, здатністю до розвитку, альтернативністю форм функціонування та розвитку, пріоритетом інтересів системи глобального рівня, пріоритетом якості, потужністю

Властивості потенціалу підприємства

Властивість цілісності, це означає, що системи існують як ціле. Ці компоненти існують лише через існування цілого. Не елементи складають ціле, а навпаки, ціле породжує при своєму членуванні елементи системи, що складає сутність основного постулату теорії систем – її первинності

Ієрархічність потенціалу означає, що кожен його компонент є системою (підсистемою) ширшої глобальної системи

Комунікативність пов'язана зі взаємодією та взаємозалежністю потенціалу та зовнішнього середовища. Потенціал як система формує та виявляє свої властивості тільки через взаємодію з зовнішнім середовищем

Здатність до розвитку означає, що система здатна до навчання і розвитку, сприйняття та використання нових технологічних ідей тощо

Альтернативність форм функціонування та розвитку. Залежно від конкретних умов розвитку тих чи інших господарських ситуацій, як правило, завжди існує кілька альтернативних шляхів досягнення конкретної мети

Пріоритет інтересів системи вищого рівня означає, що реалізація елемента потенціалу підпорядкована, насамперед, досягненню цілей формування та використання сукупного потенціалу

Властивості потенціалу підприємства

Пріоритет якості означає, що гарантом довгострокового функціонування потенціалу як економічної системи у швидко мінливих умовах зовнішнього середовища є високий рівень якості, починаючи з нижчих рівнів ієрархії його структури до кінцевого результату реалізації потенціалу

Потужність є кількісною оцінкою ступеня реалізації досягнутого потенціалу підприємства або потенційної сили стратегічного. Ця властивість визначає внесок потенціалу конкретного підприємства у формування загальноекономічного потенціалу регіону, країни

Взаємозв'язок і взаємодія елементів. Ця властивість є загальним економічним законом відповідності між елементами потенціалу, коли їхнє спільне функціонування через інтегральний вплив утворить нові якості сукупного потенціалу – ефект синергії

Складність потенціалу є в наявності різноманіття його компонентів, що визначають його внутрішню будову й організацію як єдиного цілого

2.3 Підходи щодо формування потенціалу підприємства

ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію з зовнішнім середовищем і забезпечення високої якості реалізації. В основі побудови системи факторів лежить принцип сфери впливу на елементи потенціалу, щодо якого усі фактори можна класифікувати на зовнішні і внутрішні

Підходи до формування потенціалу підприємства

Системний підхід є основним при формуванні потенціалу. Спочатку формуються параметри виходу – товару або послуги

Маркетинговий підхід орієнтує на формування можливостей підприємства на споживача

Функціональний підхід шукає нові оригінальні технічні рішення для задоволення існуючих або потенційних потреб

Комплексний підхід ураховує різні аспекти діяльності підприємства

Інноваційний підхід орієнтований на активізацію інноваційної діяльності через фактори виробництва й інвестиції

Динамічний підхід – це розгляд потенціалу в діалектичному розвитку, у встановленні причинно-наслідкових зв'язків і через ретроспективний аналіз поведінки аналогічних систем на відрізок

Нормативний підхід встановлює найважливіші елементів потенціалу за нормативами

Інтеграційний підхід націлений на дослідження посилення взаємозв'язків, об'єднання та посилення взаємодії між окремими його елементами

Оптимізаційний підхід – це встановлення залежності між елементами потенціалу через статистичні методи обробки інформації

Адміністративний підхід – це нормативи якості, витрат, які пов'язані з реалізацією елементів потенціалу через методи примушування

Поведінковий підхід ґрунтується на підвищенні ефективності сукупного потенціалу через підвищення ефективності його кадрової складової

Ситуаційний підхід – це досягнення цілей і забезпечення максимальної адаптації до умов ситуації при формуванні потенціалу підприємства

2.3. Етапи та чинники формування потенціалу підприємства



Основні етапи формування потенціалу підприємства

Аналіз і обробка інформації про фактичну діяльність підприємства на тимчасовому інтервалі за всіма функціональними напрямками

Аналіз основних тенденцій розвитку підприємства і визначення його стратегічних позицій задля формування стратегічних цілей. Визначення стратегічних позицій підприємства у ринковому просторі дозволяє позиціонувати підприємство на певному секторі

Розробка стратегічної концепції розвитку підприємства, направленої на використання його потенційних можливостей з позиції їхнього загального ресурсного забезпечення і інформаційно-аналітичного супроводу процесу формування стратегічного потенціалу підприємства

Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства, а також їхнє своєчасне коректування згідно стану ринкової кон'юнктури

Оцінка і необхідне коректування економічних умов, необхідних для реалізації розроблених стратегічних напрямів розвитку підприємства

Оцінка досягнутого потенціалу підприємства через аналіз фактичного рівня локальних потенціалів

Визначення потенційних можливостей підприємства в реалізації стратегічних напрямів через порівняльний аналіз відповідності економічних умов і його потенціалу

Оцінка розроблених заходів і витрат на їхнє здійснення. Перш за все, для кожного заходу оцінюється його ефективність на одиницю витрат. За наслідками проведеної оцінки всі розглянуті проекти упорядковуються у міру зниження їхньої ефективності

Реалізація розроблених заходів, направлених на формування стратегічного потенціалу підприємства

До **ВНУТРІШНІХ ЧИННИКІВ** формування потенціалу відноситься, насамперед, стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в рамках підприємства цінності та культура

До **ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ** формування потенціалу відносяться економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил тощо. Такими заходами, як правило, є податкові, процентні ставки, законодавчі, етичні, суспільні норми, тиск політичних сил. Крім того, важливим зовнішнім фактором є також ринкові умови на вході (умови конкуренції на ринках ресурсів)

2.4. Оптимізація структури потенціалу підприємства

ГОЛОВНОЮ МЕТОЮ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ПОТЕНЦІАЛУ підприємства є поліпшення рівня його використання за умовами: а) оптимізації структури потенціалу на засадах вимог до якості комбінацій базових елементів у стратегіях розвитку підприємства; б) критеріїв оптимізації і альтернативних варіантів структури потенціалу підприємства



ОПТИМАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ визначає такі можливості ресурсів підприємства, які необхідні для його розвитку за умовами оптимального рішення, що вибирається за критерієм оптимізації і є найефективнішим поміж усіх альтернативних варіантів

В оптимальному потенціалі підприємства виникає **ЕФЕКТ СИНЕРГІЇ**, який показує такий портрет потенціалу, що найсуттєвіше відображає результат стратегій розвитку підприємства

Основні правила моделювання оптимальної структури потенціалу бізнесу

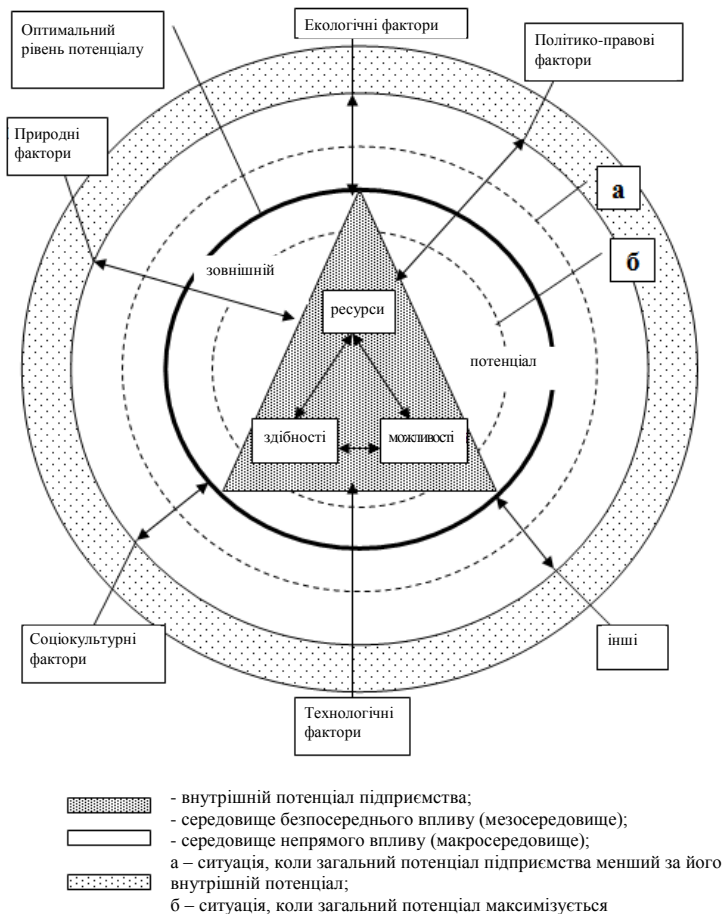
Оптимальний потенціал підприємства визначається за дією організаційних законів на засадах принципів системного підходу і характеризується чітко виділеною структурою компонентів, адаптованих до умов ринкових перетворень

Оптимальний потенціал підприємства характеризується комплексною системою економічних показників. Оцінювання оптимального потенціалу підприємства виконується за принципом «від часткового до загального» за обраним критерієм оптимізації

Оптимальний потенціал підприємства є рішенням з будь-якою імовірністю, що зміна оптимальності за одним критерієм оптимізації усуває оптимальність потенціалу по іншим критеріям у системі

За умов оптимізації ресурсів неминучим наслідком процесу оптимізації є підвищення продуктивності та посилення інтенсивності праці промислово-виробничого персоналу. Оптимальний потенціал показує оптимальні можливості ресурсів, за якими виробничо-господарська діяльність підприємства є ефективною

Модель потенціалу підприємства



Список використаної літератури

1. Бачевський Б. Є., Заблюдська І. В, Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : Центр навч. л-ри, 2009. 396 с.
2. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. 2-ге вид., виправл. і доповн. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. 232 с.

3. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Добикіна О. К., Рижиков В. С., Касьянюк С. В., Кокотько М. Є. та ін. К. : Центр навч. л-ри, 2007. 208 с.

4. Гавва В. Н., Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : Центр учбової літератури, 2004. 224 с.

5. Грицуленко С. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. [для студ. напр. підгот. 6.030504 «Економіка підприємства» ден. та заочн. форм навч.]. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2014. 99 с.

6. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. / Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В., Салавеліс Д. Є. Одеса : ОНЕУ, ротапринт, 2013. 343 с.

7. Хомяков В. І., Белінська В. М., Федоренко О. В. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. К. : Кондор, 2012. 432 с.

8. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. метод. посіб. К. : КНЕУ, 2005. 261 с.

9. Маркетинговий потенціал підприємства. URL: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1397&T=02&lng=1&st=0. (дата звернення: 18.11.2018).

10. Хринюк О.С., Бова В.А. Моделі розрахунку ймовірності банкруства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 2. URL: www.economy.nauka.com.ua.

11. Ребрик Ю.С., Павлюченко М.А. Діагностування фінансового потенціалу підприємства на основі астосування оптимізаційної моделі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 378–385.

12. Багрова І.В., Макеєва Н.С. Визначення оптимального обсягу дебіторської заборгованості. *Економічний вісник НГУ*. 2006. № 6. С. 30–40.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність потенціалу підприємства як економічної системи?
2. На яких концепціях ґрунтується формування потенціалу підприємства?
3. Чим обґрунтовується вибір концепції синергізму?
4. Якими властивостями характеризується потенціал підприємства?
5. Охарактеризуйте передумови формування потенціалу підприємства.
6. Назвіть характерні риси розвитку потенціалу підприємства як економічної системи.
7. Які моделі використовуються для опису потенціалу підприємства?
8. Назвіть основні наукові підходи, що використовуються у процесі формування потенціалу підприємства.
9. Які чинники обумовлюють розвиток елементів економічного потенціалу та впливають на їхню збалансованість і ефективність використання?
10. За якими етапами слід проводити процес оптимізації структури потенціалу підприємства?

Практичні завдання

Типові приклади розв'язування задач

Задача 1. Визначити рівень фінансового потенціалу, використовуючи методику діагностики банкрутства за моделлю О. Терещенка. Числові дані для обрахунку показників взяти із додатку В за 2016 рік, використовуючи працю [10].

Методичне пояснення до задачі

Модель О. Терещенка побудовано як універсальна дискримінантна функція:

$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$, де

$$X_1 = \frac{\text{Cash flow}}{\text{Зобов'язання}},$$

$$X_2 = \frac{\text{Валюта балансу}}{\text{Зобов'язання}},$$

$$X_3 = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Валюта балансу}},$$

$$X_4 = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}},$$

$$X_5 = \frac{\text{Виробничі запаси}}{\text{Виручка від реалізації}},$$

$$X_6 = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Валюта балансу}}$$

Здобуті значення Z-показника можна інтерпретувати так:

$Z > 2$ – підприємство вважається фінансово стійким, і йому не загрожує банкрутство;

$1 < Z < 2$ – фінансова рівновага (фінансова стійкість) підприємства порушена, але за умови переходу на антикризове управління банкрутство йому не загрожує;

$0 < Z < 1$ – підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів;

$Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом.

Для визначення фінансової стійкості та рівня фінансового потенціалу, пропонуємо таку матрицю оцінок вищезазначених параметрів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Матриця оцінок фінансової стійкості та фінансового потенціалу за розрахованою моделлю О. Терещенка

Стан підприємства	Фінансова стійкість	Рівень фінансового потенціалу
Існує загроза банкрутства	Фінансова стійкість відсутня. Підприємство фінансово нестабільне	Низький
Фінансова стійкість порушена	Діяльність підприємства прибуткова, проте фінансова стійкість багато в чому залежить від змін, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі	Середній
Банкрутство не загрожує	Діяльність підприємства прибуткова. Фінансове становище є стабільним. Фінансова стійкість є високою	Високий

Розрахунок показників для форми фінансової звітності після 2013 року.

$X_1 = p. 2000$ (ф. 2) / $p. 1695$ (ф. 1);

$X_2 = p. 1900$ (ф. 1) / $p. 1695$ (ф. 1);

$X_3 = p. 2350$ (ф. 2) / $p. 1900$ (ф. 1);

$X_4 = p. 2350$ (ф. 2) / $p. 2000$ (ф. 2);

$X_5 = p. 1100$ (ф. 1) / $p. 2000$ (ф. 2);

$X_6 = p. 2000$ (ф. 2) / $p. 1900$ (ф. 1).

Розв'язання

$X_1 = 221448,0 / 403483,0 = 0,5488$;

$X_2 = 343225,0 / 403483,0 = 0,8507$;

$X_3 = 14854,0 / 343225,0 = 0,0433$;

$X_4 = 14854,0 / 221448,0 = 0,0671$;

$X_5 = 67955,0 / 221448,0 = 0,3069$;

$X_6 = 221448,0 / 343225,0 = 0,6452$.

$Z = 1,5 \times 0,5488 + 0,08 \times 0,8507 + 10 \times 0,0433 + 5 \times 0,0671 + 0,3 \times 0,3069 + 0,1 \times 0,6452 = 0,8232 + 0,0681 + 0,433 + 0,3355 + 0,0921 + 0,0645 = 1,8164$

Отже, підприємство має середній рівень фінансового потенціалу.

Задача 2. Визначити рівень фінансового потенціалу, використовуючи методику діагностики банкрутства за моделлю Е. Альтмана. Числові дані для обрахунку показників взяти із додатку В за 2018 рік, використовуючи працю [10].

Методичне пояснення до задачі

Розрахунки проводяться за такою формулою:

$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$, де

$$X_1 = \frac{\text{Оборотний капітал}}{\text{Сукупні активи}},$$

$$X_2 = \frac{\text{Нерозподілений прибуток минулих років}}{\text{Сукупні активи}},$$

$$X_3 = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Сукупні активи}},$$

$$X_5 = \frac{\text{Обсяг реалізації}}{\text{Сукупні активи}}$$

При $Z < 2,675$ настання неспроможності досить ймовірно. При цьому Е. Альтман встановив, що при значенні Z від 1,81 до 2,99 модель не працює і позначив цей інтервал як «сфера невідання».

Таблиця 2.2 – Шкала визначення стану підприємства за моделлю Е. Альтмана

Розраховані значення критерію (індексу)	Ймовірність банкрутства
1,8	Дуже висока
1,81 – 2,6	Висока
2,61 – 2,9	Низька
2,91 – 3,0	Дуже низька

Таблиця 2.3 – Матриця оцінок фінансової стійкості та фінансового потенціалу за розрахованою моделлю Е. Альтмана

Ймовірність банкрутства	Фінансова стійкість	Рівень фінансового потенціалу
Дуже висока Висока	Відсутність фінансової стійкості. Підприємство фінансово нестабільне	Низький
Низька	Діяльність підприємства прибуткова, проте фінансова стійкість багато в чому залежить від змін, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі	Середній
Дуже низька	Діяльність підприємства прибуткова. Фінансове становище є стабільним. Підприємство є фінансово стійким	Високий

Розрахунок показників для форми балансу після 2013 року

$$X_1 = (\text{ф. 1, п. 1195} - \text{п. 1695}) / \text{ф. 1, п. 1300};$$

$$X_2 = \text{ф. 2, п. 2350 (2355)} / \text{ф. 1, п. 1300};$$

$$X_3 = \text{ф. 2, п. 2290 (2295)} / \text{ф. 1, п. 1300};$$

$$X_4 = \text{ф. 1, п. 1495} / (\text{ф. 1, п. 1595} + \text{п. 1695});$$

$$X_5 = \text{ф. 2, п. 2000} / \text{ф. 1, п. 1300}.$$

Розв'язання

$$X_1 = (280095,0 - 403483,0) / 343225,0 = -0,359496;$$

$$X_2 = 14854,0 / 343225,0 = 0,04328;$$

$$X_3 = 14854,0 / 343225,0 = 0,04328;$$

$$X_4 = -60258,0 / (0 + 403483,0) = -0,175564;$$

$$X_5 = 221448,0 / 343225,0 = 0,645198$$

$$Z = 1,2x(-0,359496) + 1,4x(0,04328) + 3,3x(0,04328) + 0,6x(-0,17556) + 1,0x(0,645198) = -0,4314 + 0,0606 + 0,1428 - 0,1053 + 0,6452 = 0,3119$$

Отже, фінансовий потенціал є дуже високим.

Задача 3. Розрахувати коефіцієнт невідповідності фактичного рівня фінансового потенціалу підприємства еталонному, якщо відомо такі дані (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – **Вихідні дані для проведення процедури нормування інтегральних показників за групами фінансово-економічних характеристик діяльності** [11, с. 385]

Групи показників	Значення			Еталонні значення Iei
	2016	2017	Оптим.	
1. Стан активів	0,400	0,507	0,472	0,507
2. Платоспроможність	0,289	0,270	0,682	0,682
3. Фінансова стійкість	0,518	0,000	0,995	0,995
4. Ділова активність	0,434	0,939	0,276	0,939
5. Ефективність господарської діяльності	0,920	0,601	0,000	0,920
6. Ринкова активність	0,112	0,750	0,030	0,750
Загальний інтегральний показник фінансового потенціалу	0,446	0,511	0,409	X

Таблиця 2.5 – **Результати нормування інтегральних показників за еталонними значеннями** [11, с. 385]

Групи показників	Рік		
	2015	2016	Оптим.
1. Стан активів	0,789	1,000	0,931
2. Платоспроможність	0,424	0,396	1,000
3. Фінансова стійкість	0,521	0,000	1,000
4. Ділова активність	0,462	1,000	0,294

Група показників	Рік		
	2015	2016	Оптим.
5. Ефективність господарської діяльності	1,000	0,653	0,000
6. Ринкова активність	0,149	1,000	0,040

Методичне пояснення до задачі

Коефіцієнт невідповідності розраховуємо в і-тому календарному періоді (K_{ni}) так:

$$K_{ni} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (1 - I_{H_{ij}})^2}$$

Розв'язання

$$K_{H_{2015}} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (1 - 0,789)^2 + (1 - 0,424)^2 + (1 - 0,521)^2 + (1 - 0,462)^2 + (1 - 1,000)^2 + (1 - 0,149)^2} = \\ = \sqrt{0,045 + 0,332 + 0,230 + 0,289 + 0 + 0,724} = \sqrt{1,619} = 1,273$$

$$K_{H_{2016}} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (1 - 1,000)^2 + (1 - 0,396)^2 + (1 - 0)^2 + (1 - 1,000)^2 + (1 - 0,653)^2 + (1 - 1,000)^2} = \\ = \sqrt{0 + 0,365 + 1 + 0 + 0,120 + 0} = \sqrt{1,485} = 1,219$$

$$K_{H_{2017}} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (1 - 0,845)^2 + (1 - 0,892)^2 + (1 - 0,551)^2 + (1 - 0,027)^2 + (1 - 0,000)^2 + (1 - 0,376)^2} = \\ = \sqrt{0,007 + 0,037 + 0,175 + 0,947 + 1 + 0,325} = \sqrt{2,573} = 1,604$$

$$K_{H_{оптим}} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (1 - 0,931)^2 + (1 - 1,000)^2 + (1 - 1,000)^2 + (1 - 0,294)^2 + (1 - 1)^2 + (1 - 0,040)^2} = \\ = \sqrt{0,005 + 0 + 0 + 0,499 + 0 + 0,922} = \sqrt{1,425} = 1,194$$

Отже, розрахований коефіцієнт з урахуванням оптимальних розмірів дебіторської та кредиторської заборгованості для підприємства значно менший порівняно з отриманим значенням за останній рік.

Задачі для самостійного розв'язання

Задача 1. Визначити рівень фінансового потенціалу, використовуючи методику діагностики банкрутства за моделлю О. Терещенка. Числові дані для обрахунку показників взяти із додатку В за 2016–2017 роки, використовуючи працю [10].

Задача 2. Визначити рівень фінансового потенціалу, використовуючи методику діагностики банкрутства за моделлю Е. Альтмана. Числові дані для обрахунку показників взяти із додатку В за 2016–2017 роки, використовуючи працю [10].

Тестові завдання

1. Потенціал підприємства як економічна система включає:

- 1) ресурси і зв'язки між ними;
- 2) сукупність відділів і виробничих підрозділів;
- 3) блоки ресурсів;
- 4) зовнішнє оточення і внутрішні процеси, а також їх взаємодію.

2. Ефективність роботи відділу вище суми ефективностей кожного фахівця через дію:

- 1) закону конкуренції;
- 2) закону ефекту масштабу виробництва;
- 3) закону попиту;
- 4) закону синергії.

3. Внутрішню будову й організацію потенціалу як цілісної системи визначає його:

- 1) розмірність;
- 2) структура;
- 3) потужність;
- 4) ієрархія.

4. Виберіть правильне твердження:

1) оптимізація структури підприємства є визначальним чинником забезпечення його конкурентоспроможності та виживання на ринку у певній перспективі.

2) потенціал – це безліч елементів, що вступають у взаємодію, залежать один від одного та становлять певну цілісність, єдність;

3) відтворювальний підхід передбачає необхідність урахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних й інших аспектів діяльності підприємства;

4) інтеграційний підхід пов'язаний з необхідністю розгляду потенціалу в діалектичному розвитку, у встановленні причинно-наслідкових зв'язків і співпідпорядкованості на основі проведення ретроспективного аналізу поведінки аналогічних систем на деякому тимчасовому відрізку.

5. Формування потенціалу підприємства будь-якого рівня є результатом:

- 1) взаємодії ресурсів, які залучаються до господарської діяльності;
- 2) впливу керуючої системи на керовану;
- 3) розподілу фінансових ресурсів по факторах виробництва;
- 4) реінвестування прибутку.

6. Дефіцитність ресурсів – є:

- 1) властивістю потенціалу підприємства;
- 2) ознакою розвитку потенціалу;
- 3) чинником формування потенціалу підприємства;
- 4) постулатом формування потенціалу підприємства.

7. В основі адміністративного підходу до формування потенціалу підприємства лежать:

- 1) методи примусу;
- 2) методи переконання;
- 3) методи спонукання.
- 4) метод мотивації.

8. Формування потенціалу підприємства – це (виберіть дві відповіді):

- 1) процес реінвестування прибутку;
- 2) процес створення нового потенціалу;
- 3) процес вдосконалення існуючого потенціалу;
- 4) оптимізація структури потенціалу.

9. Оптимальний рівень потенціалу підприємства – це:

- 1) можливості ресурсів, які необхідні для його розвитку за умовами оптимального рішення;
- 2) сукупність альтернативних стратегій розвитку підприємства;
- 3) оптимальне поєднання ресурсів підприємства;
- 4) максимальне поєднання ресурсів підприємства.

10. Яка суть поведінкового підходу формування потенціалу підприємства?

1) ґрунтується на підвищенні ефективності сукупного потенціалу за рахунок підвищення ефективності його кадрової складової;

2) заснований на альтернативності досягнення цілей і забезпеченні максимальної адаптації до умов конкретної ситуації в процесі формування потенціалу підприємства;

3) у процесі формуванні потенціалу заснований на його структуризації і визначенні значимості, пріоритетів серед елементів потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів між ними;

4) орієнтований на постійне поновлення виробництва продукції з меншою ресурсоемністю та вищою якістю порівняно з аналогічною продукцією на даному ринку для задоволення потреб клієнтів.

11. Виберіть правильне твердження:

1) оптимізаційний підхід реалізується через визначення кількісних оцінок і встановлення залежності між окремими елементами потенціалу за допомогою економіко-математичних і статистичних методів обробки інформації;

2) інтеграційний підхід пов'язаний з необхідністю розгляду потенціалу в діалектичному розвитку, у встановленні причинно-наслідкових зв'язків і співпідпорядкованості на основі проведення ретроспективного аналізу поведінки аналогічних систем на деякому тимчасовому відрізку;

3) динамічний підхід у процесі формування потенціалу підприємства націлений на дослідження посилення взаємозв'язків, об'єднання та посилення взаємодії між окремими його елементами;

4) відтворювальний підхід реалізується через визначення кількісних оцінок і встановлення залежності між окремими елементами потенціалу за допомогою економіко-математичних і статистичних методів обробки інформації.

12. Що передбачає структурний підхід формування потенціалу підприємства?

1) у процесі формуванні потенціалу заснований на його структуризації і визначенні значимості, пріоритетів серед елементів потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів між ними.

2) заснований на альтернативності досягнення цілей і забезпеченні максимальної адаптації до умов конкретної ситуації в процесі формування потенціалу підприємства.

3) орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, засобами якої повинні бути фактори виробництва й інвестиції;

4) реалізується через визначення кількісних оцінок і встановлення залежності між окремими елементами потенціалу за допомогою економіко-математичних і статистичних методів обробки інформації.

13. Виберіть хибне твердження:

1) системний підхід є одним з основних у процесі формування потенціалу підприємства;

2) маркетинговий підхід передбачає орієнтацію формування можливостей підприємства на споживача;

3) відтворювальний підхід передбачає необхідність урахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних й інших аспектів діяльності підприємства;

4) інноваційний підхід орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, засобами якої повинні бути фактори виробництва й інвестиції.

14. Що з цього не включається до етапів аналізу формування і використання фінансового потенціалу підприємства?

1) аналіз джерел формування і поповнення фінансових ресурсів;

2) аналіз витрат підприємства;

3) аналіз ліквідності та фінансової стійкості підприємства;

4) аналіз ефективності використання фінансового потенціалу.

15. Зважаючи на ефект синергії, процес оптимізації структури потенціалу підприємства першим етапом формування потенціалу підприємства є:

1) визначення необхідного для кожної мети набору стратегічних ресурсів;

2) формування системи цілей підприємства (стратегічні, тактичні, поточні; для всього підприємства, його підрозділів, а також окремих видів діяльності);

3) оскільки для задоволення однієї і тієї ж потреби може існувати декілька варіантів наборів ресурсів, то доцільно провести оцінку альтернативних їх комбінацій, і після цього зробити остаточний висновок;

4) після проведення попередніх 4-х етапів, необхідно оцінити отриманий результат..

16. Зважаючи на ефект синергії, процес оптимізації структури потенціалу підприємства останнім етапом формування потенціалу підприємства є:

1) оскільки для задоволення однієї і тієї ж потреби може існувати декілька варіантів наборів ресурсів, то доцільно провести оцінку альтернативних їх комбінацій, і після цього зробити остаточний висновок.

2) формування системи цілей підприємства (стратегічні, тактичні, поточні; для всього підприємства, його підрозділів, а також окремих видів діяльності);

3) виходячи з того, що підприємство не однаковою мірою володіє всіма видами ресурсів, треба провести раціональний розподіл обмежених ресурсів, визначити куди вигідніше їх направити, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства;

4) оцінка отриманого результату після проведення поетапного формування.

17. Що відноситься до зовнішніх факторів формування та розвитку потенціалу підприємства?

1) економічні, соціальні, політичні, юридичні умови;

2) економічні, політичні, соціальні, суспільні умови;

3) економічні, потенціальні, соціальні, юридичні умови;

4) економічні та політичні умови.

18. Що відноситься до внутрішніх факторів формування та розвитку потенціалу підприємства?

1) кількість та якість ресурсів, освіта менеджерів, цінності та культура працівників;

2) всі фактори що не відносяться до зовнішніх;

3) стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в рамках підприємства цінності та культура.

4) моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в рамках підприємства цінності та культура.

19. Що виникає при оптимальному потенціалі підприємства?:

1) максимізація прибутку;

2) мінімізація витрат;

3) реалізація стратегії;

4) ефект синергії.

20. Цілями оптимізації структури потенціалу підприємства не є:

1) диверсифікація виробництва (визначення чи уточнення сфери діяльності);

2) створення структури потенціалу яка забезпечила б мінімальний або нульовий прибуток;

3) поліпшення загальних показників діяльності підприємства;

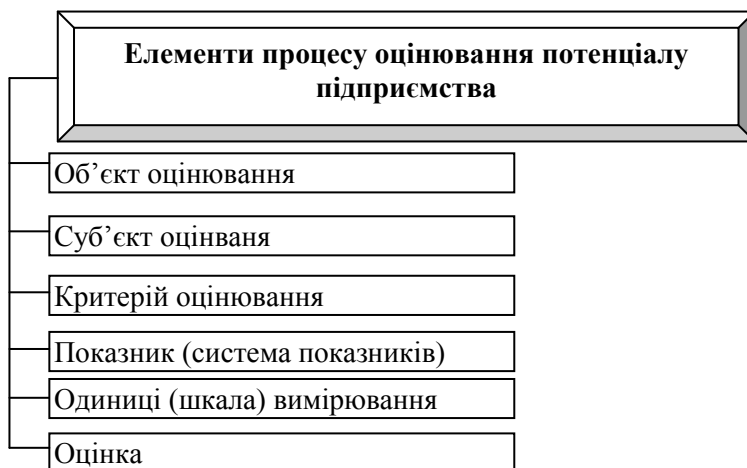
4) пошук шляхів отримання синергічного (синергетичного) ефекту та перетворення його у конкурентну перевагу.

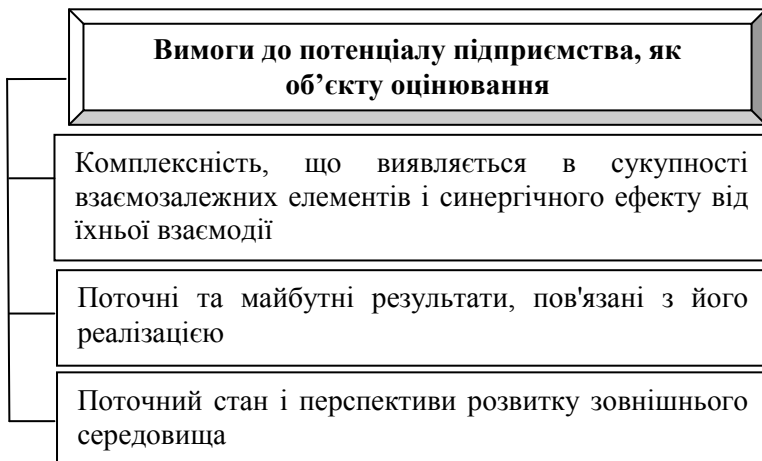
ТЕМА 3. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕСУ

- 3.1. Особливості потенціалу як об'єкта оцінювання
- 3.2. Наукові підходи до оцінювання потенціалу підприємства
- 3.3. Завдання, принципи, критерії та показники оцінювання потенціалу підприємства
- 3.4. Особливості оцінювання елементів потенціалу підприємства
- 3.5. Вартісний підхід до оцінювання потенціалу підприємства
- 3.6. Правові основи оцінювання вартості потенціалу підприємства

3.1. Особливості потенціалу підприємства як об'єкта оцінювання

Рівень реалізації поточних і потенційних можливостей безпосередньо впливає на досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей діяльності підприємства. Тому виникає об'єктивна необхідність в **ОЦІНЮВАННІ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**





ОЦІНКА ВАРТОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА – це упорядкований, цілеспрямований процес визначення в грошовому виразі вартості об'єкта з урахуванням потенційного і реального доходу, який має місце в певний проміжок часу за умов конкретного ринку





Механізм процесу оцінки вартості потенціалу підприємства включає такі процедури

Підготовчий етап (ознайомлення з об'єктом оцінки, характерними умовами угоди, для укладання якої здійснюється оцінка, визначення бази оцінки, надання замовнику пропозицій із приводу істотних умов договору на проведення оцінки)

Укладення договору на проведення оцінки

Ознайомлення з об'єктом оцінки, збирання та опрацювання вихідних даних та іншої інформації, необхідної для проведення оцінки

Ідентифікація об'єкта оцінки та пов'язаних з ним прав, аналіз можливих обмежень та застережень, які можуть супроводжувати процедуру проведення оцінки та використання її результатів

Вибір необхідних методичних підходів, методів та оціночних процедур, що найповніше відповідають меті оцінки та обраній базі, визначеним у договорі на проведення оцінки, та їхньому застосуванню

Узгодження результатів оцінки, отриманих із застосуванням різних методичних підходів

Складання звіту про оцінку майна та висновку про вартість об'єкта оцінки на дату оцінки

Доопрацювання (актуалізація) звіту та висновку про вартість об'єкта оцінки на нову дату (у разі потреби)

3.2. Наукові підходи до оцінювання потенціалу підприємства



Підходи до оцінювання потенціалу підприємства

Системний підхід – компоненти системи підприємства мають зв'язок із зовнішнім середовищем та є підсистемою системи вищого порядку

Відтворювальний підхід – враховується постійне відновлення виробництва в умовах конкурентного ринку і найменших витрат на одиницю корисного ефекту

Функціональний підхід – визначається вартість функцій, що потрібно виконувати. Вартісна оцінка функцій базується на методиках функціонально-вартісного аналізу

Вартісний підхід – виконується відображення вартості потенціалу у ймовірній сумі грошей

Ресурсний підхід – враховуються можливості всіх ресурсів на формування і мобілізацію потенціалу підприємства

Інституціональний підхід – використовується інституціональний механізм ринкових відносин. При оцінці потенціалу на базі національних і міжнародних стандартів пріоритет віддається національним інтересам з урахуванням менталітету населення та інтересів майбутніх поколінь

Нормативний підхід – необхідною умовою є формування нормативної бази оцінки потенціалу підприємства

Оптимізаційний підхід – виконується оцінка оптимального потенціалу підприємства

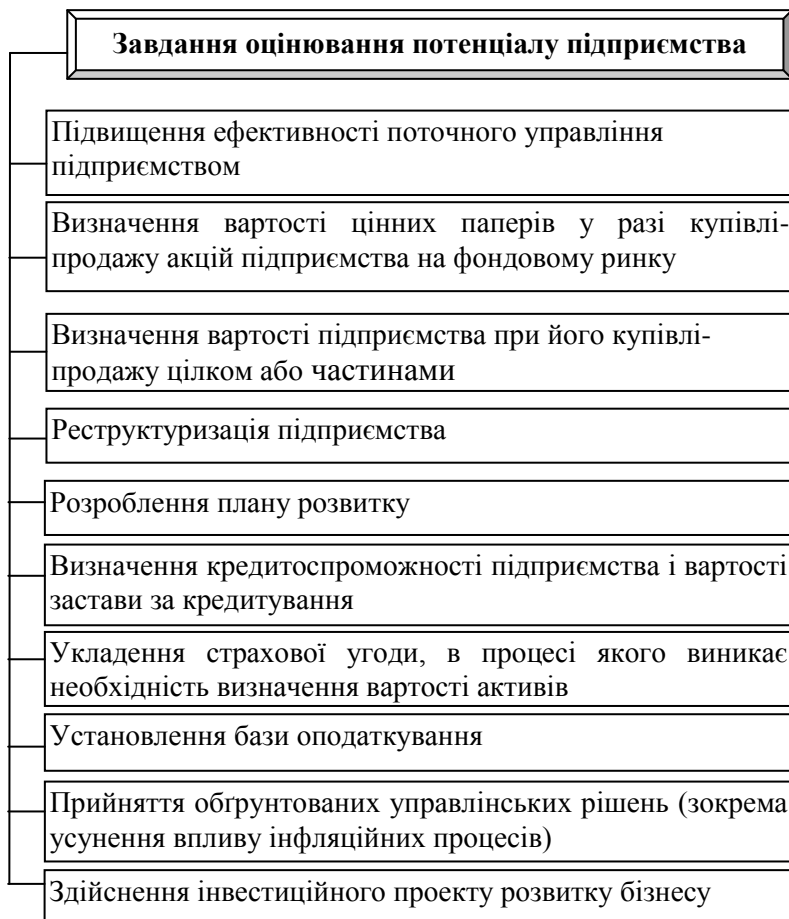
Ринковий підхід – суб'єкти ринкових відносин оцінюють рівень потенціалу підприємства на засадах ринкового попиту та ринкових пропозицій з урахуванням накопиченого досвіду

Ексклюзивний підхід – оцінюється потенціал підприємств з унікальними властивостями, що зберігають монопольне положення за видами діяльності

Віртуальний підхід – оцінюються можливості інтернет-ресурсів, що використовує підприємство в глобальному просторі без прямих контактів із замовниками

Комплексний підхід – оцінюється на засадах економічних, правових, технічних, організаційних, соціальних та екологічних факторів. Він інтегрується з системним підходом

3.3. Завдання, принципи, критерії та показники оцінювання потенціалу підприємства







3.4. Особливості оцінювання елементів потенціалу підприємства



Законом України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні», регламентуються **ОБОВ'ЯЗКОВІ ВИПАДКИ ПРОВЕДЕННЯ ВАРТІСНОЇ ОЦІНКИ**

Обов'язкові випадки проведення вартісної оцінки майна підприємства

Створення підприємств (господарських товариств) на базі державного майна або майна, що є у комунальній власності

Реорганізація, банкрутство, ліквідація державних, комунальних підприємств, та підприємств з державною (комунальною) часткою власності

Виділення або визначення частки майна у спільному майні, у якому є державна (комунальна) частка

Визначення вартості внесків учасників та засновників господарського товариства, якщо до нього вноситься майно господарських товариств з державною часткою, а також у разі виходу учасника

Приватизація та інше відчуження оренди, обміну, страхування державного (комунального) майна

Переоцінка основних засобів для бухгалтерських цілей

Оподаткування майна, крім випадків визначення розміру податку при спадкуванні власності, вартість якої оподатковується за нульовою ставкою

Визначення збитків або розміру відшкодування, за рішенням суду або для захисту суспільних інтересів

3.5. Вартісний підхід до оцінювання потенціалу підприємства

Важливою складовою управління є адекватна оцінка вартості потенціалу підприємства на засадах вартісного підходу. **ВАРТІСТЬ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА** – це еквівалент його цінності, виражений у ймовірній сумі грошей

ОЦІНКА ВАРТОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА – це упорядкований, цілеспрямований процес визначення в грошовому виразі вартості об'єкта з урахуванням потенційного і реального доходу, який має місце в певний проміжок часу за умов конкретного ринку

Вимоги до критерію вартості в оцінюванні потенціалу підприємства

Комплексність, що показує взаємозалежність компонентів в системі оцінювання потенціалу підприємства й синергійний ефект від їхньої взаємодії

Поточні та майбутні результати оцінювання, потенціалу підприємства

Поточний стан і перспективи розвитку зовнішнього середовища в системі оцінки потенціалу підприємства

Модифікації вартості майна і майнових прав, що використовуються в процесі оцінки потенціалу	
Вартість	еквівалент цінності об'єкта оцінки, виражений у ймовірній сумі грошей
Ціна	фактична сума грошей, сплачена за об'єкт оцінки або подібне майно
Поточна вартість	вартість об'єкта оцінки, що приведена у відповідність із цінами на дату оцінки через дисконтування або використання фактичних цін на дату оцінки
Ринкова вартість	вартість об'єкта оцінки, за яку можливе його відчуження на ринку подібного майна на дату оцінки за угодою, укладеною між покупцем та продавцем
Ліквідаційна вартість	вартість, яка може бути отримана за умови продажу об'єкта оцінки в строк, яка дорівнює ринковій вартості
Вартість заміщення	визначена на дату оцінки поточна вартість витрат на створення (придбання) у сучасних умовах нового об'єкта, який є ідентичним об'єкту оцінки
Спеціальна вартість	сума ринкової вартості та надбавки до неї, яка формується за наявності нетипової мотивації чи особливої заінтересованості потенційного покупця (користувача) в об'єкті оцінки
Інвестиційна вартість	вартість, визначена щодо конкретних умов, вимог та мети інвестування в об'єкт оцінки
Вартість у використанні	вартість, яка розраховується із сучасних умов використання об'єкта оцінки і може не відповідати його найефективнішому використанню
Оціночна вартість	вартість, яка визначається за встановленими алгоритмом та складом вихідних даних
Дійсна вартість майна	вартість відтворення (вартість заміщення) або ринкова вартість майна
Вартість реверсії	вартість об'єкта оцінки, яка прогнозується за період, що настає за прогнозом вартості

Економічні показники, що використовуються в оцінюванні вартості потенціалу підприємства через стратегію управління прибутком	
Вартість потенціалу	Грошовий еквівалент вартості потенціалу підприємства, що має місце в певний проміжок часу за умов конкретного ринку
Вартість майна та майнових прав	Еквівалент цінності майна та майнових прав підприємства, виражений у ймовірній сумі грошей
Чистий прибуток	Прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства після сплати податків
Витрати	Зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань
Змінні витрати	Витрати, сума яких змінюється при зміні обсягу реалізованої продукції
Постійні витрати	Витрати, сума яких не змінюється при зміні обсягу реалізації продукції
Маржинальний прибуток	Сума чистого доходу мінус змінні витрати
Валовий прибуток	Сума чистого доходу мінус собівартість продукції

МАЙНОВІ ПРАВА – це будь-які права, котрі пов'язані з майном і відрізняються від права власності (права володіння, розпорядження, користування), та інші специфічні права (права на здійснення діяльності, використання природних ресурсів) і права вимоги

Способи визначення доходу від усіх видів діяльності підприємства через планову собівартість продукції та прибуток

Змінні витрати розраховуються через норми і нормативи ресурсів та календарно-планові і фінансові нормативи

Постійні витрати визначаються на базі нормативів часових витрат роботи устаткування

Маржинальний прибуток є верхньою межею прибутку підприємства щодо перспектив його економічного зростання, за якою максимальний ефект має бути отриманий з мінімальними витратами

Плановий прибуток, що розраховується за цільовим методом планування прибутку в стратегічному плані підприємства

3.6. Правові основи оцінювання вартості потенціалу підприємства

Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» визначає **ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ОЦІНОЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**, забезпечує створення системи незалежної оцінки з метою захисту інтересів держави та суб'єктів правовідносин у питаннях оцінки майна, майнових прав та використання її результатів

ОЦІНКА МАЙНА ТА МАЙНОВИХ ПРАВ – це процес визначення їхньої вартості на дату оцінки за процедурою, встановленою нормативно-правовими актами і є результатом практичної діяльності суб'єкта оціночної діяльності

ПРОФЕСІЙНА ОЦІНОЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ – діяльність оцінювачів та суб'єктів оціночної діяльності, яка полягає в організаційному, методичному та практичному забезпеченні проведення оцінки майна, розгляді та підготовці висновків щодо вартості майна

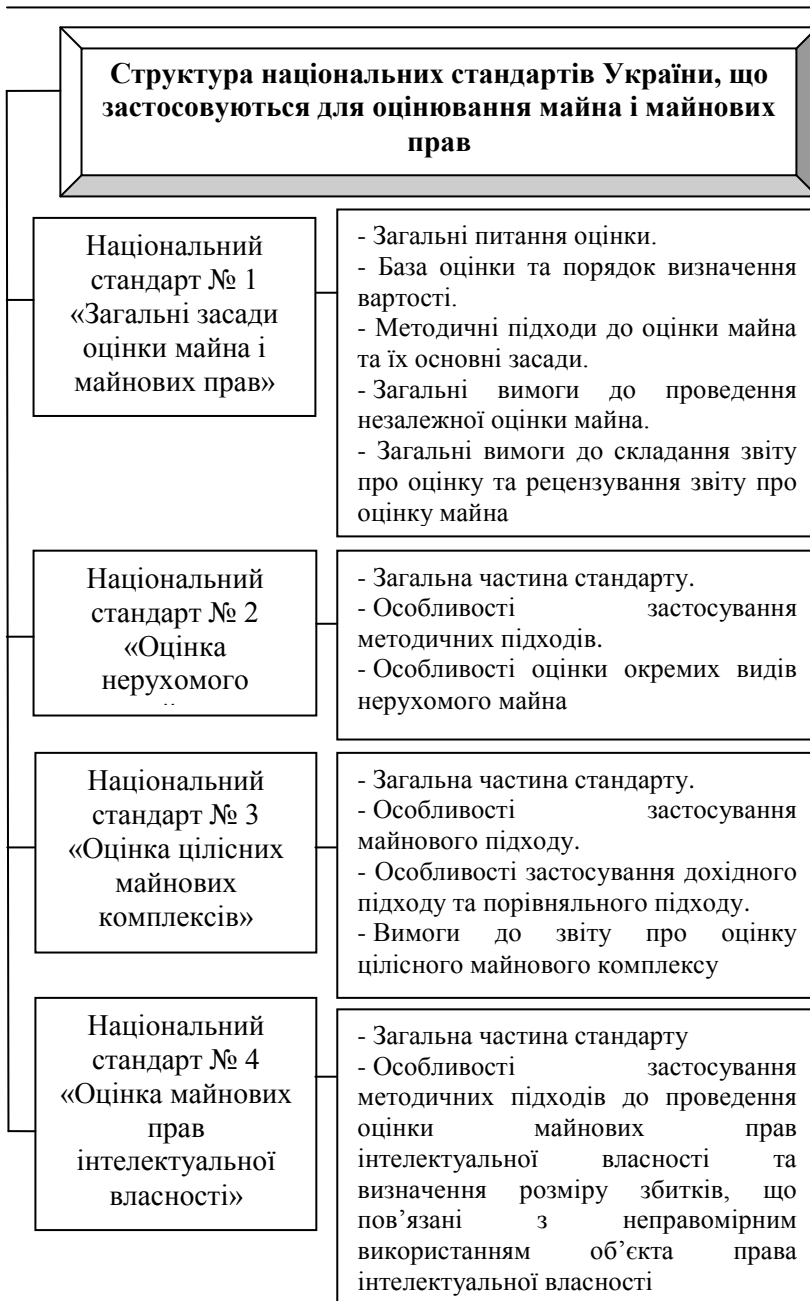
Послідовність оцінних процедур у процесі незалежної оцінки майна та майнових прав

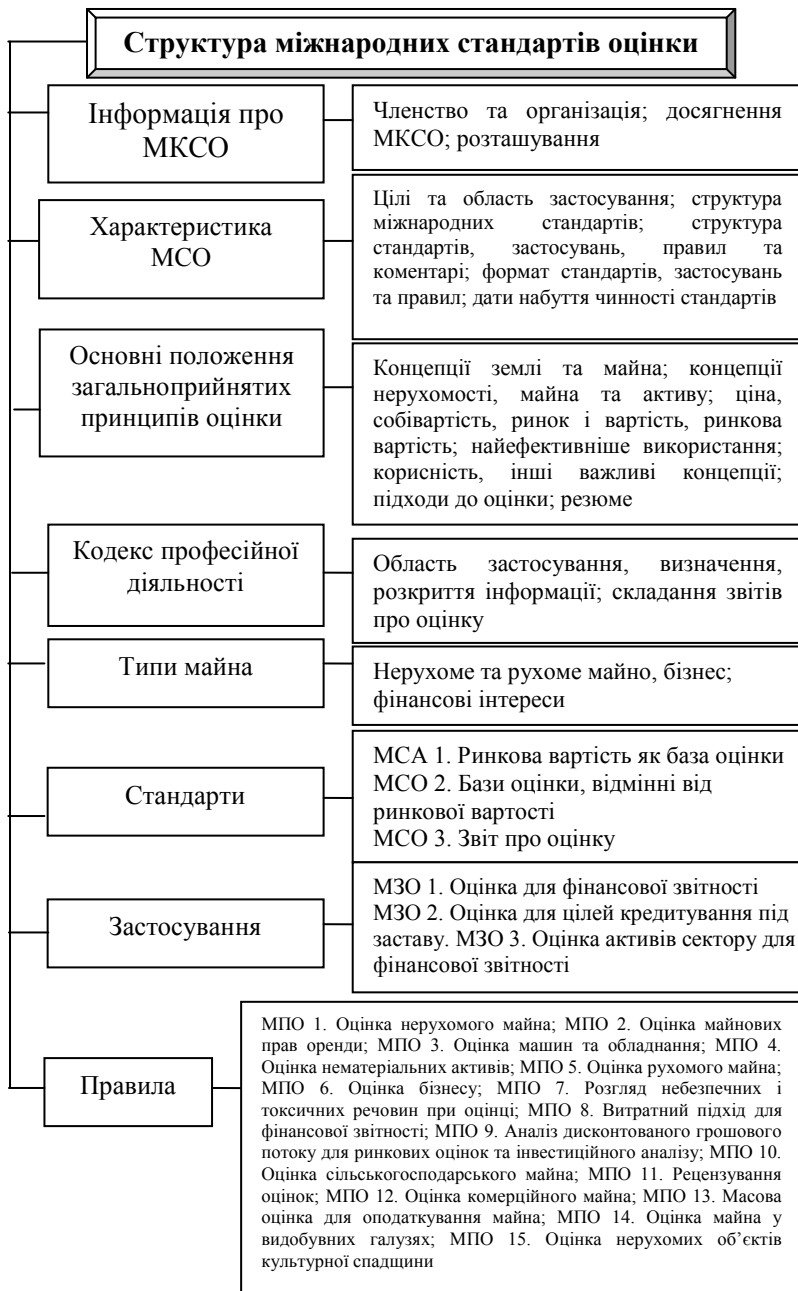
Підготовчий етап ознайомлення з об'єктом оцінки

Укладення договору на проведення оцінки

Ідентифікація об'єкта оцінки та пов'язаних з ним прав

Вибір необхідних методичних підходів





Умовні позначення:

МКСО – Міжнародний комітет зі стандартів оцінки;

МСО – Міжнародні стандарти оцінки;

МЗО – Міжнародне застосування оцінки;

МПО – Міжнародні правила оцінки.

Список використаної літератури

1. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 400 с.

2. Герасимчук З. В., Ковальська Л. Л. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. Луцьк : Волинські старожитності, 2012. 336 с.

3. Грицуленко С. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. [для студ. напр. підгот. 6.030504 «Економіка підприємства» ден. та заочн. форм навч.]. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2014. 99 с.

4. Жемба А. Й., Адамчук Т. Л. Методичні вказівки до проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» для студ. за напрямом підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» ден. та заочн. форм навч. Рівне: НУВГП, 2013. 38 с.

5. Кравченко Н. В. Соціалізація як фактор розвитку інноваційного потенціалу підприємства в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_23. (дата звернення: 18.11.2018).

6. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

7. Методика оцінки майна : Постанова КМУ № 1891 від 10.12.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1891-2003> (дата звернення: 10.11.2018).

8. Національний стандарт № 3 «Оцінка цілісних майнових комплексів», №1665 від 29.11.2006. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1655-2006-%D0%BF>. (дата звернення: 10.11.2018).

9. Національний стандарт № 4 «Оцінка майнових прав інтелектуальної власності», №1185 від 3.10.2007. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1185-2007-%D0%BF> (дата звернення: 10.11.2018).

10. Національний стандарт №1 : Загальні засади оцінки майна і майнових прав. Постанова КМУ №1440 від 10.09.2003р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003> (дата звернення: 10.11.2018).

11. Національний стандарт №2 «Оцінка нерухомого майна», №1442 від 28.10.2004 . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1442-2004-%D0%BF> (дата звернення: 10.11.2018).

12. Погорелов Ю. С. Развитие предприятия: понятия та виды. *Проблемы материальной культуры. Сер. Экономические науки.* 2010. № 8. С. 75-81.

13. Потенціал і розвиток підприємства / Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В., Салавеліс Д. Є. : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, ротапринт, 2013. 343 с.

14. Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид. перероб та доп. : підруч. / Касьянова Н. В., Солоха Д. В., Морєва В. В., Беякова О. В., Балакай О. Б. К. : Центр учебовой літератури, 2013. 248 с.

15. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні : Закон України від 12.07.2001 № 2658-III. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 10.10.2018).

16. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч.-метод. посіб. К. : КНЕУ, 2005. 261 с.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність оцінки потенціалу підприємства?

2. Які елементи включає в себе процес оцінки потенціалу підприємства?

3. Які процедури включає механізм процесу оцінки вартості потенціалу підприємства?

4. Перерахуйте наукові підходи до оцінки потенціалу підприємства.

5. Які принципи оцінки використовуються при визначенні вартості потенціалу підприємства?

6. Перерахуйте показники оцінки потенціалу підприємства.

7. У чому полягає сутність оцінки вартості потенціалу підприємства?

8. Опишіть структуру Національних стандартів оцінки в Україні.

9. Охарактеризуйте структуру Міжнародних стандартів оцінки.

10. Яка послідовність оцінних процедур у процесі незалежної оцінки майна та майнових прав відповідно до законодавства України?

Практичні завдання

Типові приклади розв'язування задач

Задача 1. Визначити структуру елементів потенціалу підприємства. Елементи потенціалу обрахувати вартісним методом для ПАТ «Торнадо» за даними звітного періоду.

Таблиця 3.1 – **Вихідна інформація для вартісного розрахунку розміру складових елементів потенціалу ПП «Грегорі»**

Показник	2016	2017
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	106 485	114 824
Нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень, коеф.	0,15	0,15
Нормовані оборотні засоби, тис. грн	32 706	39 476
Коефіцієнт витягу продукції із оборотних засобів, коеф.	0,8	0,82
Сумарна вартість нематеріальних активів і земельних ресурсів за експертною оцінкою, тис. грн	21 732	24 944
Середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	7599	7590
Продуктивність праці на 1-го працівника ПВП, тис. грн	13,0	13,8
Товарна продукція у порівняних цінах, тис. грн	98 649	104 370
Фондоозброєність у розрахунку на 1-го працівника ПВП, тис. грн	14,0	15,1

Показник	2016	2017
Інноваційні витрати за звітний період, тис. грн	27 200	37 849
Витрати на управління, тис. грн	5732,1	6890,0
Валовий прибуток, тис. грн	27 706	43 720
Повна собівартість товарної продукції, тис. грн	71 383	74 275

При підготовці задачі використано [4, с. 17–18].

Розв'язання

Фінансовий потенціал:

$$\Phi\Pi = \Phi \times E_n = 114824 \times 0,15 = 17\,223,60 \text{ тис. грн.}$$

Потенціал оборотних фондів:

$$\text{ОП} = M \times K_M = 39476 \times 0,82 = 32\,370,32 \text{ тис. грн.}$$

Потенціал нематеріальних активів:

$$\text{НП} = \sum(\text{Нех}E_n) = 24944 \times 0,15 = 3741,60 \text{ тис. грн.}$$

Оцінка живої праці:

$$A = \text{Пп} (\Delta\Phi_0 / \Delta\Pi) = 13,8 \times (15,1 - 14,0) / (13,8 - 13) = 18,975 \text{ тис. грн.}$$

Потенціал технологічного персоналу:

$$\text{ПТП} = A \times Ч \times E_n = 18,975 \times 7590 \times 0,15 = 21\,603,04 \text{ тис. грн.}$$

Розмір виробничого потенціалу:

$$\text{ВП} = \Phi\Pi + \text{ОП} + \text{НП} + \text{ПТП} = 17223,60 + 32370,32 + 3741,60 + 21603,04 = 74938,56 \text{ тис. грн.}$$

Обсяг потенціалу підприємства:

$$\text{ПП} = \text{ВП} + \text{ІП} + \text{ФінП} + \text{УП} + \text{МП} + \text{НТП} + \text{ПОСУ} + \text{П}_{\text{інф}} + \text{П}_{\text{інфр}} = 74\,938,56 + 37\,849 + 6890 + 43\,720 + 74\,275 = 237\,672,56 \text{ тис. грн.}$$

Задача 2. Оцінити розмір виробничого та сукупного потенціалу ПАТ «Торнадо» у 2016–2017 роках за методикою вартісної оцінки.

Таблиця 3.2 – Вихідна інформація для вартісного розрахунку розміру складових елементів потенціалу ПАТ «Торнадо»

Показник	Одиниці виміру	2016	2017
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	106 485,0	114 824,0

Потенціал і розвиток бізнесу

Показник	Одиниці виміру	2016	2017
Нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень	коэф.	0,15	0,15
Середньорічна вартість оборотних засобів	тис. грн	32 706,0	39 476,0
Коефіцієнт витягу продукції із оборотних засобів	коэф.	0,8	0,82
Сумарна вартість нематеріальних активів і земельних ресурсів за експертною оцінкою	тис. грн	21 732,0	24 944,0
Середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу	осіб	7 599,0	7 590,0
Продуктивність праці у розрахунку на 1 працівника	тис. грн	13,0	13,8
Товарна продукція у порівняних цінах	тис. грн	98 649,0	104 370,0
Фондоозброєність у розрахунку на 1 працівника	тис. грн	14,0	15,1
Інноваційні витрати	тис. грн	27 200,0	37 849,0
Витрати на управління	тис. грн	5 732,1	6 890,0
Балансовий прибуток	тис. грн	27 706,0	43 720,0
Повна собівартість товарної продукції	тис. грн	71 383,0	74 275,0

Продуктивності праці у розрахунку на 1 працівника у 2015 році 12,0, фондоозброєності у розрахунку на 1 працівника у 2015 році 13,0.

При підготовці задачі використано [4, с. 17–18].

Розв'язання

2016 рік

1. Фінансовий потенціал:

$$\text{ФП} = \Phi \times \text{Ен} = 106485 \times 0,15 = 15\,972,75 \text{ тис. грн.}$$

2. Потенціал оборотних фондів:

ОП = М x Км = 32706 x 0,80 = 26 164,8 тис. грн.

3. Потенціал нематеріальних активів:

НП = 21732 x 0,15 = 3 259,8 тис. грн.

4. Оцінка живої праці:

$A = (Ппх(\Delta\Phi_0/\Delta\Pi)) = 13 \times ((14 - 13) / (13 - 12)) = 13$ тис. грн.

Потенціал технологічного персоналу:

ПТП = А x Ч x Нт = 13 x 7599 x 0,15 = 14 818,1 тис. грн.

5. Розмір виробничого потенціалу:

ВП = ФП + ОП + НП + ПТП = 15 972,75 + 26 164,8 + 3 259,8 + 14 818,1 = 60215,45 тис. грн.

6. Обсяг потенціалу підприємства:

ПП = ВП + П + ФінП + УП + МП + НТП + Пінф + Пінфр = 60 215,45 + 27 200 + 5 732,1 + 27 706 + 71 383 = 192 236,55 тис. грн.

2017 рік

Дані обраховано у задачі 1.

ПП = ВП + П + ФінП + УП + МП + НТП + Пінф + Пінфр = 74 938,56 + 37 849 + 6 890 + 43 720 + 74 275 = 237 672,56 тис. грн

Отже, виробничий потенціал у 2017 році зріс на 24,8 % або 14 723,11 тис грн проти 2016 року.

Задачі для самостійного розв'язання

Задача 1. Згідно з методикою вартісної оцінки розміру складових елементів потенціалу підприємства при його формуванні необхідно розрахувати сукупну вартість потенціалу ПП «Орбіта» за 2016 та 2017 роки.

Таблиця 3.3 – Вихідна інформація для вартісного розрахунку розміру складових елементів потенціалу ПП «Грегорі»

Показник	2016	2017
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	108 485	116 824
Нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень, коеф.	0,15	0,15
Нормовані оборотні засоби, тис. грн	35 706	42 476

Потенціал і розвиток бізнесу

Показник	2016	2017
Коефіцієнт витягу продукції із оборотних засобів, коеф.	0,82	0,84
Сумарна вартість нематеріальних активів і земельних ресурсів за експертною оцінкою, тис. грн	23 732	28 944
Середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	7899	7890
Продуктивність праці на 1-го працівника ПВП, тис. грн	14,0	14,8
Товарна продукція у порівняних цінах, тис. грн	99 649	106 370
Фондоозброєність у розрахунку на 1-го працівника ПВП, тис. грн	15,0	16,1
Інноваційні витрати за звітний період, тис. грн	28 200	38 849
Витрати на управління, тис. грн	5 632,1	6 790,0
Валовий прибуток, тис. грн	28 706	46 720
Повна собівартість товарної продукції, тис. грн	73 383	76 275

Таблиця 3.4 – Додаткова інформація

Показник	2015
Продуктивність праці на 1-го працівника ПВП, тис. грн	13,0
Фондоозброєність у розрахунку на 1-го працівника ПВП, тис. грн	13,5

Задача 2. Оцінити розмір виробничого та сукупного потенціалу ПАТ «Електро» у 2017 році.

Таблиця 3.5 – Вихідна інформація для вартісного розрахунку розміру складових елементів потенціалу ПАТ «Електро»

Показник	Одиниці виміру	2016	2017
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	96 485,0	104 824,0
Нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень	коеф.	0,15	0,15

Тема 3. Теоретичні основи оцінювання потенціалу бізнесу

Показник	Одиниці виміру	2016	2017
Середньорічна вартість оборотних засобів	тис. грн	30 706,0	40 476,0
Коефіцієнт витягу продукції із оборотних засобів	коєф.	0,75	0,79
Сумарна вартість нематеріальних активів і земельних ресурсів за експертною оцінкою	тис. грн	20 732,0	21 944,0
Середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу	осіб	6 599,0	6 590,0
Продуктивність праці у розрахунку на 1 працівника	тис. грн	13,5	13,9
Товарна продукція у порівняних цінах	тис. грн	88 649,0	94 370,0
Фондоозброєність у розрахунку на 1 працівника	тис. грн	14,8	15,5
Інноваційні витрати	тис. грн	28 200,0	39 849,0
Витрати на управління	тис. грн	6 732,1	7 890,0
Балансовий прибуток	тис. грн	29 706,0	44 720,0
Повна собівартість товарної продукції	тис. грн	72 383,0	73 275,0

Тестові завдання

1. Упорядкований, цілеспрямований процес визначення в грошовому виразі вартості об'єкта з урахуванням потенційного і реального доходу, який має місце в певний проміжок часу за умов конкретного ринку – це:

- 1) стандарти оцінки;
- 2) правила оцінки;
- 3) оцінка вартості потенціалу підприємства;
- 4) оцінка майна та майнових прав.

2. Критерій, що використовується для оцінки показників ресурсного потенціалу на функціональному рівні управління, називається:

- 1) критерій ринкової вартості потенціалу підприємства;
- 2) критерій прибутковості виробництва;
- 3) критерій ефективності науково-технічної діяльності
- 4) комплексний критерій.

3. Вартість об'єкта оцінки, яка прогнозується за період, що настає за прогнозом вартості:

- 1) вартість реверсії;
- 2) дійсна вартість;
- 3) оціночна вартість;
- 4) вартість у використанні.

4. Визначена на дату оцінки поточна вартість витрат на створення (придбання) у сучасних умовах нового об'єкта, який є ідентичним об'єкту оцінки, називається:

- 1) вартість реверсії;
- 2) вартість заміщення;
- 3) оціночна вартість;
- 4) інвестиційна вартість.

5. Сума чистого доходу мінус зміни витрати становить:

- 1) балансовий прибуток;
- 2) чистий прибуток;
- 3) валовий прибуток
- 4) маржинальний прибуток.

6. Еквівалент цінності майна та майнових прав підприємства, виражений у ймовірній сумі грошей, називають:

- 1) вартість майна і майнових прав;
- 2) чистий прибуток;
- 3) постійні витрати;
- 4) змінні витрати.

7. Діяльність оцінювачів та суб'єктів оціночної діяльності, яка полягає в організаційному, методичному та практичному забезпеченні проведення оцінки майна, розгляді та підготовці висновків – це:

- 1) оцінка майна та майнових прав;
- 2) професійна оціночна діяльність;

- 3) вартісна оцінка;
- 4) оцінка вартості потенціалу підприємства.

8. Особливості застосування дохідного підходу прописана в національному стандарті під назвою:

- 1) «Оцінка цілісних майнових комплексів»;
- 2) «Оцінка майнових прав інтелектуальної власності»;
- 3) «Загальні засади оцінки майна і майнових прав»;
- 4) «Оцінка нерухомого майна».

9. База оцінки та порядок визначення вартості прописана в національному стандарті під назвою:

- 1) «Оцінка цілісних майнових комплексів»;
- 2) «Оцінка майнових прав інтелектуальної власності»;
- 3) «Загальні засади оцінки майна і майнових прав»;
- 4) «Оцінка нерухомого майна».

10. Сума виручки від реалізації продукції мінус платежі в бюджет, що входять в ціну - це:

- 1) вартість майна і майнових прав;
- 2) чистий прибуток;
- 3) постійні витрати;
- 4) змінні витрати.

11. Фактична сума грошей, сплачена за об'єкт оцінки або подібне майно – це:

- 1) вартість;
- 2) вартість заміщення;
- 3) ціна;
- 4) поточна вартість.

12. Принцип оцінки при визначенні вартості потенціалу підприємства, що визначає процес користування майном і майновими правами в ринкових умовах, називається:

- 1) принцип корисності;
- 2) принцип попиту;
- 3) принцип заміщення;
- 4) принцип очікування.

13. Принцип оцінки при визначенні вартості потенціалу підприємства, що відображає співвідношення пропозиції та попиту на подібне майно, називається:

- 1) принцип корисності;
- 2) принцип попиту;

- 3) принцип заміщення
- 4) принцип очікування.

14. Принцип оцінки при визначенні вартості потенціалу підприємства, що розраховує вартість потенціалу підприємства як економічні вигоди, що очікуються від володіння, користування, розпорядження майном, називається:

- 1) принцип корисності;
- 2) принцип попиту;
- 3) принцип заміщення
- 4) принцип очікування.

15. Підхід при якому виконується оцінка оптимального потенціалу підприємства, називається:

- 1) нормативний підхід ;
- 2) оптимізаційний підхід;
- 3) ринковий підхід;
- 4) ексклюзивний підхід.

16. Витрати, сума яких не змінюється при зміні обсягу реалізації продукції, називаються:

- 1) прямі витрати;
- 2) непрямі витрати;
- 3) постійні витрати;
- 4) змінні витрати.

17. Витрати, сума яких змінюється при зміні обсягу реалізації продукції, називаються:

- 1) прямі витрати;
- 2) непрямі витрати;
- 3) постійні витрати;
- 4) змінні витрати.

18. Вартість, визначена з урахуванням конкретних умов, вимог та мети інвестування в об'єкт оцінки, називається:

- 1) спеціальна вартість;
- 2) інвестиційна вартість;
- 3) оціночна вартість;
- 4) дійсна вартість.

19. Вартість об'єкта оцінки, що приведена у відповідність із цінами на дату оцінки шляхом дисконтування або використання фактичних цін на дату оцінки, називається:

- 1) поточна вартість;
- 2) інвестиційна вартість;
- 3) оціночна вартість;
- 4) дійсна вартість.

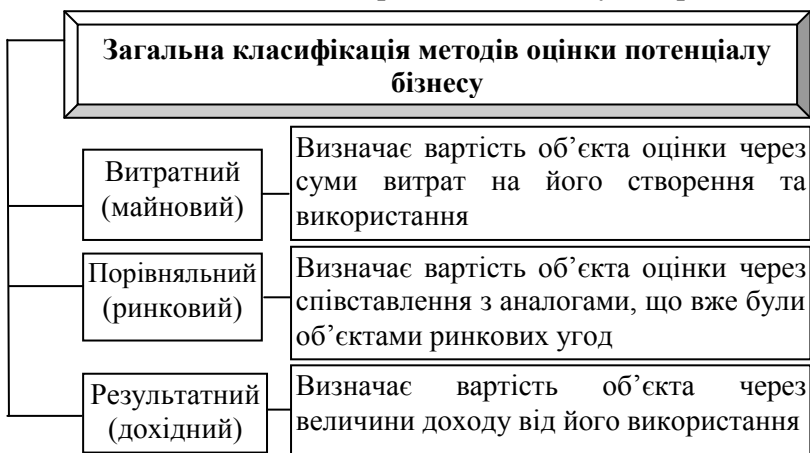
20.Критерій оцінки потенціалу підприємства, який використовується для оцінювання показників стратегічного потенціалу на функціональному рівні управління:

- 1) критерій ринкової вартості;
- 2) критерій прибутковості виробництва;
- 3) критерій ефективності науково-технічної діяльності;
- 4) комплексний критерій.

ТЕМА 4. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕСУ

- 4.1. Методи оцінювання вартості потенціалу підприємства
- 4.2. Витратний підхід до оцінювання вартості потенціалу підприємства
- 4.3. Результативний підхід до оцінювання вартості потенціалу підприємства
- 4.4. Порівняльний підхід до оцінювання вартості потенціалу підприємства

4.1. Методи оцінювання вартості потенціалу підприємства



ПЕРЕВАГИ ВИТРАТНИХ МЕТОДІВ: 1. Аналіз варіантів найкращого та найефективнішого варіанту використання земельної ділянки. 2. Можливість оцінки об'єктів унікального та загальнодержавного характеру. 3. Можливість оцінки потенціалу при нерозвинутому ринку капіталу, нерухомості, землі тощо. 4. Техніко-економічний аналіз можливостей нового будівництва чи поліпшення існуючого. 5. Збалансування величини ринкової вартості підприємства з його можливостями за кожним структурним елементом



НЕДОЛІКИ ВИТРАТНИХ МЕТОДІВ: 1. Ігнорування визначення перспектив розвитку та врахування змін навколишнього середовища. 2. Використання ретроспективної інформації вимагає приведення даних до одного часового періоду. Відповідно механізм розрахунків не є точним. 3. Не враховуються індивідуальні потенційні можливості ефективності використання об'єкта оцінки

ПЕРЕВАГИ ПОРІВНЯЛЬНИХ МЕТОДІВ:

1. Орієнтація та поточні реальні ціни та ринкові умови діяльності дозволяють усунути розбіжності між розрахунковою величиною вартості та її ринковим аналогом. 2. Враховується ринкова ситуація загалом. 3. Використання достовірної інформації підвищує точність аналітичних розрахунків

НЕДОЛКИ ВИТРАТНИХ МЕТОДІВ: 1. Необхідною умовою використання даного підходу є наявність розвинутого та цивілізованого ринку об'єктів оцінки. 2. За відсутності аналогів для порівняння виникає неможливість оцінки унікальних чи специфічних об'єктів оцінки. 3. Не врахування перспектив розвитку підприємства в майбутньому. 4. Необхідність складних математичних розрахунків

ПЕРЕВАГИ РЕЗУЛЬТАТНИХ (ДОХОДНИХ)

МЕТОДІВ: 1. Враховуються перспективи та розвиток діяльності підприємства. 2. Враховуються специфіка ринкових умов для кожного конкретного об'єкта оцінки

НЕДОЛКИ РЕЗУЛЬТАТНИХ (ДОХОДНИХ)

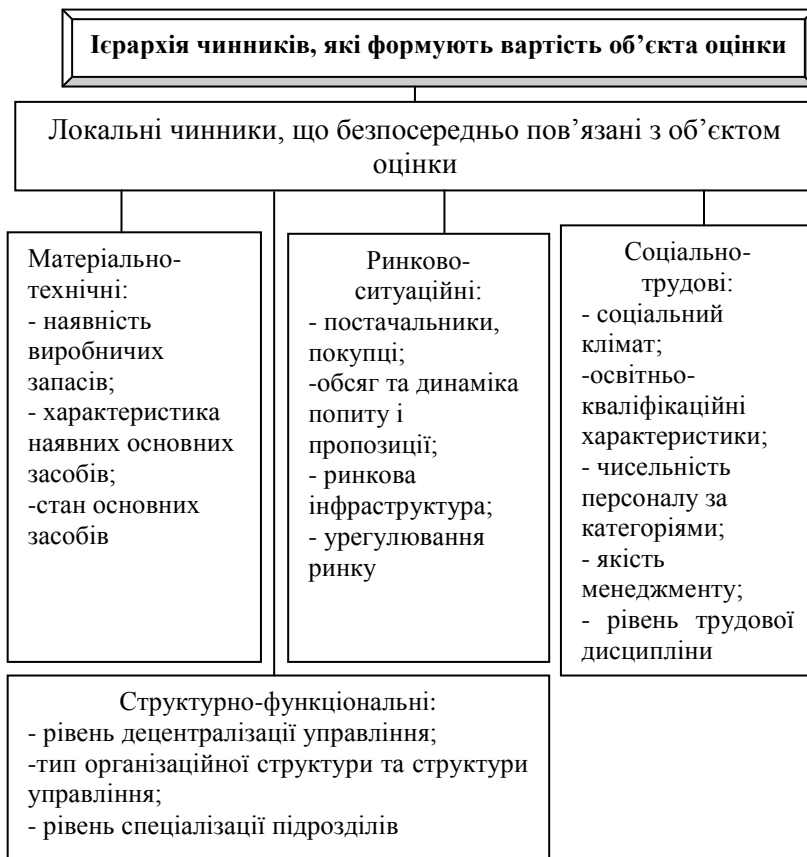
МЕТОДІВ: 1. Оскільки в розрахунках використовується прогнозна оцінка, яка не завжди є точною. 2. Формування ставок дисконтування та капіталізації є суб'єктивним. 3. Через тривалість періоду оцінки та нестабільність економічної ситуації виникає неможливість досягнення точних результаті розрахунків та оцінки



СОЦІАЛЬНА ІНФРАСТРУКТУРА – комплекс об'єктів (підприємств, закладів, організацій та споруд), які забезпечують умови функціонування суспільного виробництва і життєдіяльності населення, формування фізично та інтелектуально розвиненого, суспільно активного індивіда



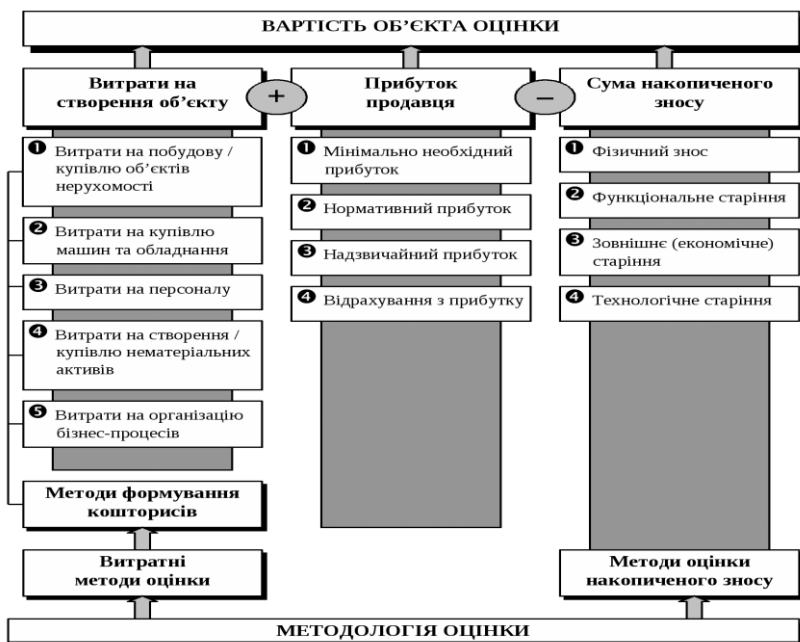
ТРАНСПОРТНА ІНФРАСТРУКТУРА – це сукупність об'єктів (підприємств, закладів), які займаються ремонтом, будівлею та реконструкцією, а також експлуатаційним утриманням доріг, мостів та інших дорожніх шляхів



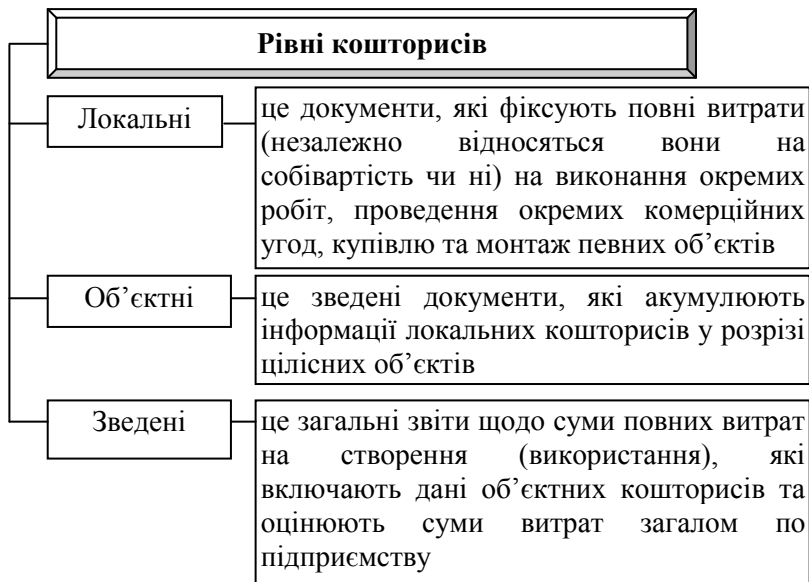
4.2. Витратний підхід до оцінки вартості потенціалу підприємства

Витратний підхід базується на **ПОСТУЛАТІ**, що потенційний власник – користувач не погодиться витратити на формування та реалізацію власних внутрішніх чи зовнішніх можливостей більше, ніж вартість очікуваного фінансово-майнового результату

Отже, методи цієї групи передбачають **РЕСУРСНУ ОЦІНКУ** всіх складових цілісного земельно-майнового та соціально-організаційного комплексу підприємства на підставі обліку всіх витрат, необхідних для його відтворення (заміщення) на конкретну дату в робочому стані



Найспецифічнішим елементом витратних методів оцінки потенціалу є різновиди **КОШТОРИСІВ**, які складаються задля визначення повних витрат на той чи інший компонент земельно-майнової та соціально-організаційної системи підприємства. Базою для складання кошторисів служить проектна документація, встановлені нормативи витрат, робочі креслення, договори на придбання чи виконання робіт тощо



Методи визначення витрат для складання кошторисів

- Ресурсний метод – розрахунок окремих елементів кошторису шляхом обліку витрат у поточних чи прогнозних цінах і тарифах, що необхідні для реалізації управлінського рішення
- Ресурсно-індексний метод – це поєднання ресурсного методу з системою вартісних індексів, які використовуються виробником чи будівельником об'єкту. Індеси вартості є відношенням поточних (прогнозних) вартісних характеристик об'єкту до базових аналогів-ресурсів
- Базисно-індексний метод – передбачає перерахунок витрат, понесених власником у різні часові терміни реалізації проектного рішення, з базового до поточного рівня через коригуючі коефіцієнти

4.3. Результативний підхід до оцінки вартості потенціалу підприємства

РЕЗУЛЬТАТНИЙ ПІДХІД базується на залежності вартості об'єкта оцінки від можливостей його ефективного використання, тобто можливих результатів. Це твердження базується на міркуваннях, що потенційний власник-користувач не заплатить за об'єкт більше, ніж він очікує отримати від його господарського використання. Тобто оцінка потенціалу згідно результатної концепції виходить з позицій корисності визначених можливостей. Хоча й існують особливості використання методів цієї групи до оцінки потенціалу збиткових підприємств порівняно з прибутковими та перспективними, але у будь-якому разі використовується поняття «притоків» та «відтоків» капіталу (cash flow – inflow and outflow). Традиційне поняття «грошового потоку» означає суму чистих доходів пов'язаних з діяльністю підприємства, отриманих з усіх джерел. Традиційно виділяють дві моделі формування грошового потоку підприємства – потік для власного капіталу та потік для сукупного капіталу. Особливостями визначення грошових потоків підприємства традиційно займається фінансовий менеджмент та інвестиційний аналіз

Найвикористовуванішими методами результатної технології розрахунків є **КАПІТАЛІЗАЦІЯ ДОХОДІВ ТА ДИСКОНТУВАННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ**

**Характеристика елементів оцінки потенціалу за
результативним методом**

Функція грошової одиниці	Економічна сутність	Сфера використання у оціночній практиці
Майбутня вартість грошової одиниці, F_1	Відображає зростання грошової одиниці покладеної на депозит. Процент нараховується на початкову суму та проценти нараховані раніше	Прогнозування майбутньої вартості об'єкта оцінки виходячи з його теперішньої ринкової вартості
Накопичення грошової одиниці за період, F_2	Показує майбутню вартість серії регулярних однакових платежів за певний період при встановленій процентній ставці	Прогнозування майбутньої вартості об'єкта оцінки виходячи з величини платежу у серії виплат і часу їхнього здійснення
Фактор фондозаміщення (коефіцієнт заміщення капіталу), F_3	Показує суму первинного інвестування, необхідну для накопичення грошової одиниці, з урахуванням нарахованих процентів	Визначення щорічної суми необхідної для відшкодування інвестицій у купівлю нерухомості
Поточна вартість грошової одиниці, F_4	Показує теперішню вартість грошової одиниці, яку очікується отримати у майбутньому	Приведення майбутніх грошових доходів від експлуатації об'єкта в теперішню вартість
Поточна вартість одиничного ануїтету (фактор поточної вартості ануїтету, F_5)	Дозволяє визначити теперішню вартість серію рівних майбутніх платежів	Розрахунок майбутніх однакових грошових надходжень
Коефіцієнт амортизації грошової одиниці, F_6	Служить для розрахунку періодичних платежів за основну суму боргу та проценти за нього	Використовується при визначенні вартості об'єкта, купленого за рахунок кредитних ресурсів

МЕТОД ДИСКОНТУВАННЯ. Загальна методологія використання даного методу передбачає встановлення вартості потенціалу (чи його елементу) на рівні чистого приведеного потоку капіталу від його експлуатації. Загальний розрахунок проводиться за традиційною технологією дисконтування і співставлення грошових притоків і відтоків капіталу підприємства по даному об'єкту:

$$NCF = \sum_{i=1}^n CF_i^+ \times F_{mi} - \sum_{i=1}^n CF_i^- \times F_{mi},$$

NCF – чистий приведений потік капіталу; CF^+ – притоки капіталу підприємства за i -тий рік (період); CF^- – відтоки капіталу підприємства за i -тий рік (період); n – кількість прогнозних періодів оцінки; F_{mi} – дисконтний множник визначений як відповідна функція грошової одиниці для i -го періоду за попередньо встановленою ставкою r щодо базового періоду

Методи розрахунку ставки дисконту

Метод	Характеристика
Метод кумулятивної побудови	$r = r_{\text{баз}} + \sum_{i=1}^n k_i,$ <p>де $r_{\text{баз}}$ – базова безризикова ставка дисконту; k_i – компенсація за i-тий ризик; n – кількість врахованих ризиків. Безризикова ставка дорівнює депозитній ставці комерційних банків, враховуючи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) депозит є валютним; 2) сума депозитного вкладу співставна з розміром чистого операційного потоку капіталу;

Метод	Характеристика
	<p>3) термін отримання чистого операційного потоку капіталу від використання об'єкту співставний зі строком депозитного вкладу;</p> <p>4) умови депозиту відповідають угодам з юридичними особами;</p> <p>5) загальна безризикова дисконтна ставка розраховується як середня між наведеними факторами провідних банків країни</p>
Метод співставних продаж	$r = \left[\sum_{i=1}^n \frac{NCF_i}{MV_i} \right] \div n,$ <p>де NCF_i – чистий операційний потік капіталу за i-тим об'єктом; MV_i – ринкова вартість i-того об'єкту-аналога; n – кількість ринкових аналогів, доступних на ринку. Використовується у випадку наявності у аналітика достовірної інформації щодо об'єктів аналогів та відповідного розвитку ринків нерухомості, землі, вживаного устаткування тощо</p>
Метод капітальних активів	$r = r_{\text{баз}} + \beta \times (p_{\text{рин}} - r_{\text{баз}}),$ <p>де $r_{\text{баз}}$ – коефіцієнт бета (коефіцієнт системного ризику); β – базова безризикова ставка дисконту; $p_{\text{рин}}$ – середня дохідність ринку. До запропонованої формули, як правило, додаються індивідуальні поправки за конкретним об'єктом оцінки: компенсація за відмінності у масштабах діяльності; компенсація за спеціальні ризику об'єкту тощо</p>
Метод пов'язаних інвестицій	$r = q \times p_k + (1 - q) \times p_a,$ <p>де q – частка позикових джерел фінансування у загальній сумі капіталу підприємства; p_k – середня дохідність позикового капіталу; p_a – нормальна дохідність власного капіталу. Використовується при позиковому фінансуванні купівлі та функціонуванні</p>

Метод	Характеристика
	<p>об'єкту оцінки, або при наявності точних даних щодо усіх складових (конструкційних) елементів об'єкту</p>
<p>Метод середньо-зваженої вартості капіталу</p>	$r = q_{\Pi} \times v_{\Pi} + q_B \times v_B + \dots + q_N \times v_N,$ <p>де q_{Π} – частка кредиту у загальному обсязі фінансування об'єкту; v_{Π} – кредитна ставка; q_B – частка власного капіталу у загальному обсязі фінансування об'єкту; v_{Π} – вартість використання власного капіталу; q_N – частка n-го джерела фінансових ресурсів у загальному обсязі фінансування об'єкту; v_N – вартість використання n-го джерела фінансування. Використовується для приведення грошових потоків визначених по моделі сукупного капіталу</p>
<p>Метод внутрішньої норми дохідності</p>	$0 = \sum_{i=1}^n CF_i^+ \times F_{mi}(\alpha) - \sum_{i=1}^n CF_i^- \times F_{mi}(\alpha),$ <p>де $F_{mi}(\alpha)$ – дисконтний множник визначений як відповідна функція грошової одиниці для i-го періоду за попередньо встановленою ставкою α; CF^+ – притоки капіталу підприємства за i-тий рік (період); CF^- – відтоки капіталу підприємства за i-тий рік (період); n – кількість прогностичних періодів оцінки по відношенню до базового періоду.; Використовується при розрахунках мінімальної вартості об'єкту, яка відповідає нульовому бюджетуванню грошових потоків</p>
<p>Метод ставки LIBOR</p>	$r = LIBOR + \beta_K (1...2\%),$ <p>де $LIBOR$ – вартість продажу грошей на європейських валютних ринках; β_K – рівень ризику країни. При фінансуванні об'єкту через європейські валютні ринки на стандартних умовах залучення</p>

МЕТОДИ КАПІТАЛІЗАЦІЇ базуються на використанні коефіцієнта, який дозволяє перевести чисті потоки капіталу від використання об'єкту у його вартість. Іншими словами необхідною умовою застосування цих методів є можливість визначення чистого потоку капіталу та встановлення коефіцієнту капіталізації для нього. Як правило, методи капіталізації використовуються у випадках дохідного використання об'єкту оцінки одиниці для i -го періоду за попередньо встановленою ставкою r щодо базового періоду

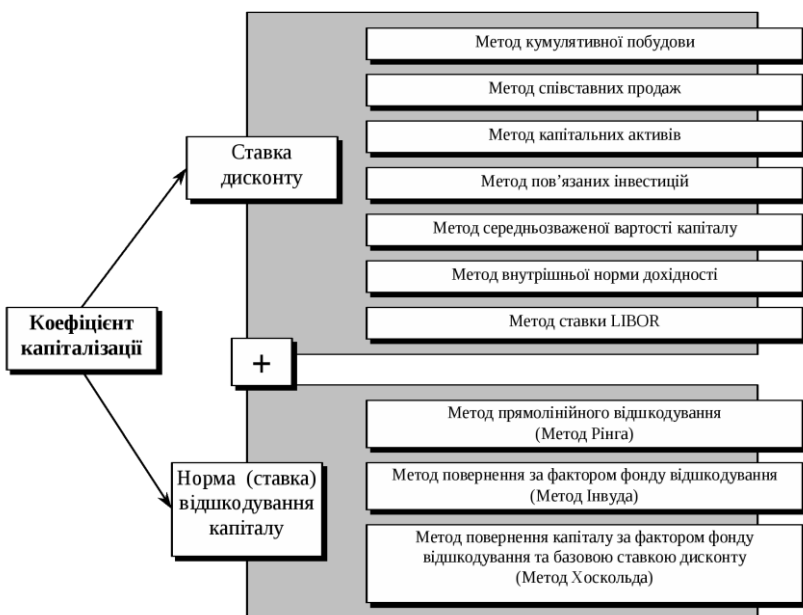
Види коефіцієнтів капіталізації

Загальний коефіцієнт капіталізації (overall capitalization rate)

Коефіцієнт капіталізації власного капіталу (equity capitalization rate)

Коефіцієнт капіталізації позикового капіталу (mortgage capitalization rate)

Коефіцієнт капіталізації залежно від об'єкта оцінки (землі, об'єктів нерухомості, нематеріальних активів тощо)



Визначення норми відшкодування капіталу за прямолінійною схемою носить назву **МЕТОДА РІНГА**. Ставка відшкодування визначається за наступною формулою:

$$C_B = \frac{1}{n_{\text{пов.}}},$$

де C_B – ставка відшкодування капіталу; $n_{\text{пов.}}$ – період повернення (відшкодування) капіталу, у окремих випадках обернена величина від результативності його використання. Встановлення норми відшкодування за фактором фонду відшкодування передбачає повернення капіталу з урахуванням його знецінення, тобто повернені суми з року в рік збільшуються, що можна виразити формулою:

$$C_B = F_3 = \frac{r}{(1+r)^N - 1},$$

де F_3 – коефіцієнт відшкодування капіталу за вибраною ставкою дисконту r та тривалістю періоду n

Коефіцієнт капіталізації за видом інвестицій

Тип інвестицій	Коефіцієнт капіталізації
Вкладення капіталу у давно функціонуючі підприємства, які володіють значними активами, мають гарну репутацію, працюють стабільно у стабільних сферах бізнесу	10
Вкладення капіталу у великі компанії, які потребують вагомих зусиль щодо управління ними та підтримання досягнутого положення. Сюди слід віднести більшість світових відомих компаній	12,5

Тип інвестицій	Коефіцієнт капіталізації
Вкладення капіталу у високодохідні великі фірми, діяльність яких чутлива до макроекономічних коливань	15
Інвестиції у фірми, управління якими не потребує високих управлінських здібностей та значних капіталовкладень	20
Інвестиції у малі високо конкурентоспроможні фірми, фінансування яких не вимагає великих витрат	25
Вкладення капіталу у фірми, успішність функціонування та розвитку яких залежить від управлінських здібностей та спеціального досвіду ключової особи чи групи осіб, а також вимагають незначних поточних вливань капіталу, володіють високою конкурентоспроможністю та високим ризиком банкрутства	50
Вкладення капіталу у одноосібного власника, який працює у сфері торгівлі, надання послуг, не потребує суттєвих витрат щодо поточного фінансування, але володіє високою кваліфікацією та практичним досвідом у даній сфері бізнесу	100

Метод вирахування визначає **КОЕФІЦІЄНТ КАПІТАЛІЗАЦІЇ** через віднімання від ставки дисконту надбавки за майбутнє зростання капіталу. При цьому приріст капіталу визначається за формулою:

$$\Delta K = R \times F_3 = R \times \frac{r}{(1+r)^N - 1},$$

де ΔK – приріст капіталу; R – прогнозований розмір зростання вартості об'єкту; F_3 – коефіцієнт фонду відшкодування капіталу за вибрано ставки дисконту

4.4. Порівняльний підхід до оцінки вартості потенціалу підприємства

ПОРІВНЯЛЬНИЙ ПІДХІД базується на інформації про недавні ринкові угоди з аналогічним об'єктами та її використанні у якості бази визначення вартості об'єкта оцінки. У основі методів цієї групи лежить постулат про те, що суб'єкти ринкових відносини заключають угоди за аналогією з усталеними традиціями чи минулим досвідом. Нажаль, абсолютних аналогів окремих елементів потенціалу не існує, тому слід використовувати різні механізми коригування вартості аналога

Загальну **ЛОГІКУ РОЗРАХУНКІВ** за цим підходом можна подати формулою:

$$\text{Вартість потенціалу підприємства} = \text{Вартість потенціалу аналога} \times \sum_{i=1}^n k_i = \text{Вартість аналога} \pm \text{Абсолютна сума поправок по всім визначеним параметрам}$$

де k_i – коригуючий коефіцієнт за i -тим параметром об'єкту; n – кількість визначених параметрів розбіжності, що використовуються у порівнянні

МЕТОД ЕЛВУДА визначає коефіцієнт капіталізації як норму відшкодування капіталу скореговану на: суму амортизаційних відрахувань у рахунок погашення кредиту; величину приросту частки власного капіталу в загальній структурі вартості об'єкту; зміни регулярного (звичайного) доходу від використання об'єкту

РОЗРАХУНОК КОЕФІЦІЄНТУ згідно з цим методом проводиться за такою формулою:

$$k = p_{BK} - q_{II} \times K_E,$$

де k – ставка капіталізації; p_{BK} – дохідність використання власного капіталу; q_{II} – частка позикових коштів у загальному обсязі фінансування об'єкту; K_E – іпотечний коефіцієнт Елвуда

Критерії порівняння

Загальні показники сфери діяльності підприємства

Показники масштабу діяльності

Показники фінансово-економічного стану

Показники якості менеджменту

Показники ринкової позиції

Групи мультиплікаторів

Ознака	Група мультиплікаторів
Залежно від бази порівняння	Ресурсні – у якості бази порівняння беруться суми витрат (наприклад, вартість / капітал підприємства).
	Результатні – у якості бази порівняння приймаються досягнуті результати діяльності (наприклад, вартість / генерований потік капіталу).

Ознака	Група мультиплікаторів
Залежно від періоду охоплення	<p>Інтервальні – відтворюють зв'язок вартості об'єкту оцінки з показниками, які формуються протягом певного періоду (наприклад, вартість / прибуток).</p> <p>Одномоментні – визначають вартість підприємства відповідно до досягнутих на певну дату результатів чи понесених витрат (наприклад, вартість / чисті активи підприємства)</p>
Залежно від сутнісного змісту	<p>Вартісні (цінові) – відношення вартості (ціни) до бази порівняння (наприклад, вартість / грошовий потік).</p> <p>Фінансово-економічні – відношення ключових фінансових чи економічних показників до значень об'єктів-аналогів; як правило, використовуються у внутрішніх порівняльних процедурах</p>

Список використаної літератури

1. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : Центр навч. л-ри, 2009. 396 с.
2. Гавва В. Н., Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : Центр учбової літератури, 2004. 224 с.
3. Грицуленко С. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. [для студ. напр. підгот. 6.030504 «Економіка підприємства» ден. та заочн. форм навч.]. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 99 с.
4. Добикіна О. К., Ростовська Г. В. Методичні вказівки до самостійної роботи і виконання контрольної та курсової робіт з дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» для студ. спец. 7.050107 «Економіка підприємства» заочної форми навч. Краматорськ: ДДМА, 2009. 55 с.

5. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. 2-ге вид., виправл. і доповн. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. 232 с.

6. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. / Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В., Салавеліс Д. Є. Одеса : ОНЕУ, ротапринт, 2013. 343 с.

7. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Добикіна О. К., Рижиков В. С., Касьянюк С. В., Кокотько М. Є. та ін. К. : Центр навч. л-ри, 2007. 208 с.

8. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. метод. посіб. К. : КНЕУ, 2005. 261 с.

9. Хомяков В. І., Белінська В. М., Федоренко О. В. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. К. : Кондор, 2012. 432 с.

Контрольні питання

1. Назвати методи оцінки потенціалу бізнесу
2. Назвіть переваги та недоліки витратного методу.
3. Виділіть переваги та недоліки порівняльного методу.
4. Опишіть переваги та недоліки результатного методу.
5. Назвати та охарактеризувати чинники, що формують об'єкт оцінки.
6. Визначте сутність та особливості витратного підходу.
7. У чому сутність та особливості порівняльного підходу?
8. Назвіть сутність та особливості результатного підходу.
9. У чому сутність та показники методу дисконтування?
10. Охарактеризуйте методи капіталізації.

Практичні завдання

Типові приклади розв'язування задач

Задача 1. Через 7 років ви плануєте поступати до університету на комерційній основі. Якщо плата за навчання здійснюється в момент вступу авансом за весь строк навчання, можна одержати суттєву знижку, а сума платежу складе 8 700 грн. Ви плануєте також через 4 роки придбати нерухомість, витративши на це 20 000 грн. Яким повинен бути внесок у банк, щоб накопити необхідні суми, якщо банк пропонує ставку в розмірі 11 %? При побудові задачі використано [4, с. 36].

Розв'язання

1) Визначимо поточну вартість вступу до університету:

$n=7$ років

$$PV_y = FVx(1/(1+i)^n) = 8\,700x(1/(1+0,11)^7) = 8\,700x0,482 = 4\,193,4 \text{ грн}$$

2) Визначимо поточну вартість придбання автомобіля:

$n=4$ років $PV_a = 20\,000x(1/(1+0,11)^4) = 20\,000x0,659 = 13\,180 \text{ грн}$

3) Визначимо загальну суму внеску:

$$PV = PV_y + PV_a = 4\,193,4 + 13\,180 = 17\,373,4 \text{ грн}$$

Отже, щоб накопити необхідні суми потрібно покласти в банк 17 373,4 грн.

Задача 2. Визначити ринкову вартість компанії, якщо потенційний дохід від її експлуатації становить 950 тис. грн. Відомо, що аналогічну компанію було продано за 8 000 тис. грн, а дохід від неї склав 800 тис. грн. При побудові задачі використано [4, с. 43].

Розв'язання

1. Розрахуємо по компанії-аналогу мультиплікатор ціна/дохід:

$$M = 8\,000/800 = 10.$$

2. Визначимо вартість компанії, яка підлягає оцінці:

$$V = 950 \times 10 = 9\,500 \text{ тис. грн.}$$

Отже, ринкова вартість компанії складає 9 500 тис. грн.

Задача 3. За методом вартості чистих активів вартість ПАТ «Дельта» становить 50 млн грн. Для підприємств на цьому сегменті ринок передбачає премію за контроль у розмірі 25 % та знижка за недостатню ліквідність – 30 %. Потрібно оцінити 5 % пакет акцій ПАТ «Дельта». При побудові задачі використано [4, с. 44].

Розв'язання

1) Визначимо вартість 5 % пакета акцій ПАТ «Дельта»:

$$V = 50 \times 0,05 = 2,5 \text{ (млн грн).}$$

2) Визначимо вартість 5 % пакета акцій ПАТ «Дельта» з урахуванням відповідних знижок (премій):

Оскільки 5 % пакет акцій не надає право контролю діяльності підприємства, премію за контроль не будемо враховувати при розрахунку вартості акцій.

Оскільки «Дельта» є приватним акціонерним товариством (тобто його акції є всередині товариства і досить часто міняють власника), знижку за недостатню ліквідність застосуємо при розрахунку вартості акцій.

$$Z_n = 2,5 \times (1 - 0,3) = 1,75 \text{ млн грн.}$$

Отже, вартість 5 % пакета акцій ПАТ «Дельта» становить 1,75 млн грн.

Задачі для самостійного розв'язання

Задача 1. Вам необхідно накопити 40 тис. грн за 8 років. Яким повинен бути щорічний внесок у банк (на початку й наприкінці року), якщо банк пропонує 9 % річних? Яку суму потрібно було б одноразово покласти в банк сьогодні, щоб досягти цієї ж мети? При побудові задачі використано [4, с. 37].

Задача 2. На вашому рахунку в банку 240 тис. грн. Банк платить 11 % річних. У цей же час вам пропонують увійти всім капіталом в організацію спільного підприємства, обіцяючи подвоєння капіталу через 5 років. Чи приймати цю пропозицію? При побудові задачі використано [4, с. 37].

Задача 3. Цінні папери з фактором $\beta = 1,32$ розглядаються у той момент, коли безризикова ставка доходу становить 5,8 %, а загальна прибутковість ринку – 12 %. Розрахуйте необхідну ставку доходу. При побудові задачі використано [4, с. 41].

Задача 4. Чому дорівнює річна норма повернення і сума погашення для позики в 500 тис. грн., яку надано на 10 років під 9 % річних при рівномірних платежах? Яку структуру має коефіцієнт капіталізації і рекапіталізації? При побудові задачі використано [4, с. 42].

Задача 5. Ви запозичили на 6 років 9 000 грн під 13% річних, що нараховують за схемою складних відсотків на непогашений

залишок. Повертати потрібно однаковими сумами наприкінці кожного року. Яка частина основної суми кредиту буде погашена за перші два роки? (Вирішити задачу методом депозитної книжки). При побудові задачі використано [4, с. 37].

Задача 6. Протягом 10 років нерухомість буде приносити доход у розмірі 15 тис. грн. Ставка прибутковості 13 % річних. Наприкінці 10-го року нерухомість буде продано за 210 тис. грн. Визначити поточну вартість нерухомості. При побудові задачі використано [4, с. 38].

Задача 7. За виконану роботу підприємець повинен одержати 50 000 грн. Замовник не має можливості розрахуватися одразу і пропонує відкласти строк сплати на 2 роки, по закінченні яких він зобов'язується виплатити 60 000 грн. Чи вигідно це підприємцеві, якщо норма прибутку становить 10 %? При побудові задачі використано [4, с. 39].

Задача 8. Чи досить покласти на рахунок 12 000 грн, щоб через 5 років придбати будинок вартістю 30 000 грн? Банк нараховує відсоток щомісяця, річна ставка 15%. При побудові задачі використано [4, с. 39].

Задача 9. Об'єкт протягом 6 років забезпечує щорічні орендні надходження у розмірі 320 тис. грн. Після одержання останньої орендної плати він буде проданий за 15750 тис. грн. Витрати щодо продажу становлять 700 тис. грн. Наведіть розрахунок сукупної поточної вартості майбутніх надходжень коштів, якщо ймовірність одержання запланованої суми оренди й продажу має потребу в застосуванні ставок дисконту в 13 % і 17 % відповідно. При побудові задачі використано [4, с. 39].

Задача 10. При реалізації проекту передбачена щорічна капіталовіддача у розмірі 13 % протягом 6 років. Інвестиції, що надходять для повернення, будуть реінвестовані по ставці. При побудові задачі використано [4, с. 43].

Тестові завдання

1. Метод оцінки вартості потенціалу підприємства, який полягає в прогнозуванні майбутніх доходів від використання об'єкта з наступним перетворенням цих доходів у поточну вартість об'єкта – це:

- 1) підхід з погляду акумуляції активів;
- 2) ринковий підхід;
- 3) доходний підхід;
- 4) майновий підхід.

2. Підхід, відповідно до якого найбільш ймовірною величиною вартості оцінюваного підприємства може бути реальна ціна продажу аналогічного об'єкта:

- 1) доходний;
- 2) порівняльний;
- 3) витратний;
- 4) майновий.

3. Який з підходів передбачає визначення поточної вартості витрат на відтворення або заміщення об'єкта оцінки з подальшим коригуванням їх на суму зносу:

- 1) порівняльний;
- 2) доходний;
- 3) витратний;
- 4) результативний.

4. Метод капіталізації доходів та метод дисконтування грошових потоків розглядаються в рамках:

- 1) доходного підходу;
- 2) витратного підходу;
- 3) порівняльного підходу;
- 4) результативного підходу.

5. Особливістю порівняльного підходу є:

- 1) орієнтація на інформацію минулих періодів;
- 2) орієнтація на перспективи розвитку підприємства;
- 3) орієнтація на потік майбутніх доходів;
- 4) орієнтація на показники, характерні для аналогічних підприємств.

6. Який підхід до оцінки власності заснований на економічному принципі очікування:

- 1) порівняльний;
- 2) витратний;
- 3) доходний;
- 4) матричний.

7. Який принцип покладено в основу доходного підходу:

- 1) ринковий;
- 2) акумуляції активів;
- 3) регенерування доходу;
- 4) витратний.

8. Який принцип лежить в основі витратного підходу:

- 1) ієрархії;
- 2) рівноваги;
- 3) конкуренції;
- 4) заміщення.

9. Ліквідаційна вартість – це:

- 1) вартість, яка розрахована через реалізацію окремих активів підприємства;
- 2) різниця між виручкою від продажу окремих активів підприємства та витратами на ліквідацію;
- 3) вартість, розрахована на конкретну дату;
- 4) вартість, яка розрахована для підприємства, яке перебуває в стані банкрутства.

10. Основними методами доходного підходу оцінки потенціалу підприємства є:

- 1) метод капіталізації;
- 2) метод чистих активів;
- 3) метод ринку капіталу;
- 4) метод галузевих коефіцієнтів.

11. Який з перелічених нижче методів оцінки вартості бізнесу використовується відповідно до витратного підходу:

- 1) метод прямої капіталізації доходів;
- 2) метод ліквідаційної вартості;
- 3) метод дисконтування грошових потоків;
- 4) метод мультиплікаторів.

12. Який підхід до оцінки вартості бізнесу вимагає окремої оцінки вартості земельної ділянки:

- 1) порівняльний;
- 2) майновий;
- 3) доходний;
- 4) матричний.

13. Вартість об'єкта оцінки, що відбита у фінансових і бухгалтерських звітних документах власника це:

- 1) балансова вартість;
- 2) вартість відтворення;
- 3) вартість заміщення;
- 4) ринкова вартість.

14. Які є складові операційних витрат (виберіть дві відповіді):

- 1) постійні витрати;
- 2) змінні витрати;
- 3) резерв на заміщення;
- 4) резерв на накопичення.

15. Який метод оцінки вартості потенціалу базується на процесі перетворення майбутніх доходів за прогнозований і обмежений у часі період у поточну вартість на дату оцінки:

- 1) метод прямої капіталізації;
- 2) метод непрямой капіталізації доходу;
- 3) метод дисконтування доходів;
- 4) метод прямої капіталізації доходу.

16. Основним узагальнюючим показником розвитку потенціалу підприємства є:

- 1) показник результативності;
- 2) економічні показники;
- 3) трудові показники;
- 4) кількісні показники.

17. Ставка дисконту – це:

- 1) процентна ставка, що використовується для перерахування майбутніх потоків доходів у єдину величину поточної вартості;
- 2) процентна ставка, за допомогою якої здійснюється розрахунок відносної цінності грошових коштів, одержаних в різні інтервали часу;

3) ставка прибутковості за наявними альтернативними варіантами інвестицій, яка задовольняє вимогам інвесторів;

4) процентна ставка, що використовується для перерахування майбутніх потоків доходів у єдину величину поточної вартості; процентна ставка, за допомогою якої здійснюється розрахунок відносної цінності грошових коштів, одержаних в різні інтервали часу; ставка прибутковості за наявними альтернативними варіантами інвестицій, яка задовольняє вимогам інвесторів.

18. Який метод оцінки вартості використовується відповідно до порівняльного підходу?

- 1) метод вартості заміщення;
- 2) метод аналогового продажу;
- 3) метод економічного прибутку;
- 4) метод чистих активів.

19. Який з перелічених нижче методів оцінки вартості бізнесу використовується відповідно до результативного підходу:

- 1) метод ліквідаційної вартості;
- 2) метод прямої капіталізації доходів;
- 3) балансовий метод;
- 4) метод вартості заміщення.

20. Доходний підхід до оцінки підприємства поданий методами:

- 1) дисконтованих грошових потоків і капіталізації прибутку;
- 2) дисконтованих грошових потоків і альтернативної вартості;
- 3) поточної вартості майна і капіталізації прибутку;
- 4) видових співвідношень і прогнозування продажів.

ТЕМА 5. ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

- 5.1. Сутність конкурентоспроможності потенціалу підприємства
- 5.2. Чинники формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства
- 5.3. Шляхи формування конкурентних переваг підприємства
- 5.4. Рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства
- 5.5. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства
- 5.6. Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства
- 5.7. Конкурентні стратегії розвитку підприємства

5.1. Сутність конкурентоспроможності потенціалу підприємства

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, що діють на даному ринку

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА – це комплексна порівняльна характеристика потенціалу, яка відбиває ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу, щодо сукупності індикаторів підприємств-конкурентів

Види конкурентоспроможності потенціалу

за територіально-географічною ознакою

міжнародна

внутрішньо національна

конкурентоспроможність в межах окремих регіонів

за часовою ознакою

конкурентоспроможність на певну дату або проміжок часу у минулому

поточна конкурентоспроможність

перспективна конкурентоспроможність

залежно від рівня конкуруючих об'єктів

конкурентоспроможність галузі (виду економічної діяльності)

конкурентоспроможність підприємства

конкурентоспроможність товару

Ознаки конкурентоспроможності

Відносний (порівняльний) характер – конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку

Релевантний характер – траєкторія руху економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища

Часовий характер (динамічність) – характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності

5.2. Чинники формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА – потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРУ – здатність товару повніше відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, які є на ринку

ЧИННИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ – причини, обставини, що впливають на рівень та характер конкурентоспроможності підприємства

Чинники формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства

за джерелами виникнення

внутрішні – чинники внутрішнього середовища підприємства (ендогенні чинники)

зовнішні – чинники зовнішнього середовища функціонування підприємства (екзогенні чинники)

за характером спеціалізації

загальні – впливають на всі компоненти конкурентного середовища

специфічні – впливають на компоненти конкурентного середовища, що функціонують в межах певного регіону, галузі

індивідуальні – впливають тільки на зміни окремої складової конкурентного середовища

залежно від ступеня корисності

стимулюючі – чинники, що сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства

дестимулюючі – чинники, що здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності

Чинники формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства

залежно від сфери походження

економічні – відображують стадію циклу економіки, розвиток інтеграційних процесів у економічному просторі, загальногосподарську та ринкову кон'юнктуру, методи та механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів та секторів економіки

політичні – загальнополітичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин, політики іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні, військово-політичні конфлікти

наукові – відображують стан та динаміку науково-технічного прогресу, розвиток інновацій

техніко-технологічні – рівень розвитку техніки та технології, продуктивність та надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів тощо

соціально-демографічні – відображують стан та динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікро-рівнях

географічні – клімат, ґрунти, наявність природних ресурсів; геополітичне розташування підприємства

управлінські – структура та ефективність системи управління підприємством, рівень організації його маркетингової, виробничої, фінансової діяльності, ефективність створених на підприємстві систем прогнозування, стратегічного та поточного планування, моніторингу тощо;

екологічні – характеризують взаємозв'язок виробничо-економічної діяльності підприємства зі станом оточуючого природного середовища (вимоги екологічного законодавства, витрати, що виникають у зв'язку з утилізацією відходів виробництва, на утримання та експлуатацію споруд тощо)

Чинники формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства

залежно від рівня взаємообумовленості

природні фактори – це природні ресурси, географічне положення

похідні – це техніка, технологія, економічне середовище тощо

за ступенем потенційного контролюючого впливу з боку держави і підприємства

неконтрольовані державою

контрольовані державою, неконтрольовані підприємством

контрольовані підприємством

за тривалістю дії

постійні – визначають загальний рівень конкурентоспроможності підприємства

тимчасові – змінюють рівень конкурентоспроможності внаслідок тих чи інших подій

Виникнення та інтенсивність прояву **ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ** не залежить від діяльності підприємства і обумовлюється станом зовнішнього середовища

Виникнення та інтенсивність прояву **ВНУТРІШНІХ ЧИННИКІВ** безпосередньо залежить від діяльності підприємства, стану його ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту тощо. Саме ця група чинників є найзначимішою для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства, оскільки ці чинники є об'єктом активного впливу щодо підприємства

Рівні зовнішніх чинників формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Видові – визначаються функціонуванням виду економічної діяльності як системи (до них відносять механізми внутрішньогалузевого регулювання, методи та рівень внутрішньогалузевої конкуренції, стан попиту тощо)

Макроекономічні – чинники, що відображають умови функціонування національних економік (загальногосподарська кон'юнктура, стан та динаміка платоспроможного попиту, механізми державного регулювання економіки, наявність та рівень розвитку ринкової інфраструктури тощо)

Чинники світової економіки – кон'юнктура світових ринків, міжнародний розподіл праці, динаміка валютних курсів, міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі тощо

КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ – сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності підприємства і його стратегічний успіх

Основні внутрішні чинники формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Інновації – якість наукових досліджень, що проводяться; можливість інновацій у виробничому процесі; можливість розробки нових товарів; освоєння нової техніки та технології

Виробництво – низька собівартість продукції; висока якість продукції; вигідне розташування підприємства; достатність виробничих площ; доступ до кваліфікованої робочої сили; висока продуктивність праці; можливість диверсифікації продукції

Маркетинг – широкий асортимент продукції; привабливе співвідношення ціни і якості продукції; розвинута мережа дистрибуції; широкий доступ товару; наявність власних точок роздрібної торгівлі; низькі витрати по реалізації; висока кваліфікація співробітників відділу маркетингу; ефективне стимулювання збуту

Персонал – унікальні знання та ключові компетенції; високий рівень надійності та лояльності персоналу; здатність (уміння) стратегічно мислити; висока продуктивність праці

Фінанси – наявність власних оборотних активів; фінансова стійкість; висока ділова активність; інвестиційна привабливість підприємства; ефективність діяльності

Менеджмент – наявність стратегії розвитку та системи планів підприємства; ефективна організаційна структура управління; використання прогресивних методів управління та прийняття рішень

5.3. Шляхи формування конкурентних переваг підприємства

КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА – це наявність у підприємства певних ресурсів, властивостей, які роблять його конкурентоспроможнішим щодо інших підприємств, що функціонують на ринку

В ОСНОВІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ лежать ресурси фірми – технічні, технологічні, кадрові, фінансові, інформаційні, просторові, управлінські, організаційні тощо. Але конкурентні переваги – це не просто наявність цих ресурсів, це, перш за все, ефективне використання всіх видів ресурсів, їх вдала комбінація

ВНУТРІШНЯ КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА базується на перевазі підприємства стосовно витрат виробництва, ефективності управління, що створює «цінність для виробника», яка дозволяє досягти собівартості меншої, ніж у конкурента

ЗОВНІШНЯ КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА базується на визначних якостях товару, які створюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності



Зовнішні конкурентні переваги підприємства

Інформаційні – діючі на підприємстві системи збирання та обробки даних; ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, поведінку споживачів, конкурентів та інших суб'єктів господарювання

Конструктивні – технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка

Якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів

Поведінкові – націленість діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків

Кон'юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції)

Сервісні – рівень та якість послуг, що надаються підприємством

Іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність

Цінові – рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін

Збутові – портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції

Комунікаційні – канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, якість зворотного зв'язку

Внутрішні конкурентні переваги підприємства

Виробничі – продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних засобів, бездефектність

Технологічні – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу

Кваліфікаційні – професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень

Організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури

Управлінські – ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління якістю, виробничими, збутовими процесами, дієвість системи мотивації

Інноваційні – системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження «ноу-хау»

Спадкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку

Економічні – наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність

Географічні – розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу

П'ятирівнева ієрархія чинників конкурентоспроможності підприємства



5.4. Рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства

РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА залежить від рівня конкурентоспроможності його складових (насамперед продукції), а також від загальної конкурентоспроможності виду економічної діяльності та країни

Рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства

залежно від фокусування на функції управління

1 рівень – характерна внутрішньо нейтральна організація управління – керівник дбає лише про реалізацію виробничого потенціалу, орієнтованого на завантаження виробничих потужностей, не зважаючи на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Не приділяється увага зміні конструкцій чи підвищення технічного рівня продукції, удосконаленні маркетингу, не враховуються зміни ринкової ситуації та запити споживачів

2 рівень – підприємство характеризується «зовнішньо нейтральною» виробничою системою. Використання наявного потенціалу підприємства забезпечує випуск продукції, яка повністю відповідає стандартам, що встановлені його основними конкурентами. Керівництво підприємства не приділяє уваги потенційним можливостям бізнесу, які б забезпечили конкурентні переваги

3 рівень – на підприємстві формується потенціал, що має інші порівняльні переваги щодо конкуренції на ринку, ніж їхні основні суперники; не дотримуються загальних стандартів виробництва, встановлених в екторі. Система управління активно впливає на виробничі системи, сприяє їх розвитку та вдосконаленню

4 рівень – потенціал підприємства випереджає потенціал конкурентів за умови успіху в конкурентній боротьбі, що стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва

Рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства

залежно від глобалізації цілей дослідження

світове лідерство

світовий стандарт

національне лідерство

національний стандарт

галузеве лідерство

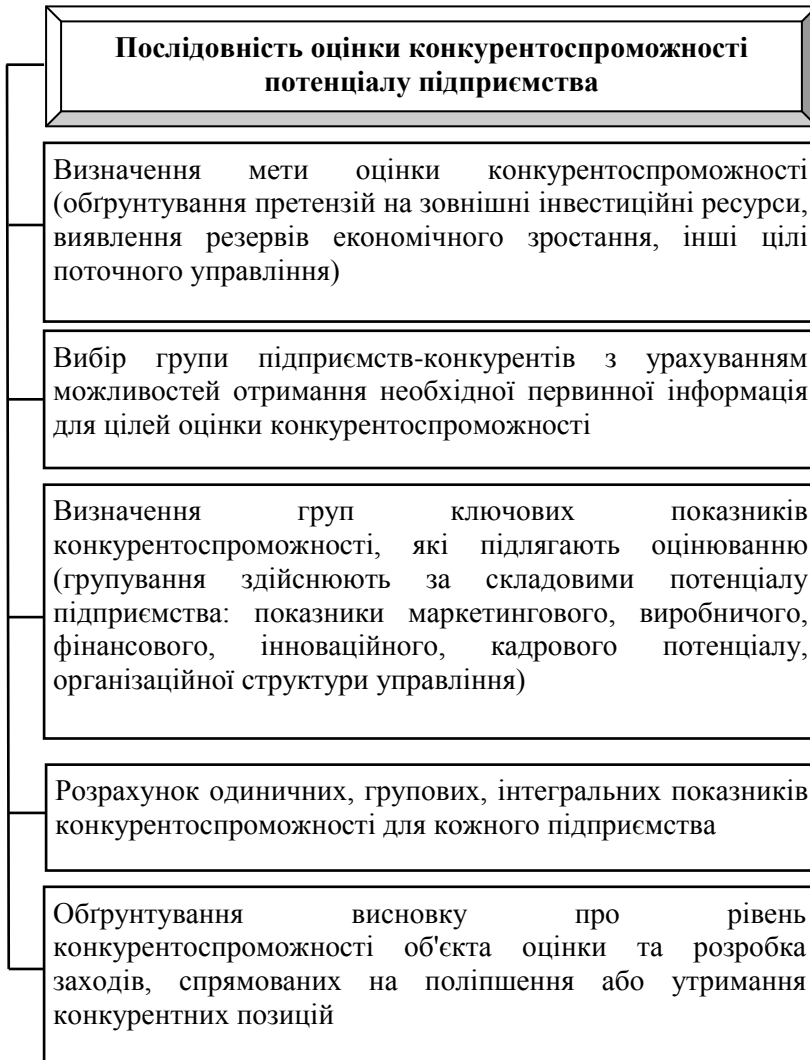
галузевий стандарт

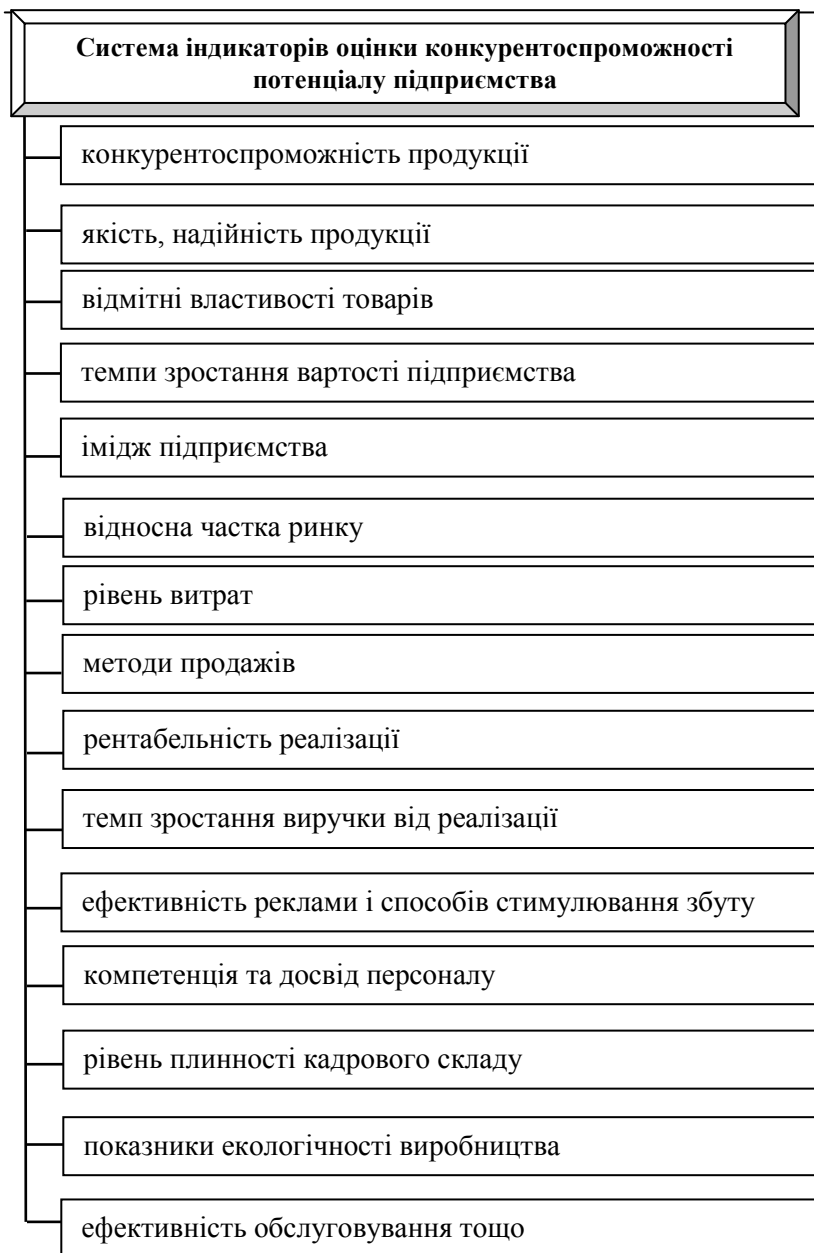
Конкурентоспроможність потенціалу підприємства має кілька **ОСОБЛИВОСТЕЙ**, а саме:

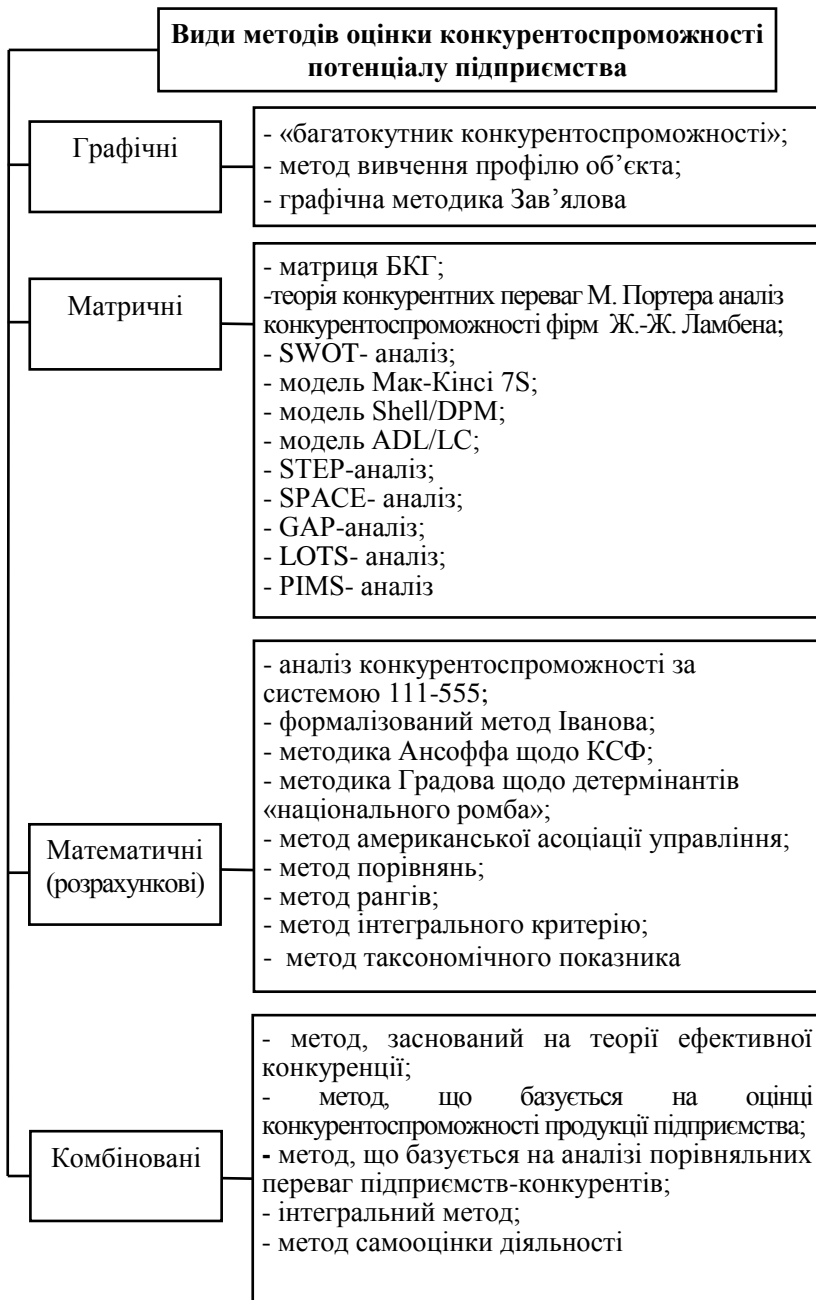
1. Конкурентоспроможність не є іманентною якістю підприємства (тобто його внутрішньою, природною якістю). Вона може бути виявлена й оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенційних).
2. Це поняття є відносним, тобто воно має різний рівень стосовно різних конкурентів.
3. Визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробництва ресурсів.
4. Рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових (передовсім продукції), а також від загальної конкурентоспроможності сектору економіки та країни

На сучасному етапі розвитку намітився **ДУАЛІСТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЇЇ РІВНІВ**

5.5. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства





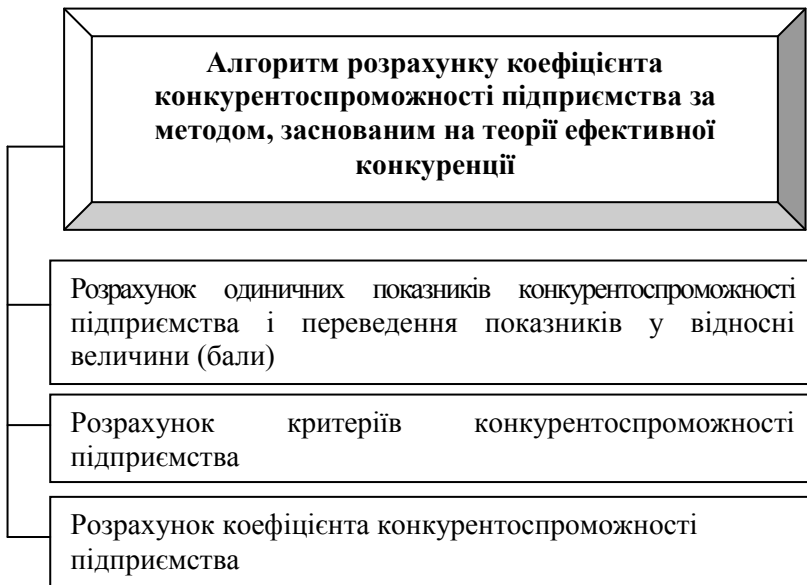


Комплексний характер поняття конкурентоспроможності потенціалу обумовлює необхідність обґрунтування **СИСТЕМИ ІНДИКАТОРІВ (КРИТЕРІЇВ)**, які можуть розглядатися як ключові показники конкурентоспроможності та охоплюють найбільш важливі аспекти якості та ефективності використання потенціалу підприємства

5.6. Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

МЕТОД, ЗАСНОВАНИЙ НА ТЕОРІЇ ЕФЕКТИВНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ – у якості основного інструменту аналізу конкурентоспроможності використовується співставлення показників стану підприємства з показниками підприємств-конкурентів та з середньогалузевими показниками

В основі методу, заснованого на **ТЕОРІЇ ЕФЕКТИВНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ**, лежить оцінка чотирьох групових показників – критеріїв конкурентоспроможності: ефективність виробничої діяльності; фінансовий стан підприємства; ефективність організації збуту та просування товарів; конкурентоспроможність товару



Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / Обсяг випуску продукції
1.2. Фондовіддача, тис. грн	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів
1.3. Рентабельність товару, %	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	Прибуток від реалізаціїх100 / Повна собівартість продукції

Потенціал і розвиток бізнесу

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1.4. Продуктивність праці, тис. грн /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, завдяки якому оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %.	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Прибуток від реалізації x 100 % / Обсяг продажу

Тема 5. Потенціал підприємства та конкурентоспроможність

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

КОЕФІЦІЄНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ($K_{КП}$):

$$K_{КП} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{П} + 0,23E_3 + 0,33K_T,$$

де E_B – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; $\Phi_{П}$ – значення критерію фінансового стан підприємства; E_3 – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку; K_T – значення критерію конкурентоспроможності товару; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв

КРИТЕРІЙ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

(E_B) :

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{II} + 0,10\Pi,$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; Φ – відносний показник фондovіддачі; P_{II} – відносний показник рентабельності продукції; Π – відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників

КРИТЕРІЙ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (Φ_{II}):

$$\Phi_{II} = 0,29K_A + 0,20 * K_{II} + 0,36K_{Л} + 0,15K_{Об}$$

K_A – відносний показник автономії підприємства; K_{II} – відносний показник платоспроможності підприємства; $K_{Л}$ – відносний показник ліквідності підприємства; $K_{Об}$ – відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти вагомості показників

КРИТЕРІЙ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТУ І ПРОСУВАННЯ ТОВАРУ (E_3):

$$E_3 = 0,37P_{II} + 0,29K_{ЗAT} + 0,21K_{ЗВП} + 0,14K_P$$

P_{II} – відносний показник рентабельності продажів; $K_{ЗAT}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією; $K_{ЗВП}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей; K_P – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти вагомості показників

**КРИТЕРІЙ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ТОВАРУ (K_{KT}).**

Співвідношення якості товару до його ціни споживання

МЕТОД ІНТЕГРАЛЬНОГО КРИТЕРІЮ – передбачає розрахунок інтегрального показника на основі часткових індикаторів, що являють собою співвідношення абсолютних або відносних показників, які відображують найбільш значні характеристики об'єкту або його діяльності. Кожен індикатор складається з кількох показників або навіть їх груп, які характеризують стан об'єкта загалом або його окремих функціональних та часткових елементів

**ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК
КОНКУРЕН-ТОСПРОМОЖНОСТІ**

$$K = \sum_{i=1}^N W_i K_i,$$

де K_i – часткові показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства загальним числом N ; W_i – вагомість окремих чинників у загальній сумі

МЕТОД РАНГІВ – передбачає порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху та слабкі місця. Цей метод передбачає визначення місця підприємств-конкурентів за кожним ключовим індикатором конкурентоспроможності потенціалу через ранжування досягнутих значень показників

5.7. Конкурентні стратегії розвитку підприємства

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг у кожній стратегічній одиниці бізнесу (СОБ) підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще за конкурентів

СИСТЕМА КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА – сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку

Стратегії формування конкурентної переваги (загальні стратегії конкуренції за канонічним підходом М.Портера)

СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕВАГА

*Унікальність, як
вона сприймається
покупцем*

*Становище
низькозатратної
фірми*

СТРАТЕГІЧНА МЕТА

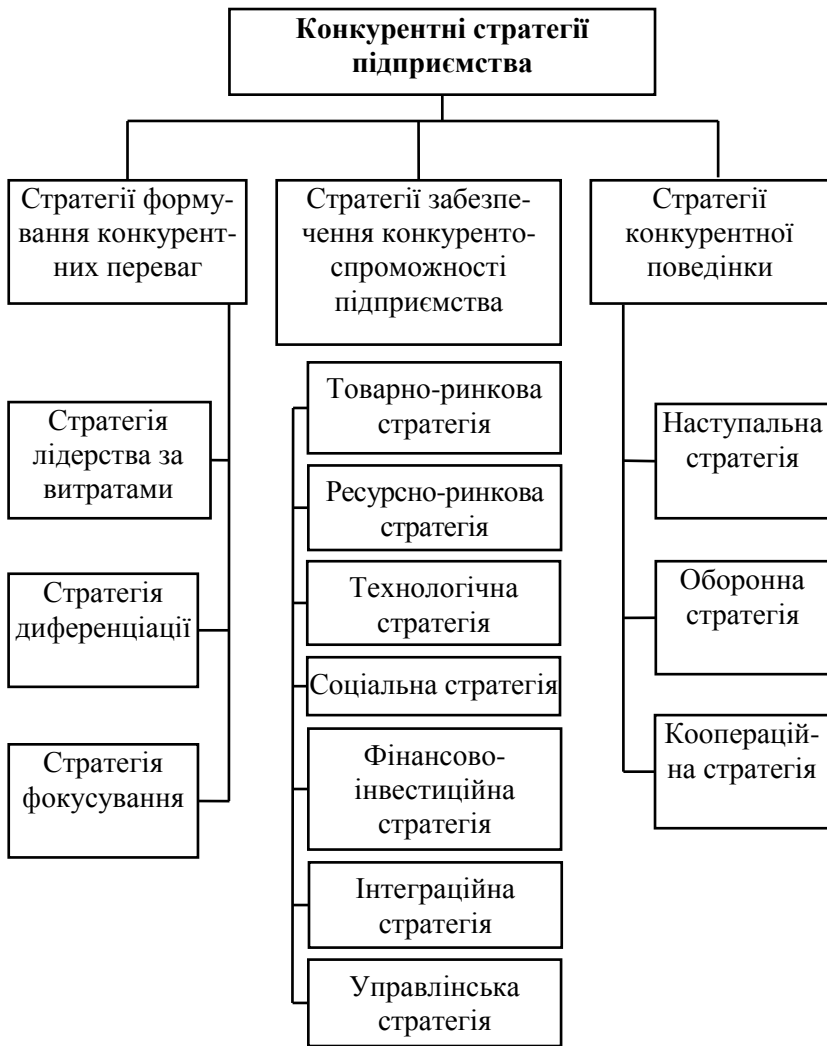
*У рамках
ринку*

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ

**ЛІДЕРСТВО
ЗА
ВИТРАТАМИ**

*Тільки у
конкретному
сегменті*

**ЗОСЕРЕДЖЕННЯ
(ФОКУСУВАННЯ)**



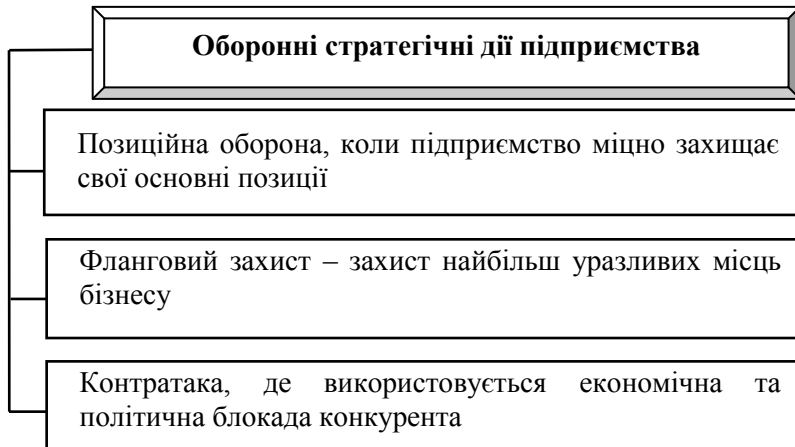
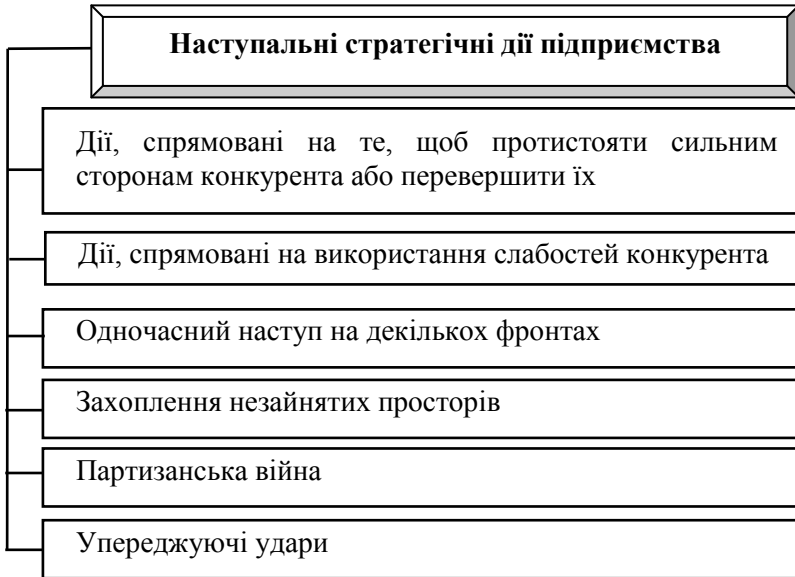
СТРАТЕГІЯ ЛІДЕРСТВА ЗА ВИТРАТАМИ (ЦІНАМИ) – базується на оптимізації усіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей; рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, тобто зорієнтована на високий рівень показників ефективності виробництва

ОБОРОННА СТРАТЕГІЯ полягає у зниженні ризику бути атакованим, можливості перенести атаку з найменшими втратами, а якщо це й відбудеться, то у здійсненні тиску на тих, хто кидає виклик, щоб переорієнтувати їх на боротьбу з іншими конкурентами

НАСТУПАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ – це стратегії для компаній, які займають друге або третє місце після лідера. Вдала наступальна компанія може вивести фірму на позицію лідера

СТРАТЕГІЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ – є способом завоювання конкурентних переваг через розширення споживчих якостей товару понад ті, якими володіє конкурент. Передбачає використання елементів унікальності у виробництві та збуті продуктів, які мають цінність для споживачів

СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА – це комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямках його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності





Послідовність розробки та реалізації системи конкурентних стратегій

Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг

Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності

Використання різних різновидів стратегій конкурентної поведінки, залежно від ситуації на ринку та з врахуванням визначених на попередніх етапах стратегії формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Реалізація системи конкурентних стратегій, яка повинна супроводжуватись систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни

Список використаної літератури

1. Амосов А. Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 79-83.

2. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.

3. Економіка підприємства : навч. посіб. / Л. Г. Ліпич, Н. М. Буняк, Н. В. Геліч та ін. ; за ред. Л. Г. Ліпич. 3-тє вид., переробл. і доп. Луцьк : Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2016. 610 с.

4. Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид. перероб. та доп. : підруч. / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морєва, О. В. Белякова, О. Б. Балакай. К. : Центр учбової літератури, 2013. 248 с.

5. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась та ін. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.

6. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підруч. Вид. 2-ге, оновл. і допов. Львів : Новий Світ – 2000, 2014. 426 с.

7. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2007. 208 с.

8. Оснач О. Ф., Пилипчук В. П., Коваленко Л. П. Промисловий маркетинг : підруч. К. : ЦУЛ, 2009. 364 с.

9. Пріб К. А., Патики Н. І. Діагностика в системі управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 432 с.

10. Фатхутдінов Р. А., Осовська Г. В. Управління конкурентоздатністю організації : підруч. К. : Кондор, 2009. 470 с.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність конкурентоспроможності як економічної категорії?

2. Дайте визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

3. Охарактеризуйте види конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

4. Назвіть основні чинники формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

5. Які конкурентні переваги відносять до зовнішніх?

6. Які конкурентні переваги забезпечують «цінність для виробника»?

7. Назвіть рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

8. Яка послідовність оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства?

9. Які існують методи оцінки конкурентоспроможності підприємства?

10. В чому сутність методу, що базується на теорії ефективної конкуренції?

11. Які особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства за методом, що базується на теорії конкурентних переваг?

12. Охарактеризуйте основні види стратегій формування конкурентних переваг.

Практичні завдання

Приклад розв'язання типових задач

Задача 1. Вітчизняне підприємство запустило в серійне виробництво пасажирські літаки серії Ан-158. Найбільш близьким за технічними показниками до цього літака є *Boeing 737* американського виробництва. Визначте рівень конкурентоспроможності вітчизняного літака відносно його американського аналога. Основні технічні та споживчі характеристики цих літаків наведені в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – **Технічні та економічні показники**

Показник	Boeing 737	Ан-158
Технічні		
Крейсерська швидкість, км/год	855	850
Комерційне навантаження, т	39,14	40
Кількість пасажирів, чол.	238	300
Дальність при максимальному комерційному навантаженні, км	8240	9000
Витрата палива за годину, т	3,8	6,2
Строк служби	18	18
Ціна, млн дол.	90	55
Експлуатаційні, млн дол. за рік		
Амортизація	7	4
Страховання	10	8,4
Сукупні витрати на персонал	0,9	1,4
Показник	Boeing 737	Ан-158
Витрати на паливо	7	13
Витрати на технічне обслуговування	4,3	6,3

Розв'язання

Конкурентоспроможність товару оцінюють за допомогою інтегрального показника:

$$K_{\text{инт}} = \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}},$$

де $I_{\text{ТП}}$ – індекс технічних параметрів (індекс якості);

$I_{\text{ЕП}}$ – індекс економічних параметрів (індекс цін).

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^n q_i V_i,$$

де q_i – одиничний показник i -го технічного параметра;

V_i – коефіцієнт вагомості i -го параметра.

$$q_i = \frac{P_{\text{оцін}}}{P_{\text{баз}}},$$

де $P_{\text{оцін}}$ – значення параметра товару, який оцінюється;

$P_{\text{баз}}$ – значення цього параметра в базовому товарі.

$$I_{\text{еп}} = \frac{Ц_{\text{спож}}^{\text{оцін}}}{Ц_{\text{спож}}^{\text{баз}}},$$

де $Ц_{\text{спож}}^{\text{оцін}}$, $Ц_{\text{спож}}^{\text{баз}}$ – ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів.

$$Ц_{\text{спож}}^{\text{оцін}} = Ц_{\text{прод}} + M,$$

де M – сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби.

Визначення конкурентоспроможності літака Ан-158 у порівнянні з американським Boeing 737:

а) технічні параметри

$$q_1 = \frac{850}{855} = 0,994,$$

$$q_2 = \frac{40}{39,14} = 1,022,$$

$$q_3 = \frac{300}{238} = 1,261,$$

$$q_4 = \frac{9000}{8240} = 1,092,$$

$$q_5 = \frac{6,2}{3,8} = 1,632.$$

$$I_{ТП} = 0,994 \cdot 0,2 + 1,022 \cdot 0,2 + 1,261 \cdot 0,2 + 1,092 \cdot 0,2 + 1,632 \cdot 0,2 = 1,200;$$

б) економічні параметри

$$I_{ЕП} = \frac{55 + 595,8}{90 + 525,6} = 1,057,$$

в) інтегральний показник

$$K_{int} = \frac{1,200}{1,057} = 1,135.$$

Оскільки $K_{int} = 1,135 > 1$, то Ан-158 має вищий рівень конкурентоспроможності щодо Boeing 737.

Задачі для самостійного розв'язання

Задача 1. Використовуючи метод рангів оцініть конкурентоспроможність підприємств А і Б. В якості еталону використайте краще значення відповідного одиничного показника. Здійсніть діагностику конкурентоспроможності підприємств за їх рейтингом.

Таблиця 5.2 – Вихідні дані

Одиничний показник конкурентоспроможності	Підприємства-конкуренти		Еталонне значення показника
	А	Б	
Виробнича потужність, т	3 200	4 650	
Рентабельність товарної продукції, %	25	19	
Коефіцієнт використання виробничих потужностей, т / т	0,94	0,91	

Задача 2. Проведіть оцінку конкурентоспроможності кетчупу «Лагідний» розрахувавши одиничні, групові показники та інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності продукції. Зробіть висновки.

Таблиця 5.3 – Вихідні дані

Параметр	ПАТ «Луцьк Фудз»	ПрАТ «Чумак»	Коефіцієнт вагомості
Технічні (якісні параметри)			
Смакові властивості	4	5	0,3
Колір	4	4	0,15
Зовнішній вигляд	5	5	0,15
Термін придатності	4	4	0,25
Диференціація продукту	3	4	0,15
Економічні параметри			
Ціна придбання	5	4	1

Задача 3. Здійсніть діагностику конкурентоспроможності підприємств за кількісною та вартісною частками на ринку. Визначте ціновий сегмент, у якому працюють підприємства.

Таблиця 5.4 – Вихідні дані

Підприємства- конкуренти	Обсяги продажів, т	Ціна, грн / т
А	32 500	2 600
Б	28 350	2 760
В	30 800	2 850
Г	33 000	2 870

Задача 4. За даними таблиці оцінити конкурентоспроможність підприємств. Визначити інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємств. Зробити висновки.

Таблиця 5.5 – Вихідні дані

Характеристика факторів	Вагомість фактору	Рейтинг Підприємства 1	Рейтинг Підприємства 2	Рейтинг Підприємства 3
Витрати виробництва	0,25	2	1	3
Імідж	0,2	1	2	3
Якість продукції	0,3	3	1	2

Характеристика факторів	Вагомість фактору	Рейтинг Підприємства 1	Рейтинг Підприємства 2	Рейтинг Підприємства 3
Сервісне обслуговування	0,1	3	2	1
Ефективність маркетингу	0,15	2	3	1
Всього	1			

Задача 5. Використовуючи інформацію про сильні й слабкі сторони, про можливості й загрози машинобудівного підприємства, наведену в таблицях 1, 2, побудуйте матрицю SWOT із заповненням полів (запропонуйте конкурентні стратегії для кожного поля).

Таблиця 5.6 – **Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства**

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність власних розробок продукції, інновативність. 2. Ефективна система контролю якості. 3. Низькі витрати на одиницю продукції 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика енергомісткість. 2. Неповне використання виробничих потужностей
2. Фінансовий стан	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність довгострокових боргів. 2. Достатня платоспроможність. 3. Незалежність від зовнішніх джерел фінансування 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька рентабельність активів. 2. Наявність на балансі підприємства неприбуткових підприємств соціальної сфери. 3. Обмежені інвестиційні можливості

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
3. Ефективність збуту та просування продукції	1. Стабільні канали поширення та просування товарів. 2. Цінові переваги на ринку	1. Відсутнє маркетингове дослідження ринку

Таблиця 5.7 – **Загрози та можливості діяльності підприємства**

Можливості	Загрози
1. Державна підтримка інноваційно активних підприємств 2. Невисока конкуренція за окремими видами продукції	1. Високі податки 2. Нестабільність в економіці

Тестові завдання

1. Комплексна порівняльна характеристика потенціалу, яка відбиває ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу, щодо сукупності індикаторів підприємств-конкурентів, – це:

- 1) потенціал підприємства;
- 2) конкурентоспроможність продукції;
- 3) конкурентоспроможність потенціалу підприємства;
- 4) конкурентна стратегія.

2. Ознаками конкурентоспроможності є:

- 1) відносний (порівняльний) характер;
- 2) релевантний характер;
- 3) часовий характер (динамічність);
- 4) відносний (порівняльний), релевантний, часовий характери.

3. Залежно від рівня конкуруючих об'єктів конкурентоспроможність потенціалу підприємства поділяється на:

- 1) міжнародна конкурентоспроможність, внутрішньонаціональна, конкурентоспроможність в межах окремих регіонів;
- 2) конкурентоспроможність галузі, підприємства, товару;
- 3) внутрішню, зовнішню;
- 4) поточну та перспективну конкурентоспроможність.

4. Причини, обставини, що впливають на рівень та характер конкурентоспроможності підприємства, – це:

- 1) потенціал підприємства;
- 2) чинники конкурентоспроможності;
- 3) ключові фактори успіху;
- 4) конкурентна перевага.

5. Внутрішні конкурентні переваги підприємства не включають:

- 1) виробничі переваги;
- 2) технологічні переваги;
- 3) управлінські переваги;
- 4) цінові переваги.

6. Залежно від глобалізації цілей дослідження рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства поділяють на:

- 1) світове лідерство, світовий стандарт, національне лідерство, національний стандарт, галузеве лідерство, галузевий стандарт, пороговий рівень;
- 2) високого рівня, низького рівня;
- 3) 1, 2, 3, 4 рівня;
- 4) світове лідерство, національне лідерство, видове лідерство, неконкурентоспроможність.

7. До системи індикаторів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства не відносять:

- 1) конкурентоспроможність продукції;
- 2) кількість конкурентів;
- 3) імідж підприємства;
- 4) ефективність реклами і способів стимулювання збуту.

8. Який з перерахованих методів відноситься до матричних?

- 1) метод рангів;
- 2) метод інтегрального критерію;
- 3) метод SWOT- аналізу;
- 4) метод таксономічного показника.

9. Метод оцінки конкурентоспроможності, в основі якого лежить оцінка ефективності виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту та просування товарів, конкурентоспроможності товару, – це:

- 1) метод, заснований на теорії ефективної конкуренції;
- 2) метод, що базується на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства;
- 3) метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів;
- 4) інтегральний метод.

10. Співвідношення якості товару до його ціни споживання характеризує:

- 1) критерій ефективності виробничої діяльності
- 2) критерій фінансового стану діяльності підприємства
- 3) критерій ефективності організації збуту і просування товару
- 4) критерій конкурентоспроможності товару

11. Метод оцінки конкурентоспроможності, який передбачає розрахунок інтегрального показника на основі часткових індикаторів, що являють собою співвідношення абсолютних або відносних показників, які відображують найбільш значні характеристики об'єкту або його діяльності, – це:

- 1) метод, заснований на теорії ефективної конкуренції;
- 2) метод, що базується на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства;
- 3) метод інтегрального критерію;
- 4) метод рангів.

12. Конкурентна стратегія – це:

- 1) спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній стратегічній одиниці бізнесу підприємства шляхом

конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти;

2) порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху та слабкі місця;

3) план забезпечення успіху підприємства в довгостроковій перспективі;

4) засіб збереження успіху підприємства в короткостроковій перспективі.

13. Комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямках його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності, – це:

1) стратегія конкурентної поведінки;

2) стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

3) стратегія формування конкурентних переваг;

4) стратегія диференціації.

14. Стратегія, що базується на оптимізації усіх частин виробничо-управлінської системи, зорієнтована на високий рівень показників ефективності виробництва, – це:

1) стратегія лідерства за витратами;

2) стратегія диференціації;

3) стратегія фокусування;

4) наступальна стратегія.

15. До наступальних стратегічних дій підприємства не відносять:

1) дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх;

2) дії, спрямовані на використання слабостей конкурента;

3) захоплення незайнятих просторів;

4) позиційна оборона.

16. За територіально-географічною ознакою конкурентоспроможність потенціалу підприємства поділяється на:

1) міжнародна;

2) внутрішньонаціональна;

- 3) конкурентоспроможність в межах окремих регіонів;
- 4) міжнародна, внутрішньонаціональна, конкурентоспроможність в межах окремих регіонів.

17. Здатність товару повніше відповідати запитам покупців щодо аналогічних товарів, представленими на ринку, – це:

- 1) потенціал;
- 2) конкурентоспроможність підприємства;
- 3) конкурентоспроможність товару;
- 4) конкурентні переваги.

18. Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів, відноситься до:

- 1) графічних методів;
- 2) матричних методів;
- 3) математичних (розрахункових) методів;
- 4) комбінованих методів.

19. Оборонні стратегічні дії підприємства не включають:

- 1) позиційну оборону;
- 2) партизанську війну;
- 3) фланговий захист;
- 4) контратаку.

20. До стратегій формування конкурентної переваги (загальних стратегій конкуренції за канонічним підходом М. Портера) не відносять:

- 1) лідерство за витратами;
- 2) диференціації;
- 3) фокусування;
- 4) оборонну.

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ БІЗНЕСУ

- 6.1. Суть та складові стратегічного потенціалу.
- 6.2. Синергічний ефект у стратегічному потенціалі бізнесу.
- 6.3. Оцінювання стратегічного потенціалу бізнесу.
- 6.4. Методи оцінки та аналізу стратегічного потенціалу підприємства.

6.1. Суть та складові стратегічного потенціалу



Основні завдання стратегічного потенціалу

Забезпечити високі темпи економічного розвитку в межах розробленої стратегії для реалізації довгострокових стратегічних цілей підприємства

Забезпечити максимізацію прибутків від господарсько-економічної діяльності

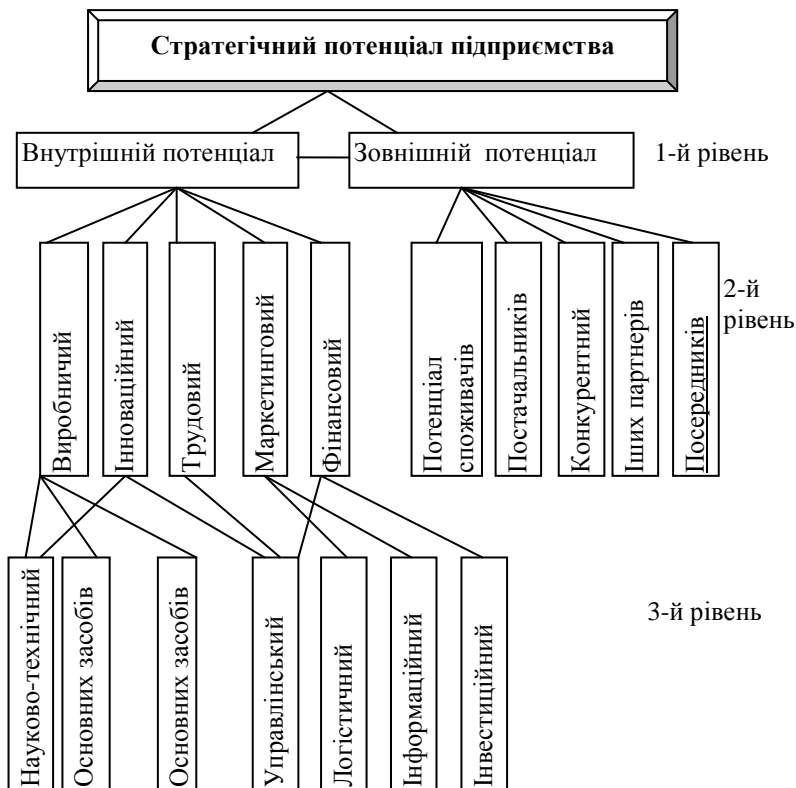
Забезпечити мінімізацію витрат ресурсів при максимальному використанні власних резервів, зниження ресурсо-витрат і застосування ресурсозберігаючих технологій

Забезпечити мінімізацію економічних ризиків задля зниження фінансових втрат

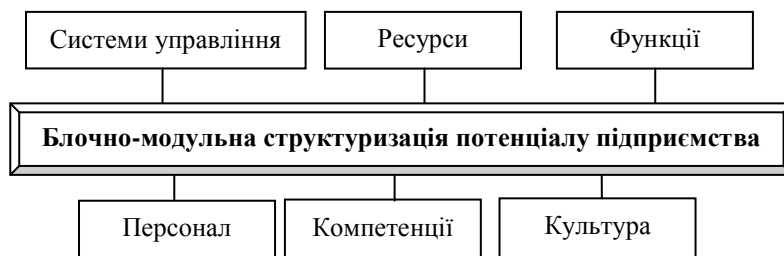
Забезпечити стабільність функціонування й стійкість підприємства

ВНУТРІШНІЙ ПОТЕНЦІАЛ – характеризує можливості підприємства з формування та реалізації внутрішніх конкурентних переваг

ЗОВНІШНІЙ ПОТЕНЦІАЛ – забезпечує стійкість підприємства у несприятливих умовах конкурентного середовища, дозволяє нейтралізувати негативний вплив зовнішніх факторів і реалізувати сприятливі можливості за рахунок залучення ресурсів і можливостей інших учасників бізнесу (постачальників, споживачів, партнерів тощо)



ЛОКАЛЬНІ ПОТЕНЦІАЛИ характеризують
 можливості формування та реалізації відповідних
 функцій діяльності підприємства (детально
 розглядаються в інших розділах посібника)



СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ. В управлінському блоці відбувається формулювання місії, розроблення стратегії розвитку, визначення цілей на найближчу перспективу і конкретних завдань з їхньої реалізації. Система управління має такі підсистеми: планування (виявлення потенціалу майбутнього успіху); організування (формування відповідних структур для реалізації запланованих завдань) регулювання (коректування стратегії підприємства відповідно до цілей і ресурсів); контролювання (перевірка ефективності виконання планів і рішень, контролювання вірогідності запланованих передумов) мотивування (формування системи заохочень для працівників, зайнятих реалізацією запланованого) використання щодо виробництва товарів, надання послуг для отримання максимальної економічної та соціальної вигоди

ФУНКЦІЯМИ є: аналітична (наукові дослідження, розроблення, які є основою для створення певного ресурсу, виробництва продукції); виробнича (безпосередня діяльність, пов'язана з реалізацією виробничого процесу); комунікаційна (забезпечення взаємодії з ринком; розроблення і застосування маркетингових інструментів впливу на ринок: просування, стимулювання, ціноутворення, товарна політика; забезпечення надходження інформації про зовнішнє середовище, необхідної для управління на етапі планування і формування стратегічних цілей)

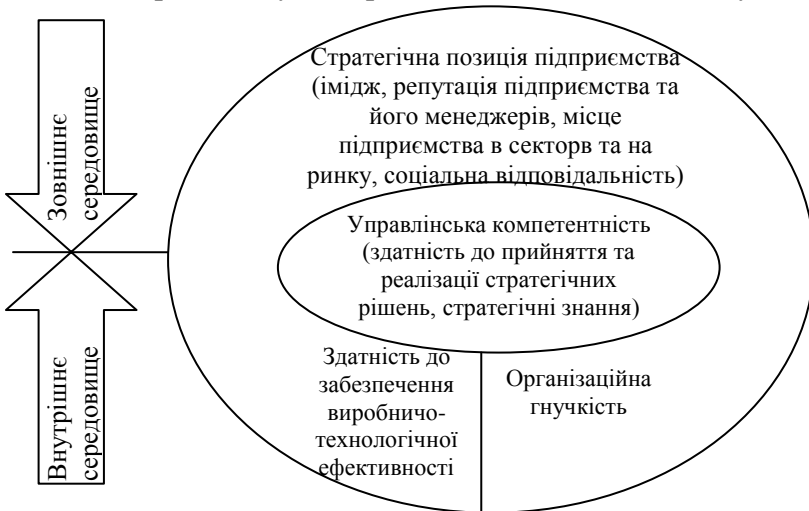
РЕСУРСИ (основні елементи виробничого потенціалу, що використовуються для конкретних цілей економічного розвитку). Серед них: технічні (виробничі потужності, обладнання, матеріали тощо); технологічні (виробничі технології, конкурентоспроможні методи виготовлення продукції, наукові розроблення тощо); кадрові (професійно-кваліфікаційна структура, соціально-демографічний склад працівників, трудовий та інтелектуальний капітал); інформаційні (система нагромадження і оброблення інформації, каналів її поширення, можливості вдосконалення інформаційної бази тощо); організаційні структури виробництва і системи управління (гнучкість керуючої системи, організаційна техніка тощо); фінансові (стан активів і пасивів, власного і позичкового капіталу, наявність кредитних ліній тощо); просторові (специфіка виробничих приміщень і території підприємства, особливості розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливості розширення тощо); корпоративна (організаційна) культура (ділова репутація, імідж тощо)

ПЕРСОНАЛ – сукупність постійних працівників, яку характеризують: склад (визначений штатним розкладом список працівників); мотивація (розроблення і використання підприємством матеріальних, емоційних, соціальних та інших заходів з метою поліпшення якості і продуктивності праці); розвиток (систематичні заходи щодо підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, їхнього професійного зростання)

КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ, компонентами яких є: кваліфікація (професійний рівень підготовки, який відповідає певним видам робіт); креативність (здатність до розроблення нових технологічних, організаційних та інших рішень, втілення їх у процесі своєї діяльності); гнучкість (вміння пристосовуватися до внутрішніх і зовнішніх змін на підприємстві)

Корпоративна культура – сукупність думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів ведення бізнесу. Основними елементами організаційної культури є: норми (вимоги і правила внутрішньоколективної взаємодії і відносин із суб'єктами зовнішнього середовища); цінності (значущі для персоналу підприємства соціальні, етичні стандарти поведінки); поведінка (сукупність прийнятих, визнаних на підприємстві вчинків)

Фактори впливу на стратегічний потенціал бізнесу



Управлінсько-компетентісна структуризація стратегічного потенціалу підприємства



Функції управління стратегічним потенціалом бізнесу	
	Формування стратегічного потенціалу відповідно до цілей і завдань розвитку підприємства
	Пошук альтернативних можливостей та вибір найперспективніших
	Оцінка рівня достатності стратегічного потенціалу для досягнення загальної стратегії підприємства
	Визначення рівня впливу елементів стратегічного потенціалу підприємства на його розвиток
	Визначення напрямів розвитку стратегічного потенціалу

Принципи управління стратегічним потенціалом бізнесу

принцип достатності, необхідний для забезпечення конкурентоспроможності і стратегічного розвитку підприємства

принцип стабільності, зумовлений життєвим циклом підприємства і заданим періодом часу

принцип системності, відповідає за розгляд внутрішніх взаємозв'язків, аналіз впливу кожного з функціональних потенціалів на стратегічний потенціал підприємства і загальну стратегію підприємства, формування правильних управлінських рішень з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища

принцип безперервності, забезпечує спостереження за поточним рівнем стратегічним потенціалом підприємства, вияв відхилення і формування управлінських коригуючих рішень, що є постійним та безперервним процесом

принцип збалансованості, допомагає виключити можливості впливу показників на стратегічний потенціал підприємства через побудову збалансованої

принцип оптимальності використання ресурсів, що забезпечує адекватність на всіх етапах застосування ресурсів очікуваним результатам

принцип забезпеченості управління стратегічним потенціалом підприємства інформаційно-технологічним інструментарієм, що дає змогу здійснювати прогнози, плани, аналітичні та оперативні управлінські

принцип гнучкості та здатності підприємства реагувати на зміни рівня стратегічного потенціалу підприємства залежно від зміни цілей і загальної стратегії

Класифікація стратегічного потенціалу підприємства

Класифікаційна ознака	Вид стратегічного потенціалу
Стосовно зовнішнього середовища підприємства	Внутрішній. Зовнішній
За формою існування	Явний – характеризує безпосередньо ті ресурси і способи їх використання, якими володіє система в певний проміжок часу і в певній ситуації. Прихований – характеризує приховані можливості, закладені в ресурсах
За рівнем використання	Застосовуваний – той, який фактично використовується системою для реалізації поставлених цілей. Не використовуваний (резервний) потенціал існує в прихованому вигляді або явний, але з певних причин не включений до конкурентних переваг. Бажаний – потенціал, рівень і склад якого за виділеними параметрами функціонування максимально наближений до оптимального, відповідає певним вимогам
За можливістю використання	Дієдатний – потенціал, який за потреби (в будь-який момент часу за певних умов) можливо задіяти для виконання поставлених стратегічних завдань та досягнення конкретних стратегічних цілей. Не дієдатний – потенціал, який через об’єктивні і суб’єктивні причини не може бути використаний для досягнення успіху підприємством

Класифікаційна ознака	Вид стратегічного потенціалу
За формою існування	<p>Матеріально-речовий (відчутний) – його можна побачити, відчутти на дотик, оцінити за допомогою економічного аналізу. До нього відносять виробничий, трудовий, фінансовий тощо.</p> <p>Невідчутний – проявляється в перевагах цільових споживачів. До нього відносять інноваційний, просторовий, часовий, іміджевий, протекціоністський, управлінський, корпоративної культури тощо</p>
За рівнем відповідності поставленим цілям	<p>Релевантний – такий, можливості якого відповідають умовам досягнення бажаних цілей, змісту виконуваних функцій, умовам ефективного функціонування.</p> <p>Не релевантний – потенціал, якісні та кількісні характеристики якого не відповідають умовам досягнення поставлених цілей, змісту виконуваних функцій, умовам ефективного функціонування</p>
За спрямованістю формування	<p>Людський капітал – це потенціал об'єкту (системи), в структурі якого головну роль відіграє людський капітал, якому віддається перевага при вирішенні різного роду завдань.</p> <p>Технічний капіталу – це потенціал об'єкта (системи), в структурі якого переважає матеріально-технічна складова, що передбачає наявність і використання як головної конкурентної переваги різного виду ресурсів</p>
За рівнем формування прибутку	<p>Прибутковий – забезпечує можливості досягнення основних комерційних цілей, створення економічних цінностей та отримання при цьому прибутку, дозволяє підтримувати стійкі конкурентні переваги на ринку.</p>

Класифікаційна ознака	Вид стратегічного потенціалу
	Збитковий – призводить до використання ресурсів підприємства без отримання прибутку
За рівнем використання в визначеному виді діяльності	Базовий (домінантний) – використовується безпосередньо в основному виді діяльності. Похідний (другорядний) – характеризується наявністю у підприємства потенціалу, який забезпечує ефективне використання інших результативних у формуванні конкурентних переваг потенціалів

6.2. Синергічний ефект у стратегічному потенціалі бізнесу

СИНЕРГІЯ (synergy) елементів стратегічного потенціалу підприємства полягає у виникненні додаткового позитивного ефекту від взаємодії усіх перерахованих вище елементів у порівнянні з простою сумою їх результатів

СИНЕРГІЙНИЙ ЕФЕКТ у стратегічному потенціалі підприємства проявляється у ефективній взаємодії складових елементів стратегічного потенціалу

СИНЕРГІЧНИЙ ЕФЕКТ – це результат роботи команди, «додатковий продукт», який є не просто сумою результатів роботи окремих її членів щодо формування та реалізації стратегічного потенціалу підприємства. Кожен з них привносить в команду певну кількість індивідуальної енергії, необхідної для розгортання групової активності, орієнтованої на досягнення спільної мети. Загальна кількість цієї індивідуальної енергії і є синергія, яка і забезпечує діловий успіх.

Чим вищою є очікувана нестабільність зовнішнього середовища, тим більш жорстка конкуренція на ринку, тим більшого значення набуває **КОНЦЕПЦІЯ СИНЕРГІЗМУ** для забезпечення виживання і розвитку бізнес-системи

Види синергічного ефекту

Позитивний ефект виникає при таких спільних діях незалежних елементів системи, які забезпечують збільшення загального ефекту до величини більшої, ніж сума ефектів цих же елементів, що діють незалежно. Переваги синергізму можна записати у вигляді нерівності « $2+2>5$ ». Тобто, синергічний ефект може проявлятися через скорочення витрат при заданому рівні доходу, збільшення доходів при заданому рівні витрат або в разі збільшення доходів з одночасним скороченням витрат (ефект «подвійного синергізму»)

Негативний ефект виникає при низькій організованості системи. Суму її властивостей у цьому випадку можна записати у вигляді такої нерівності « $2+2<4$ ». Це відбувається в тому випадку, якщо вектори незалежних елементів системи в силу тих чи інших причин мають різноспрямований характер, і чинна система взаємовідносин між ними не дозволяє досягти балансу інтересів сторін

Елементи впливу синергічного ефекту на використання та забезпечення стратегічного потенціалу бізнесу

можливості формування унікальних якостей комбінацій ресурсів підприємства на основі їх координованого розміщення

компетенції, які створюються на основі механізмів інтеграції ефективних організаційних процесів, проектування адекватній цілям організаційної структури та корпоративної культури підприємства

здатність стратегічного бачення, створення інновацій та стратегічної гнучкості для досягнення цілей підприємства на основі управління, яке визначає та інтегрує усі його можливості та здатності

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно та спрямовані на постійний пошук і реалізацію нових можливостей використання ресурсів, форм і видів діяльності підприємства. Результати реалізації даних процесів визначають інноваційний розвиток і стійку конкурентну перевагу бізнесу на ринку



Етапи управління стратегічним потенціалом

Формування інформаційного забезпечення та визначення структури потенціалу підприємства: встановлення місії та цілей організації; виділення процесів і ресурсів, що входять до складу стратегічного потенціалу; оперативне управління ресурсами на основі ситуаційного ресурсно-функціонального підходу

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг та слабких сторін підприємства

Формування методики діагностики стратегічного потенціалу: кількісна оцінка складових стратегічного потенціалу, аналіз помилок і похибок, аналіз життєвого циклу підприємства та його продукції

Виявлення синергічного ефекту при сполученні елементів стратегічного потенціалу та проведення інтегральної оцінки конкурентоздатності підприємства (конкурентоспроможності продукції, конкурентних переваг та споживчої цінності)

Формування загальної та локальних стратегій підприємства (планування поточної діяльності, стратегічне планування виробничої програми)

Використання механізму контролінгу з метою коригування поставлених цілей

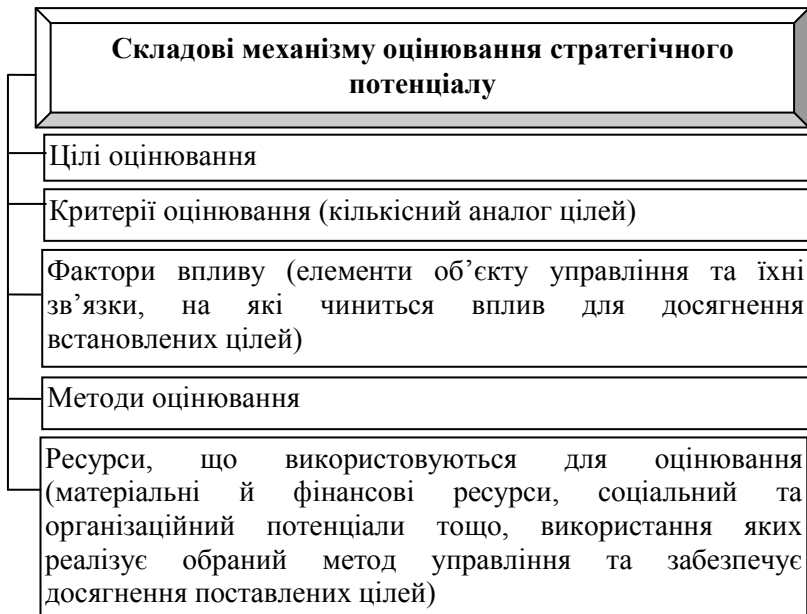
Моніторинг використання стратегічного потенціалу щодо забезпечення економічної стабільності підприємства

6.3. Підходи до оцінювання стратегічного потенціалу бізнесу

ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ бізнесу полягає у пошуку сукупності характеристик, показників і властивостей, що дають змогу достатньою мірою описати його і визначити можливості щодо задоволення певної суспільної потреби в товарах (послугах), а також досягнення власних цілей. Це завдання набуває особливої складності в умовах нестабільності попиту і пропозиції на ринку, змінюваності цін на товари і ресурси, конкурентного середовища, макро- і мікроекономічних чинників

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ – результат аналізу якісних і кількісних стратегічних характеристик бізнесу та процесу управління ним, що дає змогу з'ясувати, наскільки він досягає поставлених цілей, як зміни і вдосконалення в процесі управління ним впливають на ефективність і повноту використання стратегічного потенціалу

ПАРАМЕТРИ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ – співвідношення якості і ціни; терміни виконання договорів поставок; обсяги виробництва; можливість застосування сучасних технологій; доступність кредиту



Класифікація підходів до оцінки стратегічного потенціалу бізнесу

Ознака	Метод
В залежності від часу, на який орієнтуються при проведенні оцінки	<p>Витратний (майновий) (враховується тільки минулий час) підхід – визначає вартість об'єкта за сумою витрат на його створення та використання.</p> <p>Порівняльний (ринковий) (враховується тільки дійсний час) підхід – визначає вартість на базі зіставлення з аналогами, що вже були об'єктами ринкових угод.</p> <p>Результатний (дохідний) (враховується тільки майбутній час) підхід – оцінює вартість об'єкта щодо величини чистого потоку позитивних результатів від його використання.</p>

Ознака	Метод
<p>За ключовою ознакою</p>	<p>Ресурсний підхід (або обліково-звітний) підхід зорієнтований на визначення стратегічного потенціалу як сукупності виробничих ресурсів, оцінює його величину як суму фізичних й вартісних оцінок окремих складових.</p> <p>Структурний (функціональний) підхід зорієнтований на визначення раціональної структури стратегічного потенціалу підприємства.</p> <p>Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу поставленим цілям. Практична оцінка стратегічного потенціалу проводиться за методом горизонтальних матриць рішень, коли здійснюють визначення першочерговості виконання запропонованих для досягнення поставлених цілей проектів. Зокрема, один вимір горизонтальної матриці рішень може відповідати основним проблемам, що виникають при досягненні цілей, інший – ресурсам, які можуть знадобитися для вирішення цих проблем</p>
<p>За складовими елементами стратегічного потенціалу</p>	<p>Методика вартісної оцінки за складовими елементами стратегічного потенціалу враховує його структуру. Недолік – відсутність деяких складових елементів та критеріїв оцінки ефективності їхнього використання.</p> <p>Комплексна рейтингова оцінка нівелює вплив суб'єктивності результатів експертного опитування через порівняння з показниками еталонного підприємства або найкращими показниками підприємств галузі, а також враховує показники конкурентів.</p>

Ознака	Метод
<p>За ринковими умовами реалізації стратегічного потенціалу</p>	<p>Оцінювання конкурентного статусу бізнесу І. Ансофф пропонує визначати цей як рентабельність стратегічних капіталовкладень, відкориговану на рівень «оптимальності» стратегії підприємства та рівень відповідності стратегічного потенціалу цій оптимальній стратегії. Дає можливість визначати не тільки загальний стан підприємства, але й робити висновки про його можливості відносно ринкових умов.</p> <p>Інтегральна оцінка дає змогу визначити загальний стан підприємства, зробити висновки про його можливості відносно ринкових умов. Значення інтегральної оцінки та динаміки показників розвитку стратегічного потенціалу дозволяє об'єктивно визначити вектор управлінської стратегії, а також слабкі й сильні сторони підприємства. Одним із методів інтегральної оцінки є VRIO-аналіз</p>
<p>За інструментами, що використовуються</p>	<p>Методи експертних оцінок – це спосіб прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на основі прогнозів фахівців. При застосуванні методу експертних оцінок проводиться опитування спеціальної групи експертів (5–7 осіб) з метою визначення певних змінних величин, необхідних для оцінки стратегічного потенціалу. До складу експертів слід включати спеціалістів з різними типами мислення – образне і словесно-логічне, що сприяє успішному розв'язанню проблеми.</p> <p>Індикаторні методи ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу бізнесу.</p>

Ознака	Метод
	<p>Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності його функціонування. Кожен індикатор, своєю чергою, складається з низки показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкту..</p> <p>Матричні методи ґрунтуються на розгляді процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці, тобто оцінці рівня конкурентоспроможності потенціалу і підприємства, і найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку. Найдоцільнішими для оцінки стратегічного потенціалу підприємства є використання методів VRIO-аналізу, SWOT-аналізу та SPACE-аналізу, які дозволяють зробити аналіз видів діяльності, в яких функціонує бізнес, видів діяльності пріоритетних при регіональній специфіці, якісний аналіз внутрішнього потенціалу підприємства.</p> <p>Метод VRIO-аналізу (Value, Rareness, Instability, Organization) передбачає аналіз ресурсів і спроможностей підприємства за чотирма критеріями [14].</p> <p>Value (цінність) – стратегічним може бути тільки цінний ресурс, який сприяє підвищенню продуктивності та ефективності організації. Визначається оцінюванням того, чи дозволяють підприємству ресурси та спроможності своєчасно задіяти зовнішні можливості та нейтралізувати загрози.</p>

Ознака	Метод
	<p>Ресурси та здібності підприємства, які не дозволяють йому задіяти сприятливі можливості або відповісти на загрози, ідентифікуються при діагностиці стратегічного потенціалу як слабкі позиції організації.</p> <p>Rarity – рідкість (дефіцитність) – ресурс є стратегічним, якщо він дефіцитний та користується підвищеним попитом. Визначається тим, скільки конкурентів володіють аналогічними ресурсами та спроможностями.</p> <p>Immutability (Instability) – неповторність (нестабільність) – складність у відновленні ресурсу. Визначається рівнем доступності, наскільки організація, яка не володіє аналогічним ресурсом і спроможностями, має можливості і засоби для отримання доступу до нього. Це робить даний ресурс складним для імітування організаціями, які не мають до нього доступу.</p> <p>Organization – організованість (упорядкованість) – визначення того, наскільки ресурс підтримується організацією і може бути використаний для реалізації її стратегічного потенціалу</p>

МЕТОЮ формування стратегічного потенціалу підприємства є забезпечення ефективніших шляхів використання ресурсів, резервів і можливостей підприємства з метою максимально ефективною реалізації його стратегії на всіх етапах розвитку

Схема VRIO-аналіза

Value (цінність)	Rarity (дефіцитність)	Immutability (Instability) неповторність (нестабільність)	Organization – організація	Результати використання ресурсів та можливостей
ні	-	-		Слабка конкурентна позиція
так	ні	-		Конкурентний паритет
так	так	ні		Тимчасова конкурентна перевага
так	так	так		Стійка конкурентна перевага

Типові стратегії підприємства щодо стратегічного стану

Типова стратегія	Сутнісна характеристика
Агресивна стратегія	Цей стан типовий у привабливому секторі промисловості з незначною невизначеністю обставин. Підприємство отримує конкурентні переваги, які може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Ризики незначні, необхідно концентруватися на забезпеченні інтересів. Механізми спрямовані на розширення виробництва і продажів; цінову війну з конкурентами; освоєння нових секторів ринку, просування брендів

Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства

Типова стратегія	Сутнісна характеристика
Конкурентна стратегія	Це стан, що властивий для привабливого сектору економіки. Підприємство отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці. Критичним чинником є фінансовий потенціал. Необхідно мінімізувати загрози, пов'язані зі втратою фінансування. Основні механізми – пошук фінансових ресурсів; розвиток збутових мереж
Консервативна стратегія	Цей стан спостерігається на стабільних ринках із низькими темпами зростання. У цьому разі зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукту. Основні механізми – зниження собівартості за підвищення якості товару; скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки
Захисна стратегія	Такий стан виникає у ситуації, коли підприємство працює у привабливій галузі, але йому бракує конкурентоспроможності продукції і коштів. Особлива увага приділяється механізмам мінімізації загроз. Ключовою стратегією є вихід із ринку

Основною складовою при формуванні стратегічного потенціалу підприємства, яка визначає його потенційні можливості є наявність **СТРАТЕГІЧНИХ РЕСУРСІВ**

Критерії оцінки стратегічного стану підприємства

Фінансова сила підприємства – виробничі витрати; рентабельність вкладеного капіталу; стабільність отриманого прибутку; рентабельність інвестицій; ліквідність; структура заборгованості; здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів

Конкурентоздатність підприємства і його положення на ринку – ємність ринку; частка підприємства на ринку та її динаміка; асортимент продукції; здатність здійснювати маркетингові заходи; можливість активного впливу на рівень цін і витрат; зв'язки зі споживачами; рентабельність продажу

Привабливість сектору (галузі), в якому діє підприємство – особливості конкурентної ситуації в секторі; стадія життєвого циклу галузевого ринку; залежність розвитку галузевого ринку від кон'юнктури; суспільна привабливість сектору; використання виробів сектору в інших секторах економіки

Стабільність сектору (галузі), в якому діє підприємство – тривалість і стадія життєвого циклу галузевого ринку; ступінь інновації галузевого ринку; маркетингові та рекламні можливості в галузі; вплив сезонних коливань попиту; стабільність прибутку (рентабельності); ступінь впливу закордонного капіталу

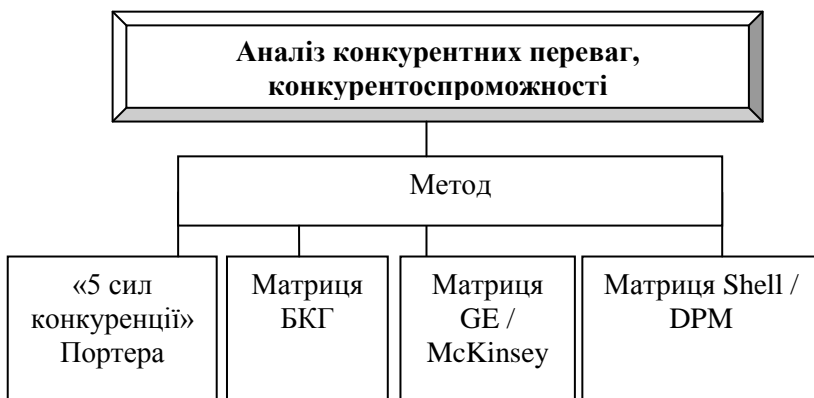
6.4. Методи оцінки та аналізу стратегічного потенціалу підприємства



SWOT-АНАЛІЗ. Передбачає оцінку фактичного положення і стратегічних перспектив компанії, одержаних у результаті вивчення її сильних і слабких сторін, ринкових можливостей і факторів ризику. Визначає стратегічні напрями діяльності через зіставлення можливих комбінацій показників зовнішнього середовища й ресурсних можливостей

PEST-АНАЛІЗ. Полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства, його стратегічний потенціал. Проводиться за чотирма напрямками: політика (P), економіка (E), суспільство (S), технологія (T)

МАТРИЦЯ SPACE. Для оцінки пропонуються зовнішні (стабільність середовища, привабливість галузі) та внутрішні фактори (фінансовий, виробничий потенціал). Кожен із критеріїв складається з певного переліку параметрів, що оцінюються за шкалою від 0 до 6. Кожній характеристиці присвоюється вага, що відображає її значимість у розрізі фактору і розраховується середньозважена оцінка. На основі отриманих результатів розробляють стратегічні напрями розвитку



«5 СИЛ КОНКУРЕНЦІЇ» ПОРТЕРА. Аналіз проводиться для ідентифікації сприятливих можливостей і небезпек, з якими може зіткнутися компанія в секторі економіки: нові конкуренти, нові гравці на ринку, існуючі конкуренти, компанії, що пропонують продукти-замінники, вплив постачальників, вплив покупців. На основі моделі виявляють конкурентні переваги компанії і визначають стратегічні орієнтири розвитку

МАТРИЦЯ БКГ. Стратегічний потенціал залежить від положення конкретного виду бізнесу організації в стратегічному просторі, утвореному двома координатними осями: темп росту, частка ринку. В залежності від того в якому квадранті матриці він перебуває, формується стратегія

МАТРИЦЯ GE / MCKINSEY. Багатофакторна матриця, яка є більш детальним варіантом БКГ. Передбачає оцінку потенціалу за показниками привабливості виду економічної діяльності та конкурентоспроможності підприємства

МАТРИЦЯ SHELL / DPM. Передбачає оцінку підприємства через оцінку показників конкурентоспроможності (здатність отримувати переваги з тих можливостей, які є у відповідній бізнес-області) та перспектив ділового сектору



МАТРИЦЯ ADL. Оцінка проводиться за критеріями конкурентного статусу підприємства і стадії життєвого циклу сектору економіки. Конкурентне положення характеризується п'ятьма позиціями: ведуча, сильна, благополучна, міцна або слабка. Стадії життєвого циклу сектору економіки характеризуються змінами в обсягах продажів, рух прибутку і виробництва. Комбінація поданих параметрів формують матрицю ADL, на основі якої визначаються стратегічні напрями

«64 СТРАТЕГЕМИ» ТАРАСЕНКА. Стратегічний потенціал залежить від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться вид економічної діяльності, у якій працює підприємство, якою є стадія життєвого циклу самого підприємства та його керівників – лідерських груп. Так як на практиці одночасне знаходження всіх компонентів підприємства на однаковій стадії життєвого циклу майже неможливе, виділяється 64 комбінацій можливих станів – стратегем. Потенціал будь-якої з 64-х можливих стратегем визначається за кількісною (бальною) оцінкою

Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства



Матриця ADL



Матриця моделі Shell/DPM



Список використаної літератури

1. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : Центр навч. л-ри, 2009. 396 с.
2. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. К. Добикіна, В. С. Рижиков, С. В. Касьянюк, М. Є. Кокотько та ін. К. : Центр навч. л-ри, 2007. 208 с.
3. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. 2-ге вид., виправл. і доповн. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. 232 с.
4. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
5. Гавва В. Н., Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : Центр учбової літератури, 2004. 224 с.
6. Грицуленко С. І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. [для студ. напр. підгот. 6.030504 «Економіка підприємства» ден. та заочн. форм навч.]. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2014. 99 с.
7. Економіка підприємства : навч. посіб. / Л. Г. Ліпич, Н. М. Буняк, Н. В. Геліч та ін. ; за ред. Л. Г. Ліпич. 3-ге вид., переробл. і доп. Луцьк : Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2016. 610 с.
8. Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид. перероб. та доп. : підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морева, О. В. Белякова, О. Б. Балакай. К. : Центр учбової літератури, 2013. 248 с.
9. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підруч. Вид. 2-ге, оновл. і допов. Львів : Новий Світ – 2000, 2014. 426 с.
10. Краснукутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2007. 208 с.
11. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / А. Л. Сабадирьова, О. М. Бабій, Т. В. Куклінова, Д. Є. Салавеліс Одеса : ОНЕУ, ротапринт, 2013. 343 с.

12. Хомяков В. І., Белінська В. М., Федоренко О. В. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. К. : Кондор, 2012. 432 с.

13. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. метод. посіб. К. : КНЕУ, 2005. 261 с.

14. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. № 1.

15. Ладонько Л. С., Ганжа М. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 2 (2). С. 109–114.

16. Жемба А. Й., Адамчук Т. Л. Методичні вказівки до проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» для студ. за напрямом підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» ден. та заочн. форм навч. Рівне: НУВГП, 2013. 38 с.

17. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку та перспектив його розвитку. URL: <https://bit.ly/2YxWILo>. (дата звернення: 14.01.2018).

Контрольні питання

1. Сутність стратегічного потенціалу бізнесу.
2. Структура стратегічного потенціалу.
3. Особливості формування стратегічного потенціалу підприємства.
4. Методи оцінки стратегічного потенціалу.
5. Стратегії підвищення потенціалу бізнесу.
6. Принципи управління стратегічним потенціалом бізнесу.
7. Види стратегічного потенціалу підприємства.
8. Ефект синергізму.
9. Види синергії.
10. Фактори впливу на стратегічний потенціал бізнесу.

Практичні завдання

Приклад розв'язання типових задач

Задача 1. За наведеними даними визначити конкурентну позицію швейної фірми «В'юльмі» на ринку і зробити висновки щодо управління конкурентоспроможністю її потенціалу.

Таблиця 6.1 – Результати ранжування швейних фірм і їхніх виробів [16, с. 20]

Швейна фірма	Споживчі властивості швейних виробів і їх ранги											
	Ціна (Ц)		Силует (С)		Зовнішній вигляд (Зв)		Внутрішня обробка (Во)		Надійність (Н)		Довговічність, (Д)	
	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг
Дана	47	3	10	1	9	1	10	2	9	1	9	1
Володарка	51	5	7	4	5	4	9	3	7	4	4	5
КСМ	50	4	6	5	2	7	7	7	6	6	2	7
Україна	45	2	8	3	6	3	7	6	6	5	7	3
Ластівка	53	6	2	7	2	6	8	5	5	7	3	6
Жслань	59	7	9	2	8	2	10	1	9	2	8	2
Юність	43	1	4	6	3	5	9	4	8	3	6	4
Вага споживчої властивості	0,13		0,19		0,4		0,08		0,12		0,08	

Задачу складено за матеріалами [16, с. 20].

Розв'язання

Побудуємо матрицю визначення конкурентоспроможності одиниці продукції (таблиця 6.2).

Таблиця 6.2 – Матриця визначення конкурентоспроможності одиниці продукції

Вага індикатора	0,13		0,19		0,4		0,08		0,12		0,08		Rangi	KSopia
Індикатор	Ц		С		Зв		Во		Н		Д			
Підприємство	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг		
Дана	47	3	10	1	9	1	10	2	9	1	9	1	1,3	1
Володарка	51	5	7	4	5	4	9	3	7	4	4	5	4,2	0,41
КСМ	50	4	6	5	2	7	7	7	6	6	2	7	6,0	0,04
Україна	45	2	8	3	6	3	7	6	6	5	7	3	3,3	0,59

Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства

Вага індикатора	0,13		0,19		0,4		0,08		0,12		0,08		Rangi	KSopia
	Ц		С		Зв		Во		Н		Д			
Підпри- ємство	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	Rangi	KSopia
	Ластівка	53	6	2	7	2	6	8	5	5	7	3		
Желань	59	7	9	2	8	2	10	1	9	2	8	2	2,6	0,73
Юність	43	1	4	6	3	5	9	4	8	3	6	4	4,4	0,37

Аутсайдер – «Ластівка», лідер – «Дана».

$$D_v = Rang_A - Rang_L = 6,2 - 1,3 = 4,9.$$

Виходячи зі значення діапазону відстані можна стверджувати –

якщо:

$1,3 < Rang_i < 2,525$, то підприємство знаходиться у колі лідерів,

$2,525 < Rang_i < 3,75$, підприємство знаходиться у зоні

очікування нападу,

$3,75 < Rang_i < 4,975$, підприємство знаходиться у зоні

невикористаних можливостей,

$4,975 < Rang_i < 6,2$, підприємство знаходиться у колі аутсайдерів.

Отже, коло лідерів – «Дана»; зона очікування нападу – «Желань», «Україна»; зона невикористаних можливостей – «Володарка», «Юність»; коло аутсайдерів «КСМ», «Ластівка».

Підприємство «Дана» займає лідируюче положення на ринку, але існує реальна загроза від її найближчих підприємств-конкурентів – «Желань» і «Україна».

Стратегія управління конкурентоспроможністю виробів і потенціалу підприємства «Дана» повинна спиратися на такі положення:

- ціноутворення на підприємстві повинно відповідати якості виробів;

- силует і зовнішній вигляд виробів повинен постійно удосконалюватися;

- потенціал технологічного персоналу потрібно підвищити за рахунок залучення до виробництва працівників вищої кваліфікації, що вплине на якість внутрішньої обробки виробу та підвищить його рейтинг надійності та довговічності.



Рисунок 6.1 – **Позиціонування на ринку підприємств швейної промисловості, що аналізуються**

Задача 2. Найсуттєвішими характеристиками є якість продукції та виробнича потужність підприємства. Побудувати карту стратегічних груп конкурентів м'ясних виробів для МК «Укрптахосервіс», якщо відомі такі дані:

Таблиця 6.3 – **Співвідношення якості продукції та виробнича потужність підприємств**

Підприємство	Якість продукції	Виробнича потужність
1. ПАТ «Миронівська птахофабрика»	Висока	Висока
2. ТОВ «Вінницька птахофабрика»	Висока	Середня
3. ТОВ «Комплекс «Агромарс»	Середня	Низька
4. Корпорація «Агро-Овен»	Висока	Середньо-низька
5. Агропромислова корпорація «Дніпровська»	Середня	Середня
6. МК «Укрптахосервіс»	Середня	Високо-середня

Описати критичні фактори успіху (КФУ) конкурентів за даними таблиці 6.4. Оцінювання КФУ проводиться за 5-бальною шкалою (5 – максимум).

Таблиця 6.4 – **Оцінка КФУ конкурентів, 2018 рік**

КФУ	Вага фактора	ПАТ «Миронівська птахо-фабрика» (1)	ТОВ «Вінницька птахо-фабрика» (2)	ТОВ «Комплекс «Агромарс» (3)
Якість продукції	0,2	5	4	5
Собівартість продукції	0,2	4	3	3
Рівень кваліфікації персоналу	0,1	4	4	5
Рівень задоволеності споживачів	0,1	5	5	4
Виробнича потужність	0,2	5	4	4
Частка ринку	0,1	4	4	4
Якість маркетингових досліджень	0,1	4	5	3

Розв'язання

Побудуємо карту стратегічних груп конкурентів м'ясних виробів (рис. 6.3).

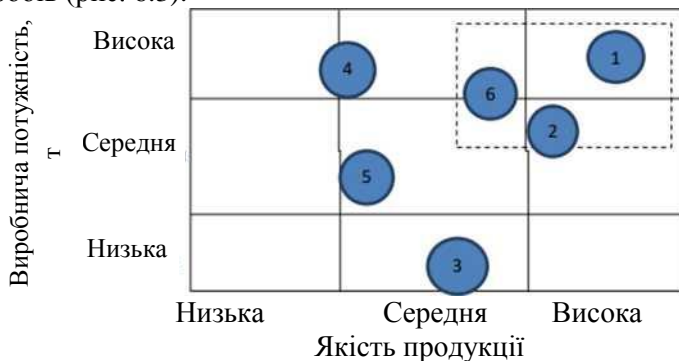


Рисунок 6.3 – Карта стратегічних груп конкурентів

Як видно з рис. 6.3, основними стратегічними конкурентами МК «Укрптахосервіс» є ПАТ «Миронівська птахофабрика» і ТОВ «Вінницька птахофабрика».

Визначення ключових факторів успіху (КФУ) дозволить підприємству МК «Укрптахосервіс» підвищити конкурентоспроможність та досягти фінансових успіхів, визначити слабкі сторони та надати більшої уваги по їх вирішенню.

Для детального аналізу КФУ діяльності найбільших компаній складаємо табл. 6.5.

Таблиця 6.5 – Порівняльна оцінка КФУ конкурентів, 2018 рік

КФУ	Вага фактору	1	Сума балів	2	Сума балів	3	Сума балів
Якість продукції	0,2	5	1,0	4	0,8	5	1,0
Собівартість продукції	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Рівень кваліфікації персоналу	0,1	4	0,4	4	0,4	5	0,5
Рівень задоволеності споживачів	0,1	5	0,5	5	0,5	4	0,4
Виробнича потужність	0,2	5	1,0	4	0,8	4	0,8
Частка ринку	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Якість маркетингових досліджень	0,1	4	0,4	5	0,5	3	0,3
Разом	-	-	4,5	-	4,1	-	4,0

Отже, до ключових факторів успіху МК «Укрптахосервіс» можна віднести: якість продукції, рівень кваліфікації персоналу, рівень задоволеності споживачів та високу частку ринку. Найбільшим конкурентом для МК «Укрптахосервіс» є компанія ПАТ «Миронівська птахофабрика». Займаючи близькі позиції, керівництво підприємства МК «Укрптахосервіс» має розробити стратегію, яка забезпечила сильну та надійну позицію, що гарантувала б успіх у конкурентній боротьбі та вдале використання стратегічного потенціалу.

Для МК «Укрптахосервіс» необхідно враховувати фактори що мають значний негативний вплив на підприємство та

вирішити як покращити ситуацію, серед найбільш слабких місць у КФУ для МК «Укрптахосервіс» можна визначити собівартість продукції та якість маркетингових досліджень, тобто підприємству необхідно покращити роботу підрозділу маркетингу та знизити собівартість продукції що дозволить покращити становище підприємства серед конкурентів та знайти нових потенційних клієнтів.

Задачі для самостійного розв'язання

Задача 1. Проведемо вказаний аналіз на прикладі фірми «Еталон», де кожний наведений фактор потрібно оцінити за 10-бальною шкалою та порівняти з даними конкурентів.

Таблиця 6.6 – **Визначення загальної і абсолютної конкурентної сили фірми «Еталон»**

Фактор	Оцінка (0 ... 10 балів)					Еталон + /-
	Еталон	К1	К2	К3	К4	
Прибутковість	8	5	7	7	9	
Репутація	8	6	6	8	7	
Продуктивність	10	7	7	8	7	
Продукція	9	6	6	6	7	
Фінансові ресурси	7	7	6	8	8	
Виробничі потужності	6	5	5	7	7	
Дослідження впровадження новинок	8	4	5	6	6	
Організація фірми	7	6	7	6	7	
Трудові ресурси	8	6	7	7	8	
Соціальна відповідальність	9	4	5	7	7	
Разом	80	56	61	70	73	

Задачу складено за матеріалами [17].

Задача 2. Провести аналіз секторів бізнесу компанії «Ласощі». Побудувати матрицю BCG.

Таблиця 6.7 – Характеристика секторів бізнесу компанії «Ласощі» на ринку кондитерських виробів

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу у найбільшого конкурента, тис.грн	Відносна частка на відповідному ринку
Карамель (Україна)	200,0	0,5	ПАТ «Харчові продукти»	150,0	1,33
Карамель (експорт)	23,7	2	ПАТ «Харчові продукти»	25,0	0,95
Печиво (Україна)	45,0	2	ПАТ «Харчові продукти»	200,0	0,22
Печиво (експорт)	48,5	5	ПАТ «Харчові продукти»	15,0	3,2
Цукерки шоколадні з наповнювачем	392,0	8	ПАТ «Український шоколад»	490,0	0,8
Чорний шоколад (Україна)	55,5	13	ПАТ «Український шоколад»	20,0	2,8
Чорний шоколад (експорт)	11,0	14	СП «Світоч»	20,0	0,55
Молочний шоколад (Україна)	23,2	15	ПАТ «Український шоколад»	8,5	2,7
Молочний шоколад (експорт)	4,7	18	СП «Світоч»	10,0	0,47

Задачу складено за матеріалами [17].

Задача 3. Компанія «Слава» спеціалізується у видавничому бізнесі. Для кожного з факторів, що характеризують сильні сторони підприємства та індикатори ринкової привабливості,

експертним шляхом визначено максимальний бал (у сукупності за 9-тьма факторами, що характеризують сильні сторони підприємства, і 6-тьма факторам ринкової привабливості загальна оцінка в балах має дорівнювати 100 для кожної групи факторів). Побудувати матрицю McKinsey/GE.

Таблиця 6.8 – **Фактори аналізу конкурентної позиції компанії «Слава»**

Сильні сторони підприємства (вісь X)	Максимальний бал	Оцінка	Індикатори ринкової привабливості (вісь Y)	Максимальний бал	Оцінка
1. Відносна частка ринку	15	5	1. Темпи зростання ринку	20	14
2. Зростання частки ринку	10	7	2. Диференціація продукції	15	10
3. Дистрибуторська мережа	15	10	3. Особливості конкуренції	10	6
4. Ефективність мережі дистрибуції	15	7	4. Норма прибутку у галузі	20	10
5. Кваліфікація персоналу	10	6	5. Цінності споживачів	20	10
6. Відданість споживачів	10	6	6. Відданість споживачів	15	10
7. Технологічні переваги, патенти, ноу-хау	5	4			
8. Маркетингові переваги	10	5			
9. Гнучкість	10	5			
Загальна оцінка, балів	100	55	Загальна оцінка, балів	100	60

Задачу складено за матеріалами [17].

Тестові завдання

1. До основних підходів визначення стратегічного потенціалу належать:

- 1) ресурсний, конкурентний, цільовий, стратегічний;
- 2) ресурсний, цільовий, функціональний, структурний;

- 3) цільовий, конкурентний, стратегічний, нормативний;
- 4) ресурсний, конкурентний, цільовий, структурно-функціональний.

2. Підхід, при якому потенціал розглядається як сукупність елементів, кожен з яких виконує відповідні функції:

- 1) конкурентний;
- 2) структурно-функціональний;
- 3) цільовий;
- 4) ресурсний.

3. На стратегічний потенціал бізнесу впливають наступні фактори:

- 1) фактичні та перспективні;
- 2) внутрішні та зовнішні;
- 3) об'єктні та суб'єктні;
- 4) інтенсивні та екстенсивні.

4. До організації управління стратегічним потенціалом бізнесу відносять:

- 1) структуризація стратегічного потенціалу;
- 2) формування стратегічного потенціалу;
- 3) оцінка стратегічного потенціалу;
- 4) визначення напрямів розвитку стратегічного потенціалу.

5. Принцип управління стратегічним потенціалом, що зумовлений життєвим циклом підприємства і заданим періодом часу:

- 1) достатності;
- 2) стабільності;
- 3) безперервності;
- 4) збалансованості.

6. Принцип управління стратегічним потенціалом, що забезпечує спостереження за поточним рівнем стратегічним потенціалом підприємства, вияв відхилення і формування управлінських коригуючих рішень, що є постійним та безперервним процесом:

- 1) оптимальності використання основних засобів;
- 2) гнучкості;
- 3) безперервності;
- 4) оптимальності використання ресурсів.

7. За формою існування стратегічний потенціал бізнесу поділяється на:

- 1) внутрішній і зовнішній;
- 2) застосований і резервний;
- 3) дієздатний і недієздатний;
- 4) явний і прихований.

8. За спрямованістю формування стратегічний потенціал бізнесу поділяється на:

- 1) людський капітал і технічний капітал;
- 2) релевантний і не релевантний;
- 3) прибутковий і збитковий;
- 4) базовий і похідний.

9. Види синергічного ефекту:

- 1) позитивний і негативний;
- 2) фактичний і перспективний;
- 3) зовнішній і внутрішній;
- 4) явний і прихований.

10. До умов виникнення синергічного ефекту у стратегічному потенціалі бізнесу відносять:

- 1) ресурсний, технічний, технологічний, ринковий, управлінський, фінансовий;
- 2) ресурсний, виробничий, ринковий, управлінський, фінансовий, інвестиційно-інноваційний;
- 3) ресурсний, виробничий, ринковий, управлінський, фінансовий, маркетинговий;
- 4) ресурсний, технічний, технологічний, ринковий, управлінський, фінансовий, інноваційно-інвестиційний.

11. Упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно та спрямовані на постійний пошук і реалізацію нових можливостей використання ресурсів, форм і видів діяльності підприємства – це:

- 1) оцінка стратегічного потенціалу;
- 2) формування стратегічного потенціалу;
- 3) система управління стратегічним потенціалом;
- 4) реалізація стратегічного потенціалу.

12. Результат аналізу якісних і кількісних стратегічних характеристик бізнесу та процесу управління ним, що дає змогу з'ясувати, наскільки він досягає поставлених цілей, як зміни і вдосконалення в процесі управління ним впливають на ефективність і повноту використання стратегічного потенціалу – це:

- 1) формування стратегічного потенціалу;
- 2) система управління стратегічним потенціалом;
- 3) реалізація стратегічного потенціалу;
- 4) оцінка стратегічного потенціалу.

13. До основний критеріїв оцінки стратегічного стану підприємства належать (виберіть дві відповіді):

- 1) фінансова сила бізнесу;
- 2) стабільність сектору чи галузі;
- 3) платоспроможність попиту населення;
- 4) стабільність валютного ринку.

14. Особливості конкурентної ситуації в секторі економіки; стадія життєвого циклу галузевого ринку; залежність розвитку галузевого ринку від кон'юнктури; суспільна привабливість виду економічної діяльності; використання виробів сектору в інших секторах економіки – це:

- 1) привабливість сектору чи виду економічної діяльності;
- 2) фінансова сила бізнесу;
- 3) стабільність сектору чи виду економічної діяльності;
- 4) конкурентоспроможність підприємства і його положення на ринку.

15. Такий стан виникає у ситуації, коли підприємство працює у привабливій галузі, але йому бракує конкурентоспроможності продукції і коштів – це стратегія:

- 1) агресивна;
- 2) захисна;
- 3) конкурентна;
- 4) консервативна.

16. Пошук сукупності характеристик, показників і властивостей, що дають змогу достатньою мірою описати його і визначити можливості щодо задоволення певної

суспільної потреби в товарах (послугах), а також досягнення власних цілей – це:

- 1) оцінювання стратегічного потенціалу;
- 2) формування стратегічного потенціалу;
- 3) система управління стратегічним потенціалом;
- 4) реалізація стратегічного потенціалу;

17. Формування загальної та локальних стратегій підприємства є:

- 1) етапом формування потенціалу підприємства;
- 2) етапом оцінювання стратегічного потенціалу підприємства;
- 3) етапом управління стратегічним потенціалом підприємства;
- 4) етапом розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

18. До елементів впливу синергійного ефекту на стратегічний потенціал бізнесу відносять (виберіть дві відповіді):

- 1) здатність стратегічного бачення;
- 2) структуризація потенціалу;
- 3) формування альтернативних стратегій
- 4) стратегічної гнучкості.

19. Ефект, що виникає при таких спільних діях незалежних елементів системи, які забезпечують збільшення загального ефекту до величини більшої, ніж сума ефектів цих же елементів, що діють незалежно – це:

- 1) негативний ефект;
- 2) позитивний ефект;
- 3) перспективний ефект;
- 4) плановий ефект.

20. Виникнення додаткового позитивного ефекту від взаємодії усіх вище елементів у порівнянні з простою сумою їх результатів – це:

- 1) максимізація прибутку;
- 2) мінімізація витрат;
- 3) синергія;
- 4) стратегія.

ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БІЗНЕСУ

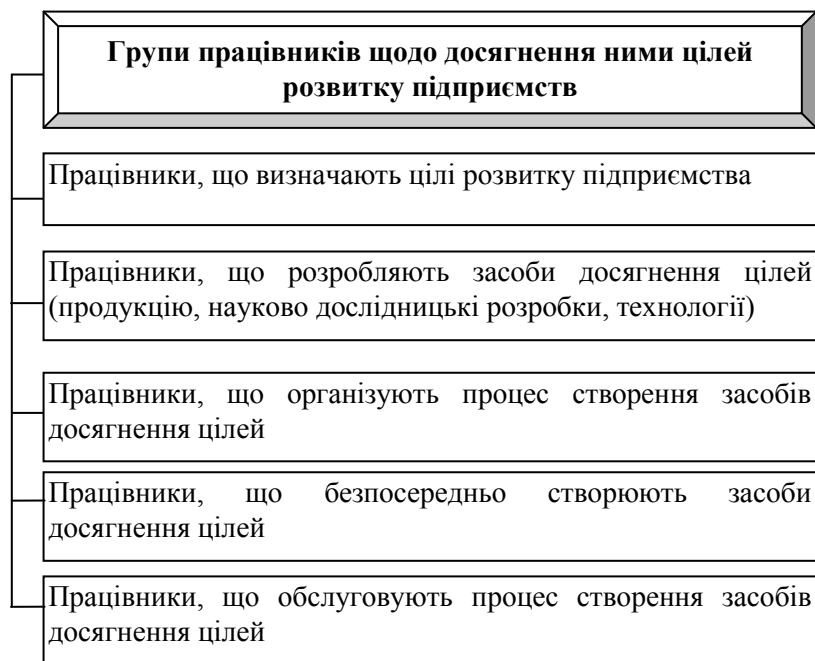
- 7.1. Кадровий потенціал підприємства як система
- 7.2. Управління кадровим потенціалом
- 7.3. Ефективність використання трудового потенціалу
- 7.4. Управлінський потенціал підприємства

7.1. Кадровий потенціал підприємства як система

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА – це результат дії людського фактору у процесі праці, який характеризується прихованими можливостями та компетенціями людини

ПРАЦЯ – це діяльність людини, реальний процес між людиною і засобами виробництва, має проміжний чи кінцевий результат





Класифікація кадрового потенціалу

Класифікаційна ознака	Вид
Структура кадрового потенціалу за територіальною ознакою	Кадровий потенціал країни; кадровий потенціал регіону; кадровий потенціал адміністративно територіальної одиниці
Види кадрового потенціалу щодо економічної діяльності	Потенціал зайнятих у суспільному виробництві; потенціал незайнятих у суспільному виробництві
Види кадрового потенціалу за секторами економіки	кадровий потенціал зайнятості в державному секторі економіки; кадрового потенціал зайнятих у приватному секторі економіки
Види кадрового потенціалу підприємства	За особовою компонентою: інноваційний потенціал; прогресивний потенціал; духовно-моральний потенціал;

Класифікаційна ознака	Вид
	<p>інтелектуальний потенціал; психофізичний потенціал. За адміністративною компонентою: забезпечення промислової безпеки та охорони праці, формування та розвиток корпоративної культури; мотивація персоналу; додатковий соціальний добробут та послуги для працівників підприємства; розвиток людських ресурсів за навчальними програмами та підвищення кваліфікації; допомога працівникам в кризових умовах, формування та розвиток соціальної інфраструктури</p>

Складові кадрового потенціалу підприємства

Оплачувана праця найманих працівників по створенню товарів (послуг), що реалізуються на ринку

Створювана оплачуваною працею працівників інтелектуальна власність (секрети виробництва, технології, патенти тощо), що є в балансі підприємства, але непризначена для продажу як товар

Створювана працівниками підприємства, але не оплачувана і не показана в балансі інтелектуальна власність як бізнес-ідеї, а також ділові зв'язки й особистий імідж співробітників

Організаційна культура підприємства – унікальна для кожної організації сукупність формальних і неформальних норм або стандартів поведінки, яким підпорядковуються члени організації; структура влади та її компетентність; система винагород і способів їхнього розподілу; цінності, унікальні для організації; моделі комунікації; базисні переконання, що розділяються членами організації, які діють підсвідомо

7.2. Управління кадровим потенціалом підприємства

ТРУДОВІ РЕСУРСИ – це економічно активна, працездатна частина населення регіону, яка володіє фізичними і культурно-освітніми можливостями для участі в економічній діяльності підприємства



ПЛАНУВАННЯ ПОТРЕБИ В ПЕРСОНАЛІ – це аналіз фактичного складу і структури персоналу на підприємстві, що дає змогу критично оцінити характер і форми використання персоналу, виявити вузькі місця, внести, з урахуванням нових вимог, необхідні зміни в організацію праці і виробничо-технологічний процес, відкоригувати професійно-кваліфікаційний склад підприємства

НАБІР ПРАЦІВНИКІВ – це дії, спрямовані на вибір і залучення кандидатів, які володіють необхідним кадровим потенціалом на підприємство

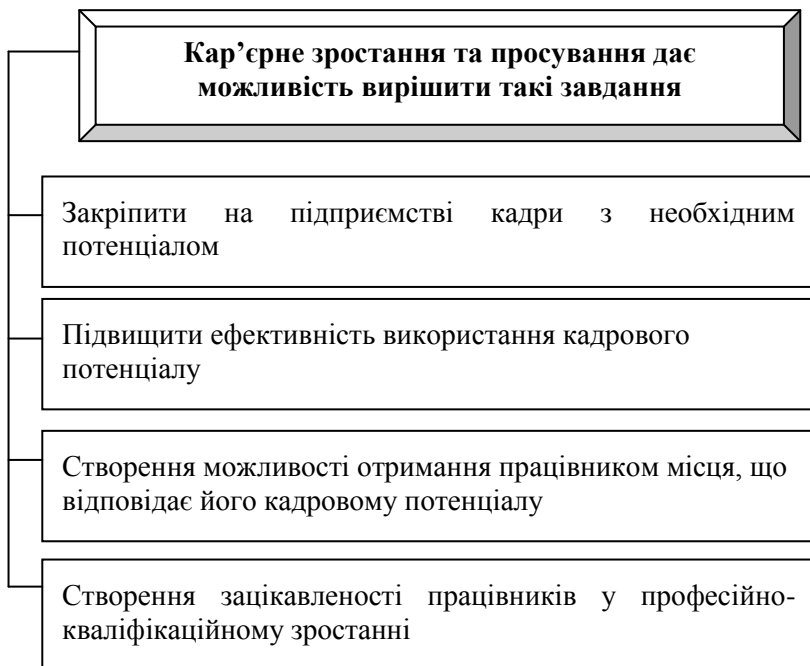


РОЗРОБКА СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ – це комплекс підготовчої та розрахунково-аналітичної роботи щодо виробленої власної системи чинників конкурентоспроможності, що використовується при виході на ринок праці та для ефективного використання кадрів

ПРОФЕСІЙНА ОРІЄНТАЦЯ – це система заходів, що передбачає надання інформації і консультації, необхідних людині для вибору професії, найбільшою мірою відповідної її особистим здібностям і особливостям, а також необхідної на ринку праці

ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ – це всебічна, комплексна оцінка ефективності роботи працівника, його професійний портрет та виявлення напрямів вдосконалення

ЯКІСТЬ СОЦІАЛЬНОГО КЛІМАТУ – це міра задоволення працівником своїх особистих потреб у процесі роботи на підприємстві, охоплює такі параметри, як гідна заробітна плата, безпека, здоров'я, дружній колектив, вирішення конфліктів, повага, згуртованість персоналу



ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ – це встановлення певного порядку побудови і здійснення трудового процесу через нормування праці, проектування умов праці, проектування службових приміщень і робочих місць

7.3. Ефективність використання кадрового потенціалу

МЕТОДИ ОЦІНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ – визначають кількість, якість міру використання інтелектуального, людського та соціального капіталу підприємства

Цілі оцінки кадрового потенціалу

Визначення ступеня впливу кадрового потенціалу на підвищення або зниження ринкової ціни та сукупного потенціалу підприємства

Визначення ступеня впливу кадрового потенціалу на інвестиційну привабливість підприємства

Визначення обсягу витрат на реструктуризацію кадрового потенціалу у випадку передпродажної або постприватизаційної реструктуризації самого підприємства, а також при антикризовому управлінні або інноваційному проектуванні

Методи порівняльного підходу

Анкетування. Заповнюються анкети, розроблені оцінювачем, де фіксуються всі позитивні та негативні характеристики

Описовий. Експерт самостійно визначає й описує позитивні та негативні характеристики працівника, які зумовлюють розмір його трудового потенціалу

Класифікація. Кадровий потенціал визначається через ранжирування всіх працюючих підприємства, за визначеним критерієм

Порівняння парами. Кадровий потенціал окремого працівника визначається через зіставлення продуктивності, освітньо-культурних з аналогічними параметрами інших працівників підприємства, які виконують схожі роботи

Рейтинговий. Кадровий потенціал працівника визначається на за оцінкою його трудових якостей за оціночними шкалами, які розробляються оцінювачем за критеріями

Методи порівняльного підходу

Визначеного розподілу. Кадровий потенціал працівників встановлюється експертом-оцінювачем у допустимих інтервалах, які у сукупності формують фіксований розподіл усіх оцінок

Оцінка за вирішальною ситуацією. Кадровий потенціал працівників визначається через його поведінку в основних виробничо-господарських ситуаціях, змодельований оцінювачем у організації

Шкали спостереження за поведінкою. Метод базується на постулатах попереднього, але фіксується відсутність негативних дій, специфічної поведінки, стресових навантажень тощо

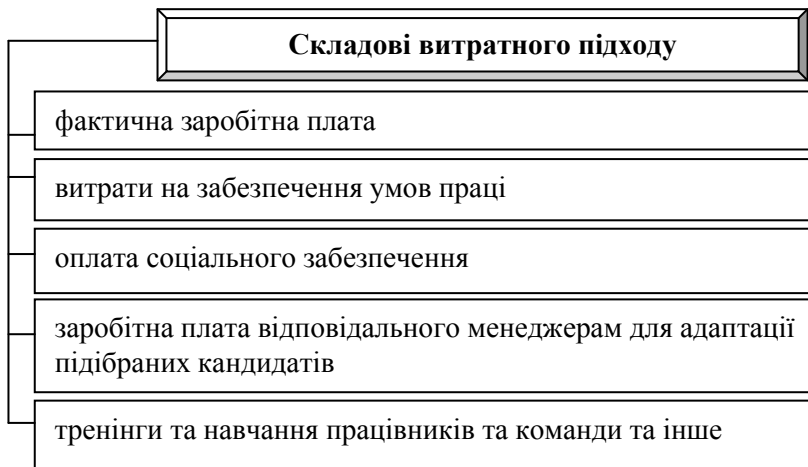
Інтерв'ю. Кадровий потенціал працівників визначається через його усні відповіді на запит компетентних експертів-оцінювачів, які мають суб'єктивні судження щодо коректності чи некоректності відповідей на запитання

Методи визначення кадрового потенціалу підприємства

Порівняльні методи оцінки кадрового потенціалу підприємства чи окремого працівника визначаються різними методами щодо співставлення і порівняння працівників на підприємстві

Метод **результативного** підходу – пов'язаний з оцінкою корисності праці персоналу та вигоди, яку має підприємство від роботи працівників. Як ефект роботи працівників підприємства порівнюють кількість чи вартість виготовленої продукції

Витратний метод оцінки кадрового потенціалу підприємства чи окремого працівника прирівнюють розмір кадрового потенціалу підприємства (працівника) до суми минулих витрат на його підготовку, поточне утримання та майбутній розвиток



Аналіз кадрового потенціалу підприємства

Напрямок аналізу	Методика аналізу	Використання результатів аналізу
Динаміка кількісних і якісних характеристик кадрового потенціалу	Порівняння показників та окремих складових кадрового потенціалу в звітному та попередніх періодах	Оцінка результатів проведених заходів щодо зміни характеристик кадрового потенціалу
Відповідність фактичного рівня кадрового потенціалу необхідному	За показниками, які плануються через порівняння фактичного і планового рівня показника	Управлінські рішення щодо коригування кадрової політики із зміни кадрового потенціалу за потрібним напрямом
Рівень використання кадрового потенціалу	Порівняння фактичного показника з потенційно можливим	Заходи щодо повнішого використання можливостей працівників

Показники результативного підходу

Продуктивність праці виробничого персоналу

$$ПП = \frac{(ЧВ - МВ - ВЕ - АМ)}{ЧП_c},$$

де $ЧВ$ – чиста виручка від реалізації;
 $МВ$ – матеріальні витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією певного обсягу продукції;
 $ВЕ$ – вартість енергоносіїв, спожитих у процесі виробництва та реалізації продукції;
 $АМ$ – сума амортизаційних відрахувань на повне відновлення основних фондів підприємств;
 $ЧП_c$ – середньоспиксова чисельність промислово-виробничого персоналу

Коефіцієнт віддачі повної заробітної плати

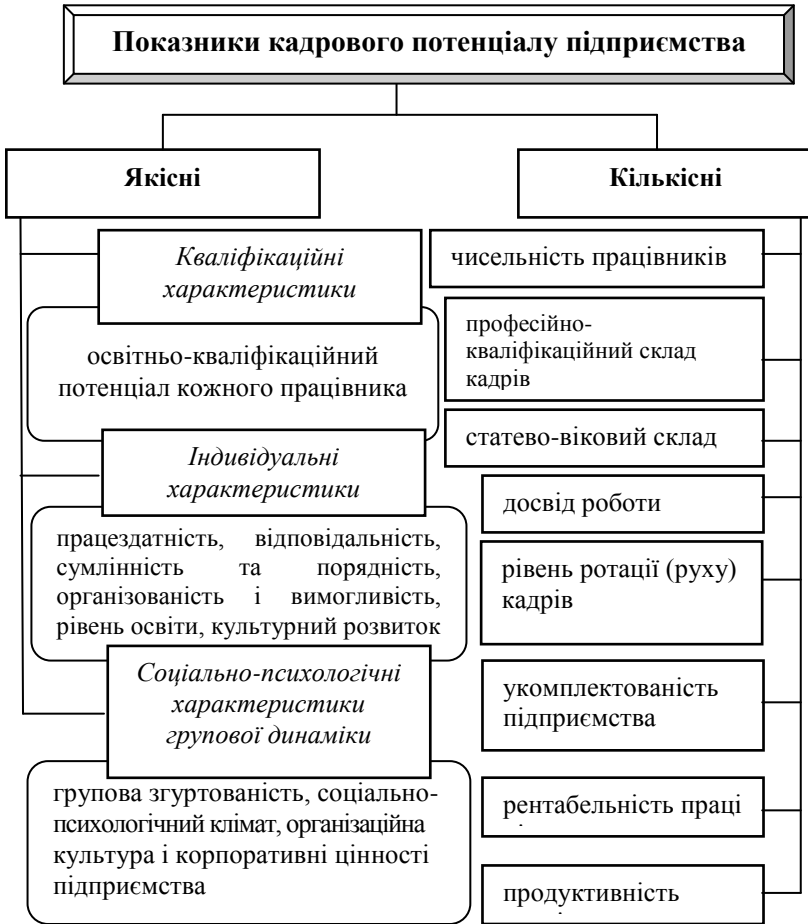
$$K_{взп} = \frac{ЧВ}{(ЗП_m + \Phi_{мс})},$$

де $ЧВ$ – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції;
 $ЗП_m$ – сума зарплати технологічного персоналу;
 $\Phi_{мс}$ – фонд матеріального стимулювання персоналу підприємства

Коефіцієнт творчої активності працівника

$$K_{та} = \frac{ЧП_p}{B_p},$$

$ЧП_p$ – чистий прибутку (економії витрат), який отриманий від використання виробів і раціональної організації;
 B_p – витрати, які пов'язані з розробкою, апробацією і впровадженням цих виробів



7.3. Управлінський потенціал підприємства

УПРАВЛІНСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ – це навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства



ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ – це потенційна здатність керівників застосовувати професійну компетентність в аспекті інтегрування своїх знань, навичок у виконанні професійних обов’язків та створенні умов на підприємстві для удосконалення і розвитку компетентностей персоналу

ПРОФЕСІЙНО-ПОСАДОВИЙ РОЗВИТОК – це професійний досвід людини, її рівень знань, умінь та навичок, яких вона набуває упродовж трудової діяльності та є частиною життєвого досвіду, що завжди виступає найважливішою основою її професійних досягнень

ТВОРЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ – це потенційна здатність керівництва підприємства набувати та використовувати інтелектуально-інноваційну компетентність щодо постановки і вирішення нових творчих завдань, створення умов на підприємствах для прояву цих творчих здібностей та їхньої реалізації щодо досягнення поставлених цілей

ОРГАНІЗАЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ – це здатність до сприйняття, осмислення та адекватної інтерпретації інформації, вміння інтуїтивно приймати відповідні рішення в умовах дефіциту інформації, часу та наявності ораторських, комунікативних здібностей, вміння працювати «в команді», готовності до співпраці та вирішення конфліктів

Важливим завданням керівництва підприємства є створення сприятливих умов для розвитку творчого потенціалу, зростання інноваційно-інтелектуальної компетентності. Якщо виникають цікаві та корисні для підприємства ідеї, то згодом вони перетворюються на інновації. А **ІННОВАЦІЇ** – це запорука розвитку підприємства та його ефективного функціонування. Сміливі люди відіграють величезну роль у створенні інновацій

КОМУНІКАБЕЛЬНІСТЬ – це вміння працювати з людьми, налагоджувати добрі стосунки в колективі, а саме: впливати, переконувати, пояснювати, вислуховувати, вести за собою

ГОТОВНОСТІ ДО СПІВПРАЦІ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ – це здатність керівника спеціально організованої роботи із визначення загальних інтересів і цілей колективу, зведення інцидентів до мінімуму і, отже, вирішення конфлікту через конфронтацію до співпраці

ІНТУЇЦІЯ – це вміння знаходити правильні рішення в умовах дефіциту інформації та часу

ШВИДКОСТІ СПРИЙНЯТТЯ ІНФОРМАЦІЇ ТА ЇЇ АДАПТАЦІЇ – полягає у здатності керівника швидко сприймати та реагувати на інформацію, яка надходить із внутрішнього та зовнішнього середовищ, ефективно її аналізувати та оцінювати, щоб застосувати для забезпечення розвитку колективу, досягнення передбачених цілей

ЗДАТНОСТІ СТВОРИТИ СПРИЯТЛИВИЙ КЛІМАТ В КОЛЕКТИВІ – це вміння керівника відстоювати інтереси всього колективу і кожного з підлеглих – хороший засіб завоювання авторитету й об'єднання працівників в єдину групу

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНУ КОМПЕТЕНТНІСТЬ

можна продемонструвати лише особистим прикладом – власною поведінкою. Однак для цього необхідно досягти певного ступеня соціальної та особистісної зрілості

Список використаної літератури

1. Закаблук Г. О. Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2013. № 5 (74). С. 61–67.
2. Костюк, О. Д. Інноваційні інструменти управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Сер. Економічні науки*. 2013. Вип. 1 (6). Т. 1. С. 143–147.
3. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем. *Вісник ТНЕУ. Економіка підприємства і управління виробництвами*. 2012. № 1. С. 137–143.
4. Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 61–66.
5. Потенціал і розвиток підприємства / Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В., Салавеліс Д. Є. : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, ротапінт, 2013. 343 с.
6. Ткаченко А. М., Бакута А. В. Управління трудовим потенціалом підприємства та підвищення ефективності його використання. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 99–102.
7. Шапиро С. А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации: моногр. М. : РХТУ им. Д. И. Менделеева, 2011. 152 с.

Контрольні питання

1. Сутність поняття «праця».
2. Компонентна структура кадрового потенціалу.
3. Сутність поняття «кадровий потенціал».
4. Охарактеризуйте систему управління кадровим потенціалом підприємства.
5. Поняття та складові управлінського потенціалу.
6. Види кадрового потенціалу.
7. Методи оцінки кадрового потенціалу.
8. Проблеми формування управлінського потенціал підприємства.
9. Види показників кадрового потенціалу підприємства.
10. Напрями аналізу кадрового потенціалу підприємства.

Практичні завдання

Типові приклади розв'язування задач

Задача 1. Визначити, на якому підприємстві кадровий потенціал вищий, виходячи з таких даних:

Показник	Підприємство А	Підприємство Б
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, грн	160 890 000	235 260 000
Заробітна плата технологічного персоналу, грн	25 356 000	32 050 000
Фонд матеріального стимулювання персоналу, грн	120 000	150 000

Розв'язання

$$K_{взн} = (ЧП / (ЗП_m + \Phi_{мс})),$$

де $ЧВ$ – чиста виручка від реалізації;

$ЗП_m$ – сума зарплати технологічного персоналу;

$\Phi_{мс}$ – фонд матеріального стимулювання персоналу підприємства.

$$K_{B3IT}^A = (160\,890\,000 / (25\,356\,000 + 120\,000)) = 6,3;$$

$$K_{B3IT}^B = (235260000 / (32050000 + 150\,000)) = 7,3;$$

Отже, кадровий потенціал вищий на підприємстві Б.

Задача 2. Визначити кадровий потенціал підприємства, виходячи з таких даних:

1. Продуктивність праці працівника у попередньому році склала 155,5 тис. грн., а у звітному зросла на 3 %

2. Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу склала 1 320 чол.

3. Індекс зростання фондоозброєності одного працівника становив 1,05.

Розв'язання

$$ТП = (Ч_c \times ПП \times I_{nn}) / I_{\phi o},$$

де $Ч_c$ – середньооблікова чисельність працівників;

$ПП$ – продуктивність праці одного працівника;

I_{nn} – індекс зміни фондоозброєності одного працівника;

$I_{\phi o}$ – індекс зміни продуктивності праці одного працівника.

$$ТП = (1\,320 \times 155,5 \times 1,03) / 1,05 = 201\,350,3 \text{ тис. грн.}$$

Задачі для самостійного розв'язання

Задача 1. Визначити, на якому підприємстві кадровий потенціал вищий, виходячи з таких даних:

Показник	Підприємство А	Підприємство Б
Обсяг реалізації продукції, од.	10 700 000	23 900 000
Ціна одиниці продукції, грн	1 150	1 230
Заробітна плата технологічного персоналу, грн	250 000 000	340 000 000

Потенціал і розвиток бізнесу

Показник	Підприємство А	Підприємство Б
Фонд матеріального стимулювання персоналу, грн	1 120 000	5 550 000

Задача 2. Визначити, на якому підприємстві кадровий потенціал вищий, виходячи з таких даних:

Показник	Підприємство А	Підприємство Б
Обсяг реалізації продукції, од.	700 000	900 000
Ціна одиниці продукції, грн	150	250
Фонд оплати праці, грн	2 000 000	3 500 000
Фонд матеріального стимулювання персоналу від фонду оплати праці, %	10	7

Задача 3. Визначити кадровий потенціал підприємства, виходячи з наступних даних: продуктивність праці працівника у попередньому році склала 230 тис. грн, індекс продуктивності праці у звітному склав 1,15, середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу склала 3 320 чол., індекс зміни фондоозброєності одного працівника становив 0,97.

Задача 4. Визначити кадровий потенціал підприємства, виходячи з наступних даних: обсяг реалізованої продукції у базовому році становив – 500 млн грн, середньооблікова чисельність працівників у базовому році склала 1 560 чол. і зросла у звітному році на 5 %, індекс фондоозброєності одного працівника у звітному році становив 1,15.

Тестові завдання

1. Компонентна структура кадрового потенціалу не включає:

- 1) мотиваційну складову;

- 2) культурну складову
- 3) здоров'я;
- 4) політичну складову

2. Види кадрового потенціалу підприємства за особовим компонентом розрізняють:

1) інноваційний потенціал, прогресивний потенціал, духовно-моральний потенціал, інтелектуальний потенціал, психофізичний потенціал;

2) забезпечення промислової безпеки та охорони праці, формування та розвиток корпоративної культури, мотивація персоналу, додатковий соціальний добробут та послуги для працівників підприємства;

3) кадровий потенціал зайнятості в державному секторі економіки;

4) кадрового потенціал зайнятих у приватному секторі економіки.

3. Трудові ресурси – це:

1) сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку і мають досвід практичної діяльності;

2) економічно активна, працездатна частина населення регіону, яка володіє фізичними і культурно-освітніми можливостями для участі в економічній діяльності підприємства;

3) діяльність людини, реальний процес між людиною і засобами виробництва, має проміжний чи кінцевий результат;

4) результат дії людського фактору у процесі праці, який характеризується прихованими можливостями та компетенціями людини.

4. Персонал – це:

1) сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку і мають досвід практичної діяльності;

2) економічно активна, працездатна частина населення регіону, яка володіє фізичними і культурно-освітніми можливостями для участі в економічній діяльності підприємства;

3) діяльність людини, реальний процес між людиною і засобами виробництва, має проміжний чи кінцевий результат;

4) результат дії людського фактору у процесі праці, який характеризується прихованими можливостями та компетенціями людини.

5. Кадровий потенціал підприємства – це:

1) сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку і мають досвід практичної діяльності;

2) економічно активна, працездатна частина населення регіону, яка володіє фізичними і культурно-освітніми можливостями для участі в економічній діяльності підприємства;

3) діяльність людини, реальний процес між людиною і засобами виробництва, має проміжний чи кінцевий результат;

4) результат дії людського фактору у процесі праці, який характеризується прихованими можливостями та компетенціями людини.

6. Праця – це:

1) сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку і мають досвід практичної діяльності;

2) економічно активна, працездатна частина населення регіону, яка володіє фізичними і культурно-освітніми можливостями для участі в економічній діяльності підприємства;

3) діяльність людини, реальний процес між людиною і засобами виробництва, має проміжний чи кінцевий результат;

4) це результат дії людського фактору у процесі праці, який характеризується прихованими можливостями та компетенціями людини.

7. Набір працівників – це:

1) сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку і мають досвід практичної діяльності;

2) економічно активна, працездатна частина населення регіону, яка володіє фізичними і культурно-освітніми

можливостями для участі в економічній діяльності підприємства;

3) діяльність людини, реальний процес між людиною і засобами виробництва, має проміжний чи кінцевий результат;

4) дії, спрямовані на вибір і залучення кандидатів, які володіють необхідним кадровим потенціалом на підприємство.

8. Оцінювання кадрового потенціалу – це:

1) система заходів, що передбачає надання інформації і консультації, необхідних людині для вибору професії, найбільшою мірою відповідної її особистим здібностям і особливостям, а також необхідної на ринку праці;

2) всебічна, комплексна оцінка ефективності роботи працівника, його професійний портрет та виявлення напрямів вдосконалення;

3) міра задоволення працівником своїх особистих потреб у процесі роботи на підприємстві, охоплює такі параметри, як гідна заробітна плата, безпека, здоров'я, дружній колектив, вирішення конфліктів, повага, згуртованість персоналу;

4) встановлення певного порядку побудови і здійснення трудового процесу через нормування праці, проектування умов праці, проектування службових приміщень і робочих місць.

9. Управлінський потенціал – це:

1) система заходів, що передбачає надання інформації і консультації, необхідних людині для вибору професії, найбільшою мірою відповідної її особистим здібностям і особливостям, а також необхідної на ринку праці;

2) всебічна, комплексна оцінка ефективності роботи працівника, його професійний портрет та виявлення напрямів вдосконалення;

3) міра задоволення працівником своїх особистих потреб у процесі роботи на підприємстві, охоплює такі параметри, як гідна заробітна плата, безпека, здоров'я, дружній колектив, вирішення конфліктів, повага, згуртованість персоналу;

4) навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства.

10. Організація праці – це:

1) система заходів, що передбачає надання інформації і консультації, необхідних людині для вибору професії, найбільшою мірою відповідної її особистим здібностям і особливостям, а також необхідної на ринку праці;

2) всебічна, комплексна оцінка ефективності роботи працівника, його професійний портрет та виявлення напрямів вдосконалення;

3) міра задоволення працівником своїх особистих потреб у процесі роботи на підприємстві, охоплює такі параметри, як гідна заробітна плата, безпека, здоров'я, дружній колектив, вирішення конфліктів, повага, згуртованість персоналу;

4) встановлення певного порядку побудови і здійснення трудового процесу через нормування праці, проектування умов праці, проектування службових приміщень і робочих місць.

11. До якісних показників кадрового потенціалу підприємства відносять:

1) освітньо-кваліфікаційний потенціал кожного працівника, працездатність, відповідальність, сумлінність та порядність, організованість і вимогливість, рівень освіти, культурний розвиток;

2) групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура і корпоративні цінності підприємства;

3) досвід роботи, професійно-кваліфікаційний склад, рівень ротації (руху) кадрів;

4) освітньо-кваліфікаційний потенціал кожного працівника, працездатність, відповідальність, сумлінність та порядність, організованість і вимогливість, рівень освіти, культурний розвиток; групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура і корпоративні цінності підприємства.

12. До кількісних показників кадрового потенціалу підприємства відносять:

1) освітньо-кваліфікаційний потенціал кожного працівника, працездатність, відповідальність, сумлінність та порядність, організованість і вимогливість, рівень освіти, культурний розвиток;

2) досвід роботи, професійно-кваліфікаційний склад, рівень ротації (руху) кадрів;

3) статево-віковий склад, рентабельність праці, продуктивність праці, працездатність, відповідальність, сумлінність та порядність,

4) досвід роботи, професійно-кваліфікаційний склад, рівень ротації (руху) кадрів; статево-віковий склад, рентабельність праці, продуктивність праці, працездатність, відповідальність, сумлінність та порядність.

13. Управлінський потенціал складається з:

1) професійно-кваліфікаційний потенціалу;

2) творчого потенціалу;

3) організаційної спроможності;

4) професійно-кваліфікаційний потенціалу; творчого потенціалу; організаційної спроможності; організаційної спроможності.

14. Професійна компетентність складається з:

1) рівня професійно-посадового розвитку;

2) освітньо-кваліфікаційного рівня;

3) рівня здатності до створення сприятливого клімату в колективі

4) рівня професійно-посадового розвитку; освітньо-кваліфікаційного рівня.

15. Інноваційно-інтелектуальна компетентність складається з:

1) рівня креативності;

2) рівня сміливості щодо вираження нових ідей та їх реалізації;

3) рівня здатності до прояву та реалізації творчих здібностей колективу;

4) рівня креативності; рівня сміливості щодо вираження нових ідей та їх реалізації; рівня здатності до прояву та реалізації творчих здібностей колективу.

16. Складовою соціально-психологічної компетентність є:

1) рівень професійно-посадового розвитку;

2) освітньо-кваліфікаційного рівень;

3) рівень здатності до створення сприятливого клімату в колективі;

4) рівня креативності.

17. Творчий потенціал – це:

1) потенційна здатність керівників застосовувати професійну компетентність в аспекті інтегрування своїх знань, навичок у виконанні професійних обов'язків та створенні умов на підприємстві для удосконалення і розвитку компетентностей персоналу;

2) потенційна здатність керівництва підприємства набувати та використовувати інтелектуально-інноваційну компетентність з метою постановки і вирішення нових творчих завдань, створення умов на підприємствах для прояву цих творчих здібностей та їх реалізації щодо досягнення поставлених цілей;

3) здатність до сприйняття, осмислення та адекватної інтерпретації інформації, вміння інтуїтивно приймати відповідні рішення в умовах дефіциту інформації, часу та наявності ораторських, комунікативних здібностей, вміння працювати «в команді», готовності до співпраці та вирішення конфліктів;

4) професійний досвід людини, її рівень знань, умінь та навичок, яких вона набуває упродовж трудової діяльності та є частиною життєвого досвіду, що завжди виступає найважливішою основою її професійних досягнень.

18. Професійно-посадовий розвиток – це:

1) потенційна здатність керівників застосовувати професійну компетентність в аспекті інтегрування своїх знань, навичок у виконанні професійних обов'язків та створенні умов на підприємстві для удосконалення і розвитку компетентностей персоналу;

2) потенційна здатність керівництва підприємства набувати та використовувати інтелектуально-інноваційну компетентність з метою постановки і вирішення нових творчих завдань, створення умов на підприємствах для прояву цих творчих здібностей та їх реалізації щодо досягнення поставлених цілей;

3) здатність до сприйняття, осмислення та адекватної інтерпретації інформації, вміння інтуїтивно приймати відповідні рішення в умовах дефіциту інформації, часу та наявності ораторських, комунікативних здібностей, вміння

працювати «в команді», готовності до співпраці та вирішення конфліктів;

4) професійний досвід людини, її рівень знань, умінь та навичок, яких вона набуває упродовж трудової діяльності та є частиною життєвого досвіду, що завжди виступає найважливішою основою її професійних досягнень;

19. Організаційна спроможність – це:

1) потенційна здатність керівників застосовувати професійну компетентність в аспекті інтегрування своїх знань, навичок у виконанні професійних обов'язків та створенні умов на підприємстві для удосконалення і розвитку компетентностей персоналу;

2) потенційна здатність керівництва підприємства набувати та використовувати інтелектуально-інноваційну компетентність з метою постановки і вирішення нових творчих завдань, створення умов на підприємствах для прояву цих творчих здібностей та їх реалізації щодо досягнення поставлених цілей;

3) здатність до сприйняття, осмислення та адекватної інтерпретації інформації, вміння інтуїтивно приймати відповідні рішення в умовах дефіциту інформації, часу та наявності ораторських, комунікативних здібностей, вміння працювати «в команді», готовності до співпраці та вирішення конфліктів;

4) професійний досвід людини, її рівень знань, умінь та навичок, яких вона набуває упродовж трудової діяльності та є частиною життєвого досвіду, що завжди виступає найважливішою основою її професійних досягнень;

20. Комунікабельність – це:

1) потенційна здатність керівників застосовувати професійну компетентність в аспекті інтегрування своїх знань, навичок у виконанні професійних обов'язків та створенні умов на підприємстві для удосконалення і розвитку компетентностей персоналу;

2) потенційна здатність керівництва підприємства набувати та використовувати інтелектуально-інноваційну компетентність з метою постановки і вирішення нових творчих завдань, створення умов на підприємствах для прояву цих творчих здібностей та їх реалізації щодо досягнення поставлених цілей;

3) здатність до сприйняття, осмислення та адекватної інтерпретації інформації, вміння інтуїтивно приймати відповідні рішення в умовах дефіциту інформації, часу та наявності ораторських, комунікативних здібностей, вміння працювати «в команді», готовності до співпраці та вирішення конфліктів;

4) уміння працювати з людьми, налагоджувати добрі стосунки в колективі, а саме: впливати, переконувати, пояснювати, вислуховувати, вести за собою.

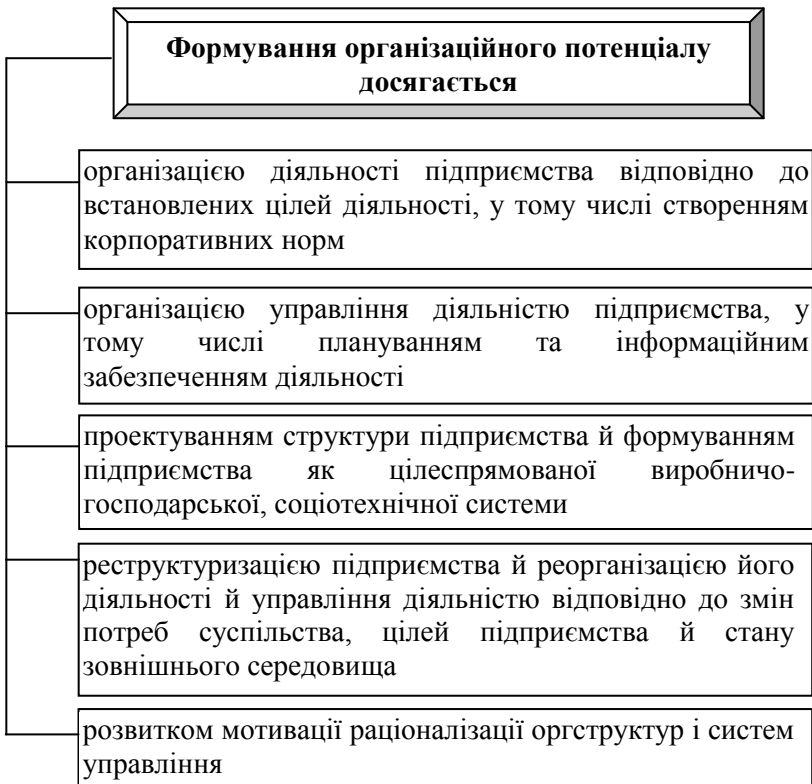
ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА

- 8.1. Механізм функціонування організаційного потенціалу підприємства
- 8.2. Роль методів і функцій управління в процесах формування організаційного потенціалу підприємства
- 8.3. Вибір раціональної організаційної структури для цілей подолання проблем внутрішнього розвитку
- 8.4. Вироблення критеріїв для оцінювання можливостей організаційної структури
- 8.5. Типи та види організаційних структур

8.1. Механізм функціонування організаційного потенціалу підприємства

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА – це сукупність наявних засобів і можливостей для нових прогресивних змін у межах даного підприємства, представлених науково-технічними розробками, інноваціями, освітою щодо формування інтелектуального, людського, соціального капіталу в процесі управління та їх мобілізації в стратегії розвитку потенціалу з урахуванням впливу зовнішнього середовища

Процес формування організаційного потенціалу підприємства полягає у створенні й організації системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був чинником успіху в досягненні цілей діяльності підприємства



Структура організаційного потенціалу підприємства

Елементи

Кадровий	Мотиваційний	Комунікаційний
Трудові можливості, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень та психофізіологічні характеристики	Можливість керівництва впливати на поведінку працівників для задоволення їхніх потреб та скерування зусиль, навичок і вмій для найефективнішого досягнення цілей	Швидкість оброблення і передачі інформації; часові характеристики її обробки; результативність використання можливостей техніки

Процес формування

<p>Створення ефективної системи кадрової роботи і механізму управління нею, який містить: підбір і навчання персоналу, адаптацію й оцінку працівників, організацію діловодства, планування потенціалу</p>	<p>Розроблення та реалізація сукупності взаємопов'язаних матеріальних стимулів, що дозволяють задовольнити потреби працівників для спонукання їх до ефективної трудової діяльності щодо досягнення цілей підприємства</p>	<p>Налагодження комунікаційних зв'язків, які уможливають швидкий обмін інформацією, застосування сучасної комп'ютерної техніки та формування внутрішньої системи діловодства підприємства</p>
---	---	---

Завдання

<p>Досягнення стійких конкурентних переваг при жорсткій конкуренції; гальмування розвитку й зменшення негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз; посилення захисних властивостей</p>	<p>Сприяння консолідації зусиль усіх працівників для реалізації колегіальних й особистих інтересів, серед яких, забезпечення бізнесу, робочого місця, отримання матеріальної та нематеріальної винагороди</p>	<p>Високий ступінь оволодіння персоналом сучасних засобів обробки і передачі інформації; інформаційне забезпечення прийняття рішень у процесі управління системою</p>
---	---	---

Узагальнена схема процесу формування організаційного потенціалу підприємства



8.2. Роль методів і функцій управління в процесах формування організаційного потенціалу підприємства

МЕТОД УПРАВЛІННЯ – це сукупність управлінських прийомів, способів та засобів впливу на колектив працівників та окремих виконавців, які сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності організації

За допомогою правильного вибору методу управління забезпечується **ЧІТКА ОРГАНІЗАЦІЙ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ** і всієї виробничо-економічної діяльності

Методи управління в процесах формування організаційного потенціалу підприємства

Економічні	це сукупність засобів та інструментів, які створюють економічні умови, що спонукають робітників діяти як взначено і добиватися вирішення завдань, котрі стоять перед ними
Адміністративні	це система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яка використовується для організації і координації об'єктів управління щодо виконання поставлених завдань
Соціально-психологічні	це сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються. Їх можна поділити на дві групи: соціальні і психологічні

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ повинне забезпечити цілеспрямованість колективу, організованість, чіткість і злагодженість роботи, оперативність і своєчасність рішень, розпорядливість, гнучкість, дисциплінованість, ініціативність

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ – це сукупність управлінських прийомів, способів та засобів впливу на колектив працівників та окремих виконавців, які сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності організації

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ сприяють налагодженню і успішному функціонуванню всіх підрозділів структури управління, що діє, по вертикальних і горизонтальних зв'язках

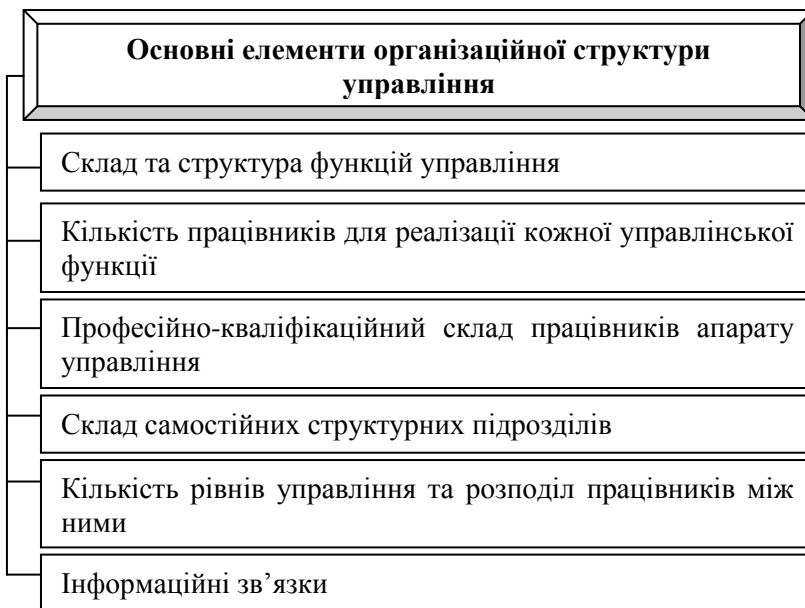


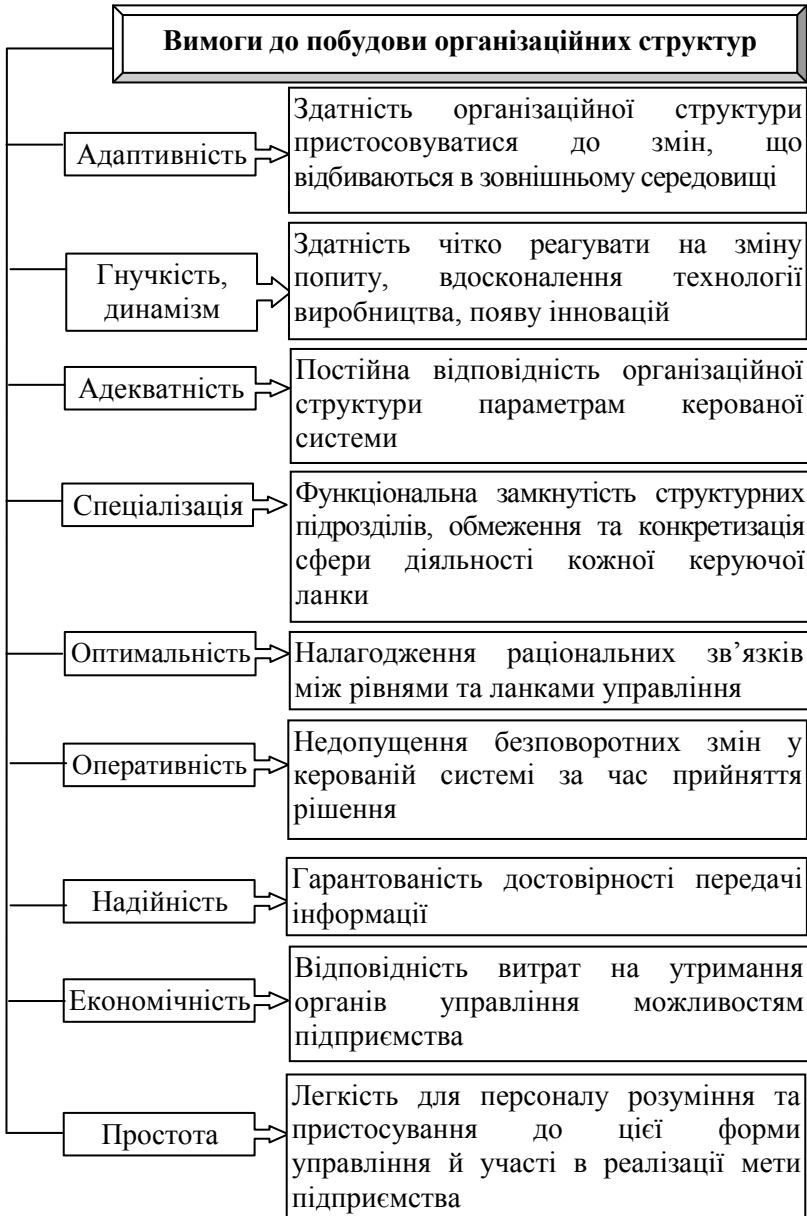
8.3. Вибір раціональної оргструктури для цілей подолання проблем внутрішнього розвитку

Підвищення **ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА** може бути досягнуто через вдосконалення організаційної структури управління

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ – це упорядкована сукупність ланок управління, які формують рівні управління та їхні взаємозв'язки, що забезпечують керівництво підприємством

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА будь-якої системи пов'язана з досягненням її стратегічної мети і є конструкцією організації, через яку здійснюється управління підприємством





Фактори, що визначають вибір виду організаційної структури управління

Розміри підприємства (велике, середнє, мале)

Виробничий профіль підприємства (спеціалізація на виробництві одного виду продукції або широкої номенклатури виробів різних секторів)

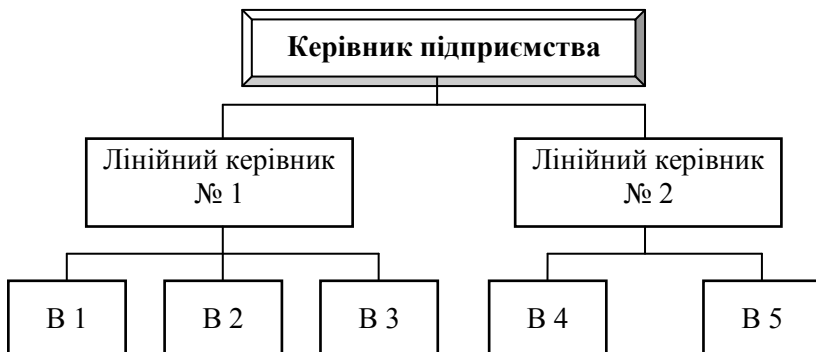
Характер продукції, що виробляється, та технологія її виробництва (продукція видобувних чи обробних галузей, масове або серійне виробництво)

Сфера інтересів підприємства (орієнтація на місцевий, національний чи зовнішній ринок)

Масштаби зовнішньоекономічної діяльності й форми її здійснення (наявність дочірніх підприємств за кордоном, у т. ч. виробничих, збутових тощо)

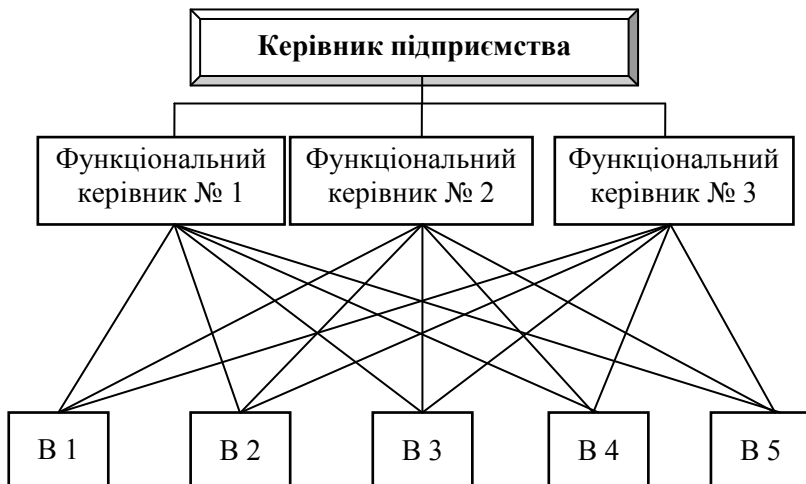
Характер об'єднання (концерн, корпорація, промислово-фінансова група тощо)

ЛІНІЙНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ – це структура, де між її елементами існує лише одноканальна взаємодія, кожен виробничий підрозділ очолює керівник (орган), який здійснює всі функції управління

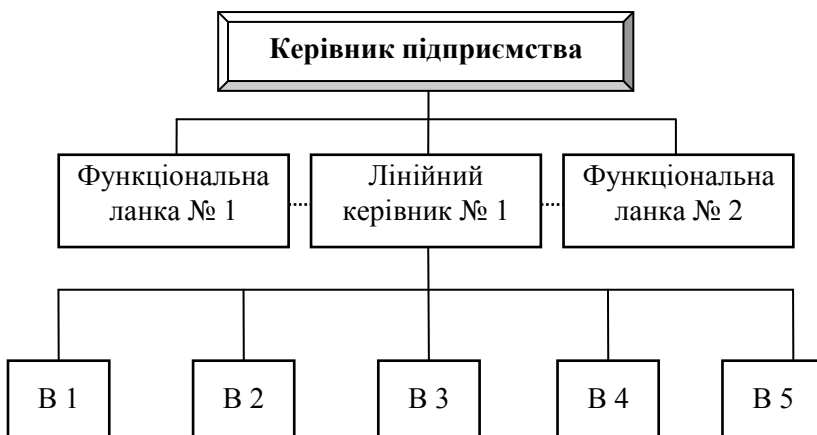


В – виконавець

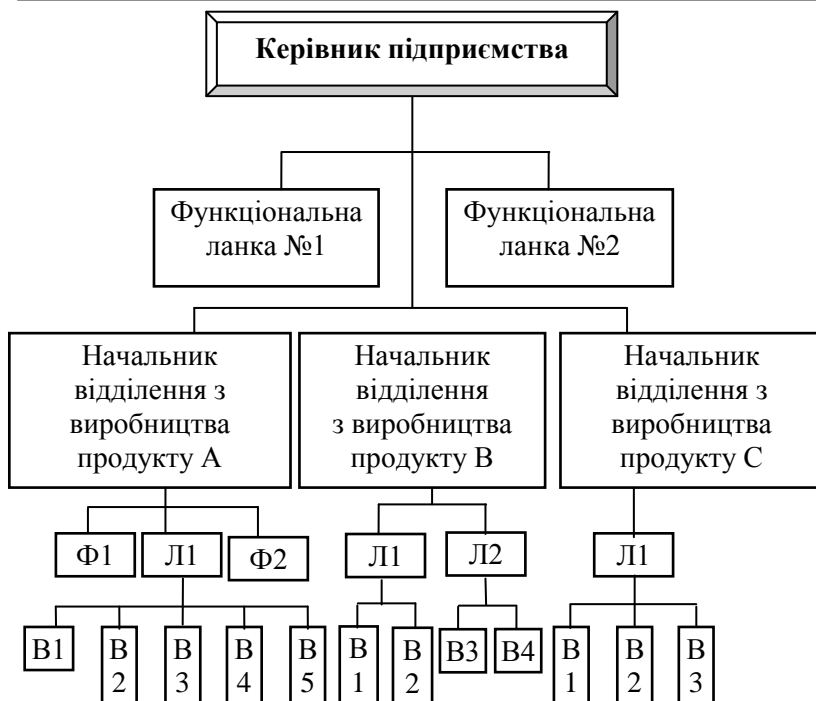
ФУНКЦІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ – це структура, де кожен орган управління (виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій), а виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів



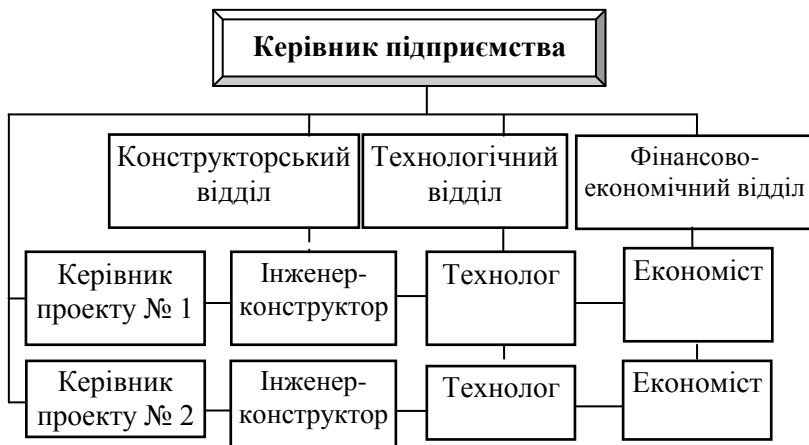
ЛІНІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ – це структура, яка спирається на розподіл повноважень і відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі: функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, здійснюють усю технічну підготовку виробництва та готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців



ДИВІЗИОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ – це структура, яка ґрунтується на поглибленні поділу управлінської праці, тобто вищі ланки управління здійснюють загальне керівництво, а решту функцій делегують виробничим підрозділам, які мають власну структуру управління й можуть функціонувати автоматично



ДИВІЗІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ – це структура, де поряд із лінійними керівниками та функціональним апаратом управління створюються проектні групи, спеціалісти яких після завершення проекту повертаються до функціональних підрозділів



8.4. Вироблення критеріїв для оцінювання можливостей організаційної структури

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ – це процес розробки проектних і планових рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої структури, розроблювальних проектів або планових заходів, і проводиться з метою вибору найбільш раціонального варіанта структури або способу її вдосконалення

Одним із найважливіших кроків процесу дослідження організаційної структури оцінки її ефективності є **ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ – це технологія аналізу стану структури, яка дозволяє визначити рівень її оптимальності з урахуванням управлінських завдань кожного підрозділу, що охоплює вивчення організаційної структури підприємства, його штатного розкладу, посадових інструкцій та організаційної документації

Показники оцінки ефективності організаційних структур управління

Група показників, які характеризують ефективність систем та управління через кінцеві результати діяльності організації та витрати на її управління: обсяг (збільшення обсягу випуску продукції); прибуток (збільшення прибутку); собівартість (зменшення собівартості); обсяг капітальних вкладень (економія на капітальних вкладеннях); якість продукції тощо

Група показників, що характеризують зміст і організацію системи управління, в тому числі безпосередні результати і витрати управлінської праці: поточні витрати на утримання апарату управління; поточні витрати на експлуатацію технічних засобів; поточні витрати на утримання будівель та споруд; поточні витрати на підготовку та перепідготовку кадрів управління; одноразові витрати на дослідницькі та проектні роботи та на удосконалення систем управління; одноразові витрати на придбання обчислювальної техніки, що використовується в управлінні

Показники оцінки ефективності організаційних структур управління

Група показників, що можуть бути оцінені як кількісно, так і якісно: продуктивність апарату управління; економічність апарату управління; адаптивність системи управління; гнучкість системи управління; оперативність системи управління; надійність апарату управління

Група показників, що характеризують раціональність організаційної структури та її техніко-організаційний рівень: ланковість системи управління; рівень централізації функцій управління; прийняті норми керованості; збалансованість розподілу прав і відповідальності; рівень спеціалізації й функціональної замкненості підсистем тощо

Для більш детальної характеристики організаційної структури підприємства та аналізу її параметрів як загалом, так і за окремими підрозділами, використовується **СИСТЕМА КІЛЬКІСНИХ ОЦІНОК**

Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління:

$$K_{ef} = \frac{P_K}{B_y},$$

де P – кінцевий результат, отриманий від функціонування організаційної структури управління;
 B_y – витрати на управління

Коефіцієнт ланковості:

$$K_{л} = \frac{C_{л.ф.}}{C_{л.оп.}},$$

де $C_{л.ф.}$ – фактична кількість наявних ланок на підприємстві;

$C_{л.оп.}$ – оптимальна кількість ланок на підприємстві, яке обране за базовий варіант

Коефіцієнт гнучкості організаційної структури:

$$K_{ст} = \frac{Ч_{ф}}{Ч_{заг}},$$

де $Ч_{ф}$ – чисельність працівників, що можуть виконувати не лише безпосередні функції, а й суміжні;

$Ч_{заг}$ – чисельність працівників певного підрозділу організаційної структури

Коефіцієнт територіальної концентрації:

$$K_{т.к.} = \frac{C_{п.т.}}{S},$$

де $C_{п.т.}$ – кількість підприємств даного типу, які діють в одному регіоні;

S – площа даного регіону

Коефіцієнт централізації управління:

$$K_{ц} = \frac{C_{Т}}{C_{Т} + C_{М}},$$

де $C_{Т}$ – кількість працівників вищого рівня управління;

$C_{М}$ – кількість працівників середнього рівня управління

Коефіцієнт децентралізації структури:

$$K_{dc} = \frac{U_{nl}}{U_{vl}}$$

де U_{nl} – чисельність управлінців первинних ланок;

U_{vl} – чисельність управлінців вищої ланки управління

Коефіцієнт еластичності структури:

$$K_{el} = \frac{T_{reop}}{T_{vnp}}$$

де T_{reop} – кількість реорганізацій;

T_{vnp} – кількість впроваджених нових стратегій

Коефіцієнт раціональності структури:

$$K_p = \frac{U_{фак}}{U_{нор}}$$

де $U_{фак}$ – фактична чисельність управлінців;

$U_{нор}$ – нормативна чисельність управлінців

Коефіцієнт керованості:

$$K_K = \frac{H_K}{\Phi_K}$$

де H_K – середня норма керованості для управлінців відповідного рівня (для керівників вищої ланки: 6–8 чоловік, в окремих випадках: 10–12, для керівників нижчої ланки: 20–25 чол.);

Φ_K – фактичний рівень керованості на підприємстві

Коефіцієнт контролю:

$$\Gamma_{oc} = \frac{Ч_{сер}}{Ч_{кер}},$$

де $Ч_{сер}$ – середня чисельність працівників, що працюють в організаційній структурі;

$Ч_{кер}$ – чисельність керівників певного рівня організаційної структури

Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління:

$$K_z = \frac{C_y}{C_{ПВП}},$$

де C_y – чисельність апарату управління;

$C_{ПВП}$ – чисельність промислово-виробничого персоналу

Коефіцієнт дублювання функцій:

$$K_\delta = \frac{C_{\phi.n.}}{C_{\phi.z.}},$$

де $C_{\phi.n.}$ – кількість робіт, закріплених за декількома підрозділами;

$C_{\phi.z.}$ – нормативна кількість робіт

Коефіцієнт оперативності управління:

$$K_o = \frac{\sum_{i=1}^n D \cdot d \cdot R}{\sum_{i=1}^n D \cdot R},$$

де D – встановлений термін виконання відповідних документів; d – питома вага документів певного виду;

R – відставання від прийнятого терміну виконання документів; n – кількість видів документів

Коефіцієнт ефективності управління:

$$E_y = \frac{EK_y}{E_e} = \frac{\frac{B_y}{\Phi}}{\frac{Y_{ч.п.}}{Ч_{ПВП}}} = \frac{B_y \cdot Ч_{ПВП}}{\Phi \cdot Y_{ч.п.}},$$

де EK_y – економічність управління;

E_e – ефективність виробництва;

B_y – витрати на управління;

Φ – сукупна вартість основних та оборотних засобів;

$Y_{ч.п.}$ – умовно чиста продукція;

$Ч_{ПВП}$ – чисельність промислово-виробничого персоналу

Інтегрований показник організаційної структури:

$$K_{інт} = 1 - \frac{B_y^1 \cdot П_B}{\Phi_o^1 \cdot \Phi_e^1},$$

де B_y^1 – витрати на управління, що припадають на одного працівника управління;

$П_B$ – питома вага управлінських працівників у загальній чисельності працюючих;

Φ_o^1 – фондоозброєність;

Φ_e^1 – фондovіддача

Важливими **ВИМОГАМИ**, що мають бути реалізовані при формуванні системи показників для оцінки ефективності організаційної структури, є:

- забезпечення структурно-ієрархічної відповідності показників систем і цілей організації;
- здатність до адекватного відображення динамічності керованих процесів;
- збалансованість показників

8.5. Типи та види організаційної структури



Організаційна структура відділу кадрів



МЕХАНІСТИЧНІ СТРУКТУРИ (їх ще називають ієрархічними, формальними, бюрократичними, класичними, традиційними) характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, об'єктивними критеріями відбору кадрів, об'єктивною системою винагороди. Вони функціонують як чітко злагоджений механізм

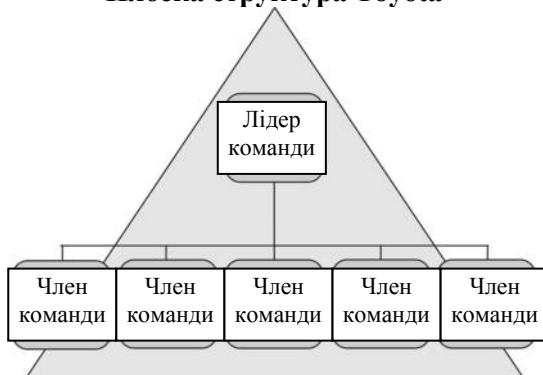
ОРГАНІЧНІ (АДАПТИВНІ) СТРУКТУРИ мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, амбіційною відповідальністю, неформальними міжособистісними стосунками. До них належать матричні, проектні, множинні і тому подібні організації, що відрізняються великою гнучкістю у взаємодії із зовнішнім середовищем

Матрична організаційна структура



Якщо зовнішнє середовище стабільніше, в ньому спостерігаються незначні зміни, то організація може з успіхом застосувати **МЕХАНІСТИЧНІ ОРГСТРУКТУРИ**, що мають малу гнучкість і вимагають більше зусиль для їх зміни.

Плоска структура Toyota



У випадку, коли зовнішнє середовище дуже динамічне, оргструктура повинна бути органічною, гнучкою, здатною швидко реагувати на зовнішні зміни. Зокрема, така структура повинна передбачати високий рівень децентралізації, наявність великих прав структурних підрозділів у прийнятті рішень обох типів

Порівняльна характеристика організаційних структур [18]

Елементи для порівняння	Види структур		
	вертикальні	горизонтальні	мережеві
Ефективне використання	В умовах відносно стабільного, простого, мало змінюваного, сприятливого середовища	В умовах постійно змінюваного, складного, несприятливого та високо конкурентного середовища	В умовах глобального, структурованого, інформатизованого середовища
Стратегія	Стабільності	Обмеженого зростання	Активного зростання

Потенціал і розвиток бізнесу

Елементи для порівняння	Види структур		
	вертикальні	горизонтальні	мережеві
Тип виробництва	Масове виробництво	Серійне виробництво	Одиничне виробництво (проекти) в інноваційних секторах
Технологія	Проста, стандартна, відпрацьована	Складна	Принципово нова
Ступінь гнучкості	Низький	Середній	Високий
Ступінь формалізації	Високий	Середній	Низький
Кількість рівнів управління	Багато	Декілька	Мало
Діапазон контролю	Обмежений	Середній	Великий
Менеджмент зосереджений на клієнті	Координації	Кооперації	Співробітництві
Конкурентна перевага	«Мінімізації витрат» за рахунок економії на масштабах та централізованого планування	«мінімізації втраченої вигоди» за рахунок швидкого аналізу великої кількості динамічно змінюваної інформації	«мінімізації втраченої вигоди» за рахунок гнучкого реагування на ринкові зміни
Прийняття рішень	На вищих рівнях управління (інформація та точки зору передаються керівнику «на гору» для прийняття рішення)	Рішення проблеми здійснюється проектним та функціональним керівниками шляхом переговорів та узгоджень	Рішення проблеми передається на найближчий до клієнта рівень

Тема 8. Організаційний потенціал підприємства

Елементи для порівняння	Види структур		
	вертикальні	горизонтальні	мережеві
Постановка цілей	Керівником підлеглому	Керівник і підлеглий разом	Самостійно
Підпорядкованість	Безпосередньо лінійному керівникові	Подвійне підпорядкування лінійному та функціональному керівникам (порушення принципу єдиначальності)	Не пряма, націлена на клієнта
Відповідальність	Несе керівник	Несе проектний менеджер	Несуть члени кластеру
Система оплати праці	Фіксована, в залежності від категорії роботи та кваліфікації працівника	Почасова оплата, відсоток від реалізації, частка в бюджеті проекту,	Участь у прибутках, бонуси прив'язані до цілей та результатів оцінки
Оцінка виконання	Оцінює лише безпосередній керівник	Оцінюють проектний та функціональний керівники	Оцінюють колеги, клієнти, керівник, самооцінка
Інформаційна мережа	Слаборозвинена; присутні горизонтальні та вертикальні комунікації	Обмежена; в основному фокусується на вирішенні конфліктних ситуацій	Високорозвинена; комунікації прямі, відкриті, комп'ютерна мережа, Internet
Стиль взаємовідносин	«Керівник-підлеглий»	«партнер-партнер»	Ситуаційне лідерство залежно від задачі
Недоліки	Втрачається гнучкість та швидкість реагування на зміни;	Неможливість централізованого планування; ускладнення процедур контролю	Високий ризик діяльності, втрата основними особами влади та контролю над ресурсами

Елементи для порівняння	Види структур		
	вертикальні	горизонтальні	мережеві
	знижується ініціативність на нижчих рівнях		
Причина виникнення	Обмеженість комунікаційних технологій, необхідність жорсткого контролю	Необхідність координації багатьох складних ресурсів в рамках одного проекту	Необхідність управління мережами для прискорення потоків інформації та відповіді на швидкі ринкові зміни

Список використаної літератури

1. Виханский О. С., Наумов А. Н. Менеджмент : учебн. 4-е изд., перераб и доп. М. : Экономист, 2009. 670 с.
2. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент. К : КНЕУ, 2010. 326 с.
3. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємств: діагностика, стратегія, ефективність. К. : Вища шк.,. 2010. 265 с.
4. Єрмошенко М. І. Механізм управління маркетингом. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 9. С.73-80.
5. Карлова О. А. Основи менеджменту : навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2009. 314 с.
6. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручн.. К. : Акадам-видав, 2009. 462 с.
7. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємств : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. К. : КНЕУ, 2010. 115 с.
8. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2010. 420 с.
9. Мильнер Б. З. Теория организаций. М. : ИНФРА, 2007. 433 с.
10. Нагаєв В. С. Мистецтво управлінської діяльності і лідерство. *Персонал*. 2010. №7. С. 65-72.

11. Немцов В. І., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій : навч. посіб. К. : ЕксОб, 2002. 652 с.
12. Осовська Г. О., Осовський О. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. К. : Кондор, 2005. 853 с.
13. Смирнов Э. А. Теория организации и бизнес-процессы. М. : Национальный Институт Бизнеса, 2000. 303 с.
14. Тоцький В. І., Лавриненко В. В. Організаційний розвиток підприємства: навч. посібн. К. : КНЕУ, 2005. 247 с.
15. Федорова Н. Н. Организационная структура управления предприятием : учеб. пособ. М. : ТК Велби, 2010. 256 с.
16. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підруч. К. : Академ-видав, 2011. 576 с.
17. Чернявський А. Д. Організаційне проектування: навч. посіб. К. : МАУП, 2005. 160 с.
18. Щербина О.В. Концептуальні засади та сучасні тенденції розвитку організаційних структур. URL: <https://cutt.ly/We2WLI5>. (дата звернення: 14.11.2018).

Контрольні питання

1. Теоретичні надбання організаційного проектування.
2. Принципи організаційного дизайну підприємницьких структур.
3. Стадії та етапи організаційного проектування.
4. Етапи організаційного проектування.
5. Методи проектування організації.
6. Чинники проектування організації.
7. Поняття структури організації та принципи її побудови.
8. Формальна та неформальна організаційна структура.
9. Елементи структури та зв'язки в організації.
10. Характеристики організаційної структури.
11. Організаційна діагностика підприємницьких структур.
12. Система показників організаційної діагностики.
13. Процес проектування організаційної структури управління підприємствами малого бізнесу.
14. Сутність і еволюція мережевих організацій.
15. Проекти організації виробничих процесів у виробничих підрозділах.

16.Проектування системи документаційного забезпечення управління.

17.Проекти організації системи управління.

18.Дизайн структур управління.

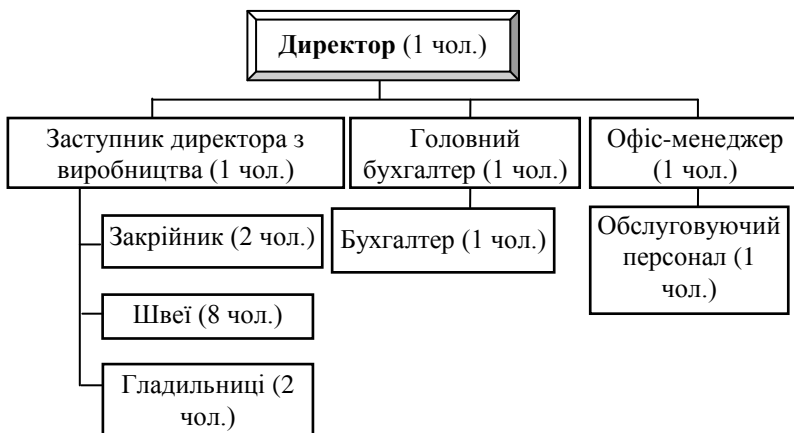
19.Соціотехнічне проектування підприємства.

20.Ергономічне та інженерно-технічне проектування бізнес-процесів.

Практичні завдання

Типові приклади розв'язування ситуаційних завдань

Ситуаційне завдання 1. Побудувати організаційну структуру малого підприємства, що займається пошиттям одягу (ательє). Чисельність: 18 осіб. Назвіть вид організаційної структури.



Лінійна організаційна структура.

Ситуаційні завдання для самостійного розв'язання

Ситуаційне завдання 1. Визначити загальні недоліки організаційних структур управління машинобудівних підприємств. Дані занести в таблицю.

Недоліки	Шляхи усунення

Ситуаційне завдання 2. Встановити причини, що перешкоджають розвитку організаційних структур управління (ОСУ). Дані занести в таблицю.

Причини, які перешкоджають розвитку ОСУ	Рейтингова оцінка (max = 5)
<i>Організаційні</i>	
<i>Особисті</i>	
<i>Інші</i>	

Ситуаційне завдання 3. У відповідності до аспектів організації взаємодії необхідно вибрати і описати структуру певної форми та здійснити горизонтальний і вертикальний поділ праці на обраному підприємстві.

Ситуаційне завдання 4. У відповідності до аспектів організації взаємодії вибрати і описати структуру певної форми, визначити функції посадових осіб та порядок їх взаємодії та розв'язати питання делегування, відповідальності і повноважень. Дані занести в таблицю.

Посади керівників	Функції та обов'язки працівників	Права та відповідальність працівників

Ситуаційне завдання 5. Побудувати організаційну структуру малого підприємства, що надає послуги хімчистки. Чисельність: 20 осіб. Назвіть вид організаційної структури.

Ситуаційне завдання 6. Побудувати організаційну структуру малого підприємства, що виготовляє меблі. Чисельність: 35 осіб. Назвіть вид організаційної структури.

Ситуаційне завдання 7. Побудувати організаційну структуру служби охорони праці та безпеки навколишнього середовища підприємства, що займається виробництвом хімічних речовин і хімічної продукції.

Ситуаційне завдання 8. Побудувати організаційну структуру техніко-технологічної служби підприємства, що займається технічними випробуваннями та дослідженнями.

Ситуаційне завдання 9. Побудувати організаційну структуру мережевої компанії.

Ситуаційне завдання 10. Побудувати організаційну структуру підприємства, що надає послуги ветеринарної медицини. Чисельність: 26 осіб. Назвіть вид організаційної структури.

Тестові завдання

1. Організаційний потенціал підприємства – це:

1) упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки й забезпечують керівництво підприємством;

2) процес розробки проектних і планових рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої структури, розроблювальних проектів або планових заходів;

3) технологія аналізу стану структури, яка дозволяє визначити рівень її оптимальності з урахуванням управлінських завдань кожного підрозділу;

4) сукупність наявних засобів і можливостей для нових прогресивних змін у межах даного підприємства.

2. Що не відноситься до основних завдань формування організаційного потенціалу підприємства – це:

1) досягнення стійких конкурентних переваг в умовах конкурентної боротьби;

2) зменшення негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз;

3) сприяння консолідації зусиль усіх працівників для

реалізації колегіальних й особистих інтересів;

4) вдосконалення організаційної структури управління.

3. Процес формування організаційного потенціалу підприємства – це:

1) технологія аналізу стану структури, яка дозволяє визначити рівень її оптимальності з урахуванням управлінських завдань кожного підрозділу;

2) створення й організація системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був чинником успіху в досягненні цілей діяльності підприємства;

3) процес розробки проектних і планових рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої структури, розроблювальних проектів або планових заходів;

4) упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки й забезпечують керівництво підприємством.

4. Методи управління – це:

1) способи передачі інформації;

2) способи впливу на об'єкт управління;

3) план наради з виробничих питань;

4) технологічні карти.

5. Розрізнять такі групи методів управління:

1) економічні, адміністративні, соціально-психологічні;

2) організаційно-розпорядчі, економічні;

3) виробничі, управлінські;

4) соціальні, екологічні, адміністративні.

6. Сукупність управлінських прийомів, способів та засобів впливу на колектив працівників та окремих виконавців, які сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності організації – це:

1) планування;

2) функції управління;

3) цілеутворення;

4) методи управління.

7. До загальних функцій управління належать:

1) науковість, цілеспрямованість, послідовність;

2) організація, контроль та планування;

3) управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою, проектною групою тощо;

4) планування, організування, мотивування, контролювання.

8. За ознакою процесів управління розрізняють функції:

1) управління комінікаційною політикою;

2) управління збутом на міжнародні ринки;

3) управління організаційним проектуванням підприємства;

4) управління основним та допоміжним виробництвом.

9. Процес формування структури управління, розподілу завдань, повноважень та відповідальності між працівниками, суб'єкта господарювання для досягнення загальних цілей його діяльності – це:

1) планування;

2) організація;

3) цілеутворення;

4) мотивування.

10. Контроль як функція управління – це:

1) процес визначення досягнутих за певний період результатів діяльності, порівняння досягнутих результатів із запланованими й коригування діяльності, що в сукупності забезпечує виконання завдань плану на належному рівні;

2) вид людської діяльності;

3) процес визначення цілей діяльності, передбачення майбутнього розвитку та вироблення найефективніших способів їх досягнення;

4) спостереження за роботою персоналу підприємства.

11. Мотивування як функція управління – це:

1) намагання працівника отримувати високу заробітну плату;

2) процес, що спонукає працівників до спільних узгоджених дій, які забезпечують досягнення поставлених цілей діяльності;

3) процес забезпечення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який отримав винагороду;

4) процес визначення досягнутих за певний період результатів діяльності, порівняння досягнутих результатів із запланованими.

12. До конкретних функцій управління не відносять:

1) управління виробництвом;

- 2) управління постачанням;
- 3) планування та контроль;
- 4) управління зовнішньоекономічною діяльністю.

13. Організаційна структура управління – це:

- 1) кількість функціональних підрозділів на підприємстві;
- 2) упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки й забезпечують керівництво підприємством;
- 3) застосування адміністративних і карно-правових санкцій;
- 4) вивчення соціальних запитів та інтересів членів комітету.

14. До вимог побудови організаційних структур не відносять:

- 1) адаптивність;
- 2) адекватність;
- 3) спеціалізацію;
- 4) лояльність.

15. Здатність організаційної структури чітко реагувати на зміну попиту, удосконалення технології виробництва, появу інновацій називається:

- 1) гнучкість, динамізм;
- 2) спеціалізація;
- 3) оперативність;
- 4) економічність.

16. До факторів, що визначають вибір виду організаційної структури управління, не відносять:

- 1) розміри підприємства;
- 2) виробничий профіль фірми;
- 3) характер продукції, що виробляється, та технологію її виробництва;
- 4) методи ціноутворення, що використовуються.

17. Найбільш поширеним типом організаційних структур управління підприємством є:

- 1) лінійна;
- 2) функціональна;
- 3) регіональна;
- 4) лінійно-функціональна.

18. Оцінка ефективності організаційної структури управління – це:

1) створення й організація системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був чинником успіху в досягненні цілей діяльності підприємства;

2) упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки й забезпечують керівництво підприємством;

3) процес розробки проектних і планових рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої структури, розроблювальних проектів або планових заходів;

4) сукупність наявних засобів і можливостей для нових прогресивних змін у межах даного підприємства.

19. Діагностика організаційної структури управління – це:

1) технологія аналізу стану структури, яка дозволяє визначити рівень її оптимальності з урахуванням управлінських завдань кожного підрозділу;

2) процес розробки проектних і планових рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої структури, розроблювальних проектів або планових заходів;

3) упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки й забезпечують керівництво підприємством;

4) створення й організація системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був чинником успіху в досягненні цілей діяльності підприємства.

20. До вимог, що мають бути реалізовані при формуванні системи показників для оцінки ефективності організаційної структури, не відносять:

1) забезпечення структурно-ієрархічної відповідності показників систем організації;

2) здатність до адекватного відображення динамічності керованих процесів;

3) збалансованість показників;

4) формування нової організаційної структури управління підприємством.

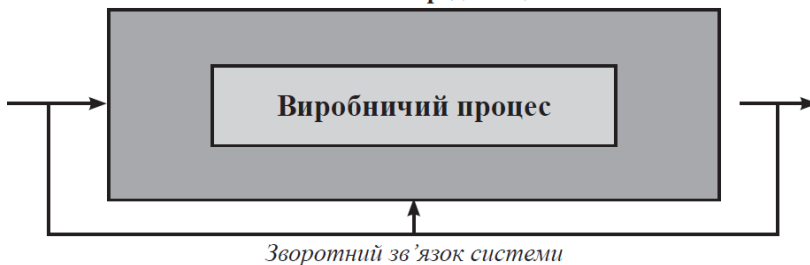
ТЕМА 9. ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

- 9.1. Сутність виробничого потенціалу підприємства
- 9.2. Потужність виробничого потенціалу підприємства
- 9.3. Оцінка виробничого потенціалу підприємства
- 9.4. Сутність та складові інноваційного потенціалу
- 9.5. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства
- 9.6. Управління інноваційним потенціалом.
- 9.7. Еволюція технологічних укладів

9.1. Сутність виробничого потенціалу підприємства

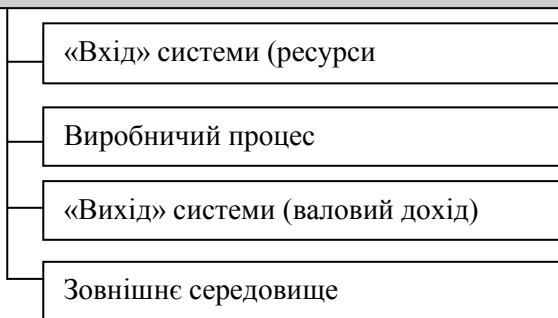
ВИРОБНИЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ – це наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції

Система виробничого потенціалу підприємства Зовнішнє середовище



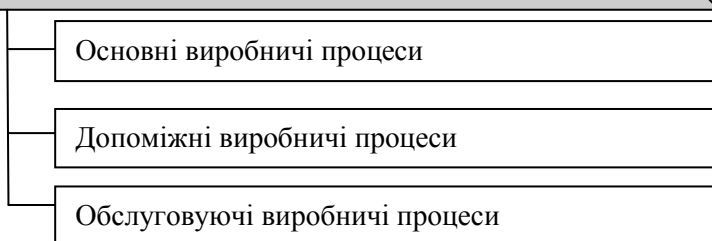
Ресурси підприємництва на «**ВХОДІ**» СИСТЕМИ виробничого потенціалу підприємства визначаються під впливом основних факторів виробництва: землі, праці, капіталу, підприємництва, що визначають об'єктивну базу формування попиту підприємства на ресурси в ринкових умовах

Компоненти виробничого потенціалу



ВИРОБНИЧИЙ ПРОЦЕС – це складне системне поняття, яке поєднує предмети праці, засоби праці, живу працю, простір, час, задоволення потреб виробництва

Локальні види процесів у виробничому процесі



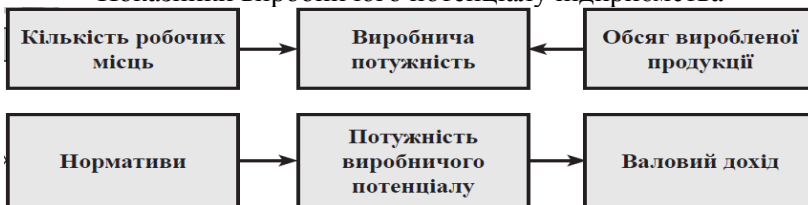
Продукція підприємства виступає провідним результатом виробничого процесу і **«ВИХОДОМ» СИСТЕМИ** виробничого потенціалу, показує конкурентоспроможність підприємства

9.2. Потужність виробничого потенціалу підприємства

ПОТУЖНІСТЬ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ є кількісною характеристикою ресурсних можливостей підприємства за умов їхньої реалізації у виробничому процесі

ПОТУЖНІСТЬ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ підприємства є максимально можливим обсягом продукції, що вироблена в період часу і ви значена в валовому доході

Показники виробничого потенціалу підприємства



РЕЗЕРВНА ПОТУЖНІСТЬ виробничого потенціалу підприємства визначає ту частину виробничої здатності його елементів, що тимчасово не використовується для вироблення продукції

РЕЗЕРВНА ПОТУЖНІСТЬ виробничого потенціалу підприємства дозволяє блокувати диспропорції, що виникають між можливостями ресурсів, які використовують в виробництві щодо припинення збоїв у виробничих та господарських підрозділах

РЕЗЕРВНА ПОТУЖНІСТЬ виробничого потенціалу підприємства для освоєння нової продукції визначається за формулою:

$$P_p = P_n \times K_o \times K_i,$$

де P_p – резервна потужності виробничого потенціалу;

P_n – потужність виробничого потенціалу;

K_o – коефіцієнт оновлення продукції за прогнозом;

K_i – коефіцієнт ускладнення нових виробів у порівнянні з технічними характеристиками продукції, що виробляється

Для нової продукції зі складними технічними характеристиками коефіцієнт K_i розраховується за такою формулою:

$$K_i = (T_{он}xt + T_{вн}xy) / (t(T_c + T_{пс})),$$

де $T_{он}$ – трудомісткість нової техніки в процесі освоєння її випуску;

t – термін технологічної підготовки виробництва;

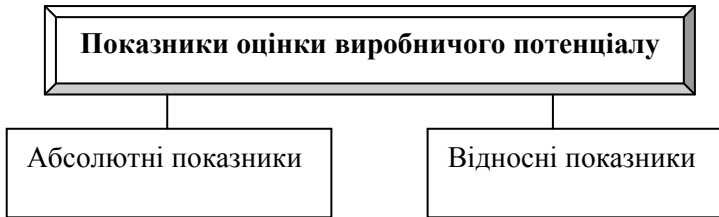
$T_{вн}$ – трудомісткість технологічної підготовки виробництва;

y – коефіцієнт скорочення технологічної підготовки виробництва;

T_c – трудомісткість виробництва аналогічної продукції;

$T_{пс}$ – трудомісткість підтримки виробництва аналогічної продукції

9.3 Оцінка виробничого потенціалу підприємства



У **ВАРТІСНОМУ ВИРАЗІ** виробничий потенціал дає комплексне уявлення про можливості сукупних ресурсів у виробничому процесі та визначається згідно оцінки абсолютних показників вартості потенціалу підприємства

ВАРТІСТЬ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ підприємства визначається як сума вартості фондового потенціалу, потенціалів нематеріальних активів та технологічного персоналу:

$$ВП = ФП + ОП + НП + ПТП,$$

де *ВП* – виробничий потенціал;

ФП – фондовий потенціал;

ОП – потенціал оборотних фондів;

НП – потенціал нематеріальних активів;

ПТП – потенціал технологічного персоналу

ПОКАЗНИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ виробничого потенціалу визначають його продуктивність і побудовані згідно методики оцінки показників продуктивності виробництва підприємства

Виробничий потенціал підприємства не залишається **НЕЗМІННИМ**. Підвищення рівня використання виробничого потенціалу поліпшує показники економічної ефективності підприємства

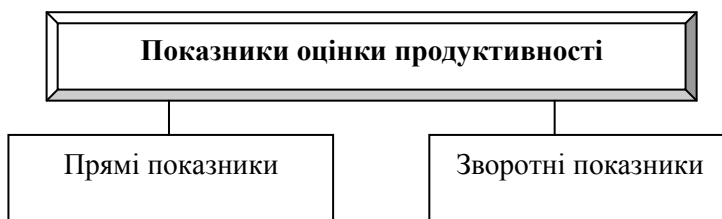
Методи оцінки вартості виробничого потенціалу підприємств

<p>Фондовий потенціал:</p> $\Phi\Pi = \Phi \times E_n,$ <p>Φ – середньорічна вартість основних засобів; E_n – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень</p>	<p>Потенціал нематеріальних активів:</p> $\Pi\Pi = H_e \times E_n,$ <p>H_e – експертна оцінка вартості нематеріальних активів та вартості земельної ділянки</p>
<p>Потенціал оборотних засобів:</p> $\text{ОП} = M \times K_m,$ <p>M – річний обсяг матеріалів; K_m – коефіцієнт витягу продукції з ресурсної маси</p>	<p>Потенціал технологічного персоналу:</p> $\text{ПТП} = A \times \text{Ч} \times H_m,$ <p>A – оцінка одиниці живої праці: $A = \Pi_n \times (\Phi_o / \Pi_n)$; Π_n – продуктивність праці 1 працівника; Φ_o – збільшення фондоозброєності праці 1 працівника; Ч – середньорічна чисельність працівників; H_m – коефіцієнт реалізації потенціалу технологічного персоналу</p>

Оцінка економічної ефективності виробничого потенціалу виконується на основі показників:

- продуктивність загального капіталу підприємства;
- продуктивність основного капіталу (віддача основного капіталу);
- продуктивність оборотного капіталу (віддача оборотного капіталу);
- продуктивність фонду заробітної плати (віддача фонду заробітної плати);
- загальна продуктивність поточних витрат (собівартість);
- продуктивність амортизаційних відрахувань;
- продуктивність матеріальних затрат;
- продуктивність затрат заробітної плати;
- ресурсомісткість продукції (капіталомісткість продукції);
- капіталомісткість продукції за основним капіталом;
- капіталомісткість продукції за оборотним капіталом;
- капіталомісткість продукції за фондом заробітної плати;
- затратомісткість продукції (затрати на 1 гривню товарної продукції);
- амортимісткість продукції;
- матеріаломісткість продукції;
- зарплатомісткість продукції

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ виробничого потенціалу підприємства показує результат використання можливостей ресурсів, що визначається згідно оцінки продуктивності виробництва в умовах соціально-економічного розвитку



До **ПРЯМИХ ПОКАЗНИКІВ ПРОДУКТИВНОСТІ** належить продуктивність основного капіталу, продуктивність оборотного капіталу, продуктивність фонду оплати праці, загальна продуктивність поточних витрат, продуктивність амортизаційних відрахувань, продуктивність матеріальних затрат, продуктивність затрат на оплату праці

До **ЗВОРОТНИХ ПОКАЗНИКІВ ПРОДУКТИВНОСТІ** належить капіталомісткість продукції за основним капіталом, капіталомісткість продукції за оборотним капіталом, капіталомісткість продукції за фондом оплати праці, затрати на 1 грн. товарної продукції, амортизісткість продукції, матеріалоемність продукції, зарплатомісткість продукції

9.4. Сутність та складові інноваційного потенціалу підприємства

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ узагальнююча характеристика рівня наукового забезпечення виробництва: науки, техніки, технології, інженерної справи, виробничого досвіду, можливостей і ресурсів (у тому числі науково-технічних кадрів), які є у розпорядженні підприємства для вирішення науково-технічних проблем

Складові інноваційного потенціалу

Об'єктивні (ресурсні)

Суб'єктивні

Об'єктивні складові інноваційного потенціалу (інструменти захисту)

Науково-дослідна (публікації, звіти НДР, статті)

Матеріально-технічна (договори з постачальниками, альтернативні ресурси)

Інформаційна (PR-менеджмент, ЗМІ, професійні видання)

Фінансова (хеджування, гарантії, фінансова дисципліна)

Виробничо-технологічна (реінжиніринг, бізнес-процеси, управління якістю)

Інтелектуально-кадрові (ліцензування, патентування, мотивація, стимулювання)

**Суб'єктивні складові інноваційного потенціалу
(інструменти захисту)**

Управлінський потенціал (лоббі, бенчмаркетинг, стратегія блакитного океану)

Потенціал організаційної структури управління (кайдзен, аутсорсинг, інсорсинг)

Маркетинговий потенціал (спостереження, опитування, пропаганда, реклама, таргетинг)

Логістичний потенціал (договори з перевізниками, складування)

Культурно-корпоративний потенціал (соціальний пакет, профспілки, спілки ветеранів праці)

Інтерфейсний потенціал (ідентифікація, аутентифікація)

Основу інноваційного потенціалу підприємства становлять **КАДРОВІ І МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНІ СКЛАДОВІ**, а також наявність науково-технічної та інтелектуальної власності. Особливо важливою є наявність кадрів спеціалістів і вчених, що забезпечують інноваційний процес новими знаннями, ідеями, винаходами, ноу-хау, новими технологіями. Саме цій складовій інноваційного потенціалу має приділятися головна увага в стратегії підтримки, розвитку і перебудови

9.5. Система безпеки інноваційного потенціалу підприємства



Завдання: визначення та ідентифікація реальних та потенційних загроз; вжиття заходів щодо нейтралізації загроз; навчання персоналу; оцінка ризиків та розробка заходів щодо їх мінімізації; проведення моніторингу

ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ буде не повною без оцінки ефективності системи управління, а саме:

- рівня інтеграції різних підрозділів між собою;
- рівня централізації та децентралізації управління;
- рівня використання ефективних методів управління нововведеннями щодо виходу кінцевого наукомісткого матеріального чи інтелектуального продукту;
- доступу до наукової інформації та інформації стосовно інновацій, патентів, винаходів, до міжнародних інформаційних каналів тощо

ДІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ:

–сприяння творчому та професійному зростанню, запобігання плинності кадрів, збільшення рівня кадрової дисципліни та компетентності;

– посилення інвестиційної привабливості та іміджу, досягнення фінансової стійкості та платоспроможності;

–досягнення матеріалооснащеності та контроль за матеріально-технічною дисципліною (інвентаризація, графік ремонтних робіт);

–орієнтація на 5 та 6 технологічний уклад, запобігання промислового шпигунству, моніторинг інсайдерських проявів;

–першочерговий доступ до інформації, постійний моніторинг інформаційних ресурсів, захист комерційної таємниці;

–дослідження ринку, визначення цільової аудиторії, впровадження гнучкої цінової та збутової політики;

–створення внутрішньої мережі, виведення індивідуального сервера, встановлення фільтрів та антивірусних програм;

–публікації у фахових виданнях, що внесені до наукометричних баз даних, таких як SciVerse Scopus, web of Science;

–GR-менеджмент, незалежна експертиза професійного, лідерського та особистісного потенціалу ТОП-менеджменту, створення служби безпеки підприємства, моніторинг роботи персоналу

9.6. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства

Враховуючи, що частина показників може мати тільки якісну оцінку, для аналізу стану інноваційного потенціалу підприємства можна рекомендувати використання **БАЛЬНОЇ ОЦІНКИ ЙОГО ЕЛЕМЕНТІВ**. Така оцінка здійснюється за допомогою розробленої шкали балів кожного показника і коефіцієнтів, які визначають важливість кожного елемента у встановленні рівня інноваційного потенціалу. Відповідно до цієї методики кожному з перерахованих вище елементів інноваційного потенціалу (і таким, що визначаються через коефіцієнти, і другим) присвоюється відповідна бальна оцінка:

0 балів – зовсім не використовується потенціал елемента;

1 бал – низький рівень використання потенціалу елемента;

2 бали – середній рівень використання потенціалу елемента;

3 бали – високий рівень використання потенціалу елемента

Показники оцінки інноваційного потенціалу

Складова	Показники	Ваговий коефіцієнт
1. Виробничі можливості	Рівень використання виробничих потужностей. Рівень прогресивності застосованих технологій. Рівень гнучкості виробництва	0,16
2. Кадрові можливості	Рівень кваліфікації персоналу. Рівень готовності персоналу до змін на підприємстві.	0,18

Складова	Показники	Ваговий коефіцієнт
	Розвиненість системи мотивації персоналу. Ступінь творчої ініціативності персоналу	
3. Науково-технічні можливості	Рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції (СТП). Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень у СТП. Рівень використання розробок. Часта персоналу, яка займається науковими розробками у загальній кількості персоналу	0,17
4. Маркетингові можливості	Раціональність використання каналів розподілу товарів. Гнучкість цінової політики. Рівень використання реклами. Ефективність системи збуту	0,16
5. Фінансові можливості	Коефіцієнт абсолютної, швидкої, загальної ліквідності. Фінансова стійкість	0,17
6. Організаційні можливості	Рівень інноваційної спрямованості організаційної структури. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства. Рівень компетенції керівників. Розвиненість системи інформаційного забезпечення	0,16

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА
оцінюється за методикою Фатхутдинова Р. А. та
Козьменко С. Н., які подано в додатку А

9.7. Еволюція технологічних укладів

Перший технологічний уклад

Технологічно модифікований ресурс виробництва. Вода

Сектори: світові лідери. Текстильна промисловість, виплавка чавуну

Конкурентні продукти. Млини, канали, текстильні фабрики

Інноваційні принципи підприємництва. Фабричне виробництво, механізація, продуктивність та економія часу, локальні мережі

Висхідна фаза, роки. 1740–1763 рр.
Спадна фаза, роки. 1763–1792 рр.

Другий технологічний уклад

Технологічно модифікований ресурс виробництва. Вугілля

Сектори: світові лідери. Залізниця, важке машинобудування, хімічна промисловість, електротехніка

Конкурентні продукти. Парова залізниця, млини

Інноваційні принципи підприємництва. Економіка агломерацій / промислових міст / національних ринків, силові центри з національними мережами, економія масштабу, стандартизація, енергія при необхідності (пара)

Висхідна фаза, роки. 1792–1815 рр.
Спадна фаза, роки. 1815–1850 рр.

Третій технологічний уклад

Технологічно модифікований ресурс виробництва. Сталь

Сектори: світові лідери. Металургія, електроенергетика, неорганічна хімія

Конкурентні продукти. Пароплави, гігантські мости та споруди

Інноваційні принципи підприємництва. Гігантські споруди, економія на масштабі, вертикальна інтеграція, дистрибуція енергії для промисловості, наука як продуктивна сила, всесвітні мережі, універсальна стандартизація

Висхідна фаза, роки. 1850–1873 рр.

Спадна фаза, роки. 1873–1914 рр.

Четвертий технологічний уклад

Технологічно модифікований ресурс виробництва. Масла

Сектори: світові лідери. Авто-, авіабудування, органічна хімія

Конкурентні продукти. Двигун внутрішнього згорання

Інноваційні принципи підприємництва. Масове виробництво для масових ринків, економія на масштабі, горизонтальна інтеграція, ієрархічні піраміди, централізація світові домовленості і зіткнення

Висхідна фаза, роки. 1914–1945 рр.

Спадна фаза, роки. 1945–1973 рр.

П'ятий технологічний уклад

Технологічно модифікований ресурс виробництва.
Мікропроцесори

Сектори: світові лідери. Переробка інформації, електроніка, телекомунікації, робототехніка

Конкурентні продукти. Комп'ютер, телекомунікаційне обладнання

Інноваційні принципи підприємництва. Інформатизація / мережеві структури, знання як капітал / нематеріальна додана вартість, сегментація ринків / поширення ніш, глобалізація, миттєві глобальні комунікації

Висхідна фаза, роки. 1973–2000 рр.
Спадна фаза, роки. 2000–2026 рр.

Шостий технологічний уклад

Технологічно модифікований ресурс виробництва.
Людська свідомість

Сектори: світові лідери. Нано- і біотехнології

Конкурентні продукти. Конструктивні матеріали з заздалегідь заданими властивостям CALS-технології, штучний інтелект

Інноваційні принципи підприємництва. Мережева єдність людини та техніки, системи, що самоуправляються та самоорганізуються, віртуальна інтеграція, глобальні персоналізовані послуги, енергія молекул

Висхідна фаза, роки. 2026–2050 рр.
Спадна фаза, роки. 2050–2080 рр.

CALS (Continuous Acquisition and Life-Cycle Support) є прийнята в більшості промислово розвинених країн технологія (концепція, парадигма) використання єдиного інформаційного простору (інтегрованого інформаційного середовища) згідно міжнародних стандартів, для однакової інформаційної взаємодії всіх учасників життєвого циклу продукції: розробників, замовників (включаючи державних) і постачальників продукції, експлуатаційного та ремонтного персоналу

Сьомий технологічний уклад

Технологічно модифікований ресурс виробництва. Штучне життя

Сектори: світові лідери. Біомедицина, приладобудування, електробудування

Конкурентні продукти. Робототехніка, біоматеріали, когнітропні препарати, мозко-машинні інтерфейси, штучні органи чуттів

Інноваційні принципи підприємництва. Приладо- і роботобудівництво, біокомп'ютерні системи і біомедицина, тобто зв'язок штучних і органічних, «живих» систем, CALS, TQM, концепція сеттлеретики

Висхідна фаза, роки. 2070–2095 рр.
Спадна фаза, роки. 2095–2130 рр.

Основою концепції **СЕТТЛЕРЕТИЧНОГО ПРИЖИТТЄВОГО «ПЕРЕСЕЛЕННЯ» ІНФОРМАЦІЇ** з мозку людини (тобто її «психіки») є паралелювання природного біологічного мозку людини з еквівалентним йому (за структурою і функцією) штучним «мозком» – супернейрокомп'ютером. Знімати інформацію (нейроактивність) з мозку людини повинні так звані «датчики-шпигуни», тобто наносенсори, у вигляді «штучної мембрани», вживлені у природну мембрану кожної з 50 мільярдів нервових кліток (нейронів) головного мозку. Одночасна цілодобова паралельна робота природного і штучного нейрона при виході з ладу природного нейрона (наприклад, через смерть від старості, травми, хвороби тощо) і миттєвій його заміні штучним (дублюючим, резервним) нейроном-«протезом» радикально розв'яже і проблему смертності людини, і проблему її кіборгазації

Список використаної літератури

1. Бабич Т.О. Економічні детермінанти зміни технологічних укладів. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2015. Вип. 126. С. 1. С. 167–181.
2. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : Центр навч. л-ри, 2009. 396 с.
3. Гавва В. Н., Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : Центр учбової літератури, 2004. 224 с.
4. Грицуленко С. І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. [для студ. напр. підгот. 6.030504 «Економіка підприємства» ден. та заочн. форм навч.]. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 99 с.

5. Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 5 (21). С. 51–57.

6. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. [2-ге вид., виправл. і доповн.]. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. 232 с.

7. Ефективність реструктурованих господарських систем: проблеми і фактори підвищення : монографія / за заг. ред. В. І. Осипова. Одеса : Атлант, 2008. 362 с.

8. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

9. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.

10. Козьменко С. Н. Потенціал інноваційного розвитку підприємства : моногр. Суми : Деловые перспективи, 2005. 256 с.

11. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. / Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В., Салавеліс Д. Є. Одеса : ОНЕУ, ротапринт, 2013. 343 с.

12. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Добикіна О. К., Рижиков В. С., Касьянюк С. В., Кокотько М. Є. та ін. К. : Центр навч. л-ри, 2007. 208 с

13. Фатхутдинов Р. А. Інноваційний менеджмент = Innovatory management : підручник для студентів вузів за фахом і напрямом «менеджмент». М. : Бізнес-школа «Інтел-Синтез», 1998. 324 с.

14. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. метод. посіб. К. : КНЕУ, 2005. 261 с.

15. Федорова Ю. В. Перспективи інноваційного розвитку України: технологічні уклади. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 123–126.

16. Федулова Л.І. Сьомий технологічний уклад: міфи, реальність та перспективи. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2012. № 1 (8). С. 7–18.

17. Хомяков В. І., Белінська В. М., Федоренко О. В. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. К. : Кондор, 2012. 432 с.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність виробничого потенціалу підприємства?
2. Охарактеризуйте сутність системи виробничого потенціалу підприємства.
3. Назвіть основні фактори виробництва в системі виробничого потенціалу?
4. Що таке виробничий процес?
5. Дайте характеристику виробничого потенціалу підприємства.
6. Назвіть абсолютні та відносні показники оцінки виробничого потенціалу підприємства.
7. Які зворотні та прямі показники оцінки продуктивності Ви знаєте?
8. Що таке інноваційний потенціал підприємства?
9. Назвіть складові інноваційного потенціалу.
10. Які показники оцінки інноваційного потенціалу Ви можете назвати?

Практичні завдання

Типові приклади розв'язування задач

Задача 1. Розрахувати вартість виробничого та сукупного потенціалу підприємства, якщо розмір фінансового потенціалу становить 25 000 тис. грн, потенціалу оборотних засобів – 35 000 тис. грн, потенціалу нематеріальних активів – 6 000 тис. грн, потенціалу технологічного персоналу – 30 000 тис. грн. Вартість управлінського потенціалу становить 7 000 тис. грн, інноваційного потенціалу – 39 000 тис. грн, фінансового потенціалу – 100 000 тис. грн, маркетингового потенціалу – 8 000 тис. грн, науково-технічного потенціалу – 12 000 тис. грн, інформаційного потенціалу – 5 000 тис. грн, інфраструктурного потенціалу – 6 000 тис. грн, потенціалу організаційної структури управління – 2 000 тис. грн.

Розв'язання

1. Розмір виробничого потенціалу:

$$ВП = 25\ 000 + 35\ 000 + 6\ 000 + 30\ 000 = 96\ 000 \text{ тис. грн.}$$

2. Сукупний потенціал підприємства:

$$ПП = 96\ 000 + 7\ 000 + 39\ 000 + 100\ 000 + 8\ 000 + 12\ 000 + 5\ 000 + 6\ 000 + 2\ 000 = 275\ 000 \text{ тис. грн.}$$

Задача 2. Розрахуйте інноваційний потенціал підприємства, якщо відомо, що підприємство є малим, інтелектуальна складова рівна 224 000 тис. грн, інформаційна 148 000 тис. грн, інтерфейсна – 56 000 тис. грн, науково-дослідна – 84 000 тис. грн.

Розв'язання

Розрахуємо за методикою Козьменко С. Н.

$$I_{\text{ін.пот}} = 0,149 \times I_{\text{інт}} + 0,223 \times I_{\text{інф}} + 0,372 \times I_{\text{інт}} + 0,256 \times I_{\text{н-д}}$$
$$I_{\text{ін.пот}} = 0,149 \times 224\ 000 + 0,223 \times 148\ 000 + 0,372 \times 56\ 000 + 0,256 \times 84\ 000 = 33\ 376 + 33\ 004 + 20\ 832 + 21\ 504 = 108\ 716 \text{ тис. грн.}$$

Задачі для самостійного розв'язання

Задача 1. Розрахувати вартість виробничого та сукупного потенціалу підприємства, якщо розмір фондового потенціалу становить 35 000 тис. грн, потенціалу оборотних засобів – 25 000 тис. грн, потенціалу нематеріальних активів – 4 000 тис. грн, потенціалу технологічного персоналу – 19 000 тис. грн. Вартість управлінського потенціалу становить 7 000 тис. грн, інноваційного потенціалу – 28 000 тис. грн, фінансового потенціалу – 80 000 тис. грн, маркетингового потенціалу – 6 000 тис. грн, науково-технічного потенціалу – 8 000 тис. грн, інформаційного потенціалу – 4 000 тис. грн, інфраструктурного потенціалу – 7 000 тис. грн, потенціалу організаційної структури управління – 1 000 тис. грн.

Задача 2. Розрахуйте інноваційний потенціал підприємства, якщо відомо, що підприємство є малим, інтелектуальна складова рівна 214 000 тис. грн, інформаційна 138 000 тис. грн, інтерфейсна – 54 000 тис. грн, науково-дослідна – 82 000 тис. грн. (додаток А).

Тестові завдання

1. Виробничий потенціал підприємства це:

1) наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції;

2) наявні можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції;

3) приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції;

4) наявні та приховані можливості підприємства щодо використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції.

2. Під виробничим процесом розуміють:

1) складне системне поняття, яке поєднує предмети праці, засоби праці, живу працю, простір, час задоволення потреб виробництва;

2) складне системне поняття, яке поєднує предмети праці, засоби праці, живу працю, простір;

3) складне системне поняття, яке поєднує живу працю, простір, час, задоволення потреб виробництва;

4) складне системне поняття, яке поєднує предмети праці, живу працю, час, задоволення потреб виробництва.

3. Потужність виробничого потенціалу є:

1) кількісною характеристикою ресурсних можливостей підприємства за умовою їх реалізації у виробничому процесі;

2) якісною характеристикою ресурсних можливостей підприємства за умовою їх реалізації у виробничому процесі;

3) кількісною характеристикою фінансових можливостей підприємства за умовою їх реалізації у виробничому процесі;

4) кількісною характеристикою виробничих можливостей підприємства.

4. Резервна потужність виробничого потенціалу визначає:

1) ту частину виробничої здатності його елементів, що тимчасово не використовується для вироблення продукції;

2) ту частину управлінської здатності його елементів, що тимчасово не використовується для вироблення продукції;

3) ту частину виробничої здатності його елементів, що тимчасово використовується для вироблення продукції;

4) ту частину управлінської здатності його елементів, що тимчасово використовується для вироблення продукції.

5. Вартість виробничого потенціалу підприємства визначається як:

1) сума вартості фондового потенціалу, потенціалів нематеріальних активів та технологічного персоналу;

2) сума вартості фондового потенціалу, потенціалу нематеріальних активів

3) сума вартості потенціалів нематеріальних активів та технологічного персоналу;

4) сума вартості фондового потенціалу та потенціалу технологічного персоналу.

6. Виробничий потенціал підприємства:

1) не залишається незмінним;

2) залишається незмінним;

3) не залишається частково незмінним.

4) залишається частково змінним

7. Економічна ефективність виробничого потенціалу підприємства показує:

1) результат використання можливостей ресурсів, що визначається на засадах оцінки продуктивності виробництва в умовах соціально-економічного розвитку;

2) результат використання можливостей ресурсів, що визначається на засадах оцінки технологічності виробництва в умовах соціально-економічного розвитку;

3) результат використання можливостей ресурсів, що визначається на засадах оцінки інноваційності виробництва в умовах соціально-економічного розвитку;

4) результат використання можливостей ресурсів, що визначається на засадах оцінки ефективності виробництва в умовах соціально-економічного розвитку

8. До прямих показників продуктивності належить:

1) продуктивність основного капіталу, продуктивність оборотного капіталу продуктивність фонду оплати праці,

загальна продуктивність поточних витрат, продуктивність амортизаційних відрахувань, продуктивність матеріальних затрат, продуктивність затрат на оплату праці;

2) продуктивність основного капіталу, продуктивність оборотного капіталу продуктивність фонду оплати праці, загальна продуктивність поточних витрат,;

3) продуктивність амортизаційних відрахувань, продуктивність матеріальних затрат, продуктивність затрат на оплату праці;

4) загальна продуктивність поточних витрат, продуктивність амортизаційних відрахувань, продуктивність матеріальних затрат.

9. До зворотних показників продуктивності належить:

1) капіталомісткість продукції за основним капіталом, капіталомісткість продукції за оборотним капіталом, капіталомісткість продукції за фондом оплати праці, затрати на 1 грн товарної продукції, амортисткість продукції, матеріалоємність продукції, зарплатомісткість продукції;

2) капіталомісткість продукції за основним капіталом, капіталомісткість продукції за оборотним капіталом, капіталомісткість продукції за фондом оплати праці,;

3) затрати на 1 грн товарної продукції, амортисткість продукції, матеріалоємність продукції, зарплатомісткість продукції;

4) капіталомісткість продукції за основним капіталом, матеріалоємність продукції, зарплатомісткість продукції.

10.Інноваційний потенціал це:

1) узагальнююча характеристика рівня наукового забезпечення виробництва: науки, техніки, технології, інженерної справи, виробничого досвіду, можливостей і ресурсів (у тому числі науково- технічних кадрів), які є у розпорядженні підприємства для вирішення науково-технічних проблем;

2) узагальнююча характеристика рівня фінансового забезпечення виробництва;

3) узагальнююча характеристика рівня виробничого забезпечення виробництва;

4) узагальнююча характеристика рівня організаційного забезпечення виробництва.

11. Об'єктивні складові інноваційного потенціалу:

1) науково-дослідна, матеріально-технічна, інформаційна, фінансова, виробничо-технологічна, інтелектуально-кадрова;

2) науково-дослідна, матеріально-технічна, інформаційна;

3) фінансова, виробничо-технологічна, інтелектуально-кадрова;

4) управлінська, маркетингова, логістична, культурно-корпоративна.

12. Суб'єктивні складові інноваційного потенціалу:

1) управлінський потенціал, потенціал організаційної структури управління, маркетинговий потенціал, логістичний потенціал, культурно-корпоративний потенціал, інтерфейсний потенціал;

2) управлінський потенціал, потенціал організаційної структури управління, маркетинговий потенціал;

3) логістичний потенціал, культурно-корпоративний потенціал, інтерфейсний потенціал;

4) науково-дослідний потенціал, матеріально-технічний потенціал, інформаційний потенціал.

13. Основу інноваційного потенціалу підприємства становлять:

1) кадрові і матеріально-технічні складові, а також наявність науково-технічної та інтелектуальної власності;

2) фінансові й інформаційні складові, а також наявність науково-технічної та інтелектуальної власності;

3) логістичні і науково-дослідні складові, а також наявність науково-технічної та інтелектуальної власності;

4) управлінські й інтерфейсні складові, а також наявність науково-технічної та інтелектуальної власності.

14. Науково-технічні можливості:

1) рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції (СТП). Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень у СТП. Рівень використання розробок. Часта персоналу, яка займається науковими розробками у загальній кількості персоналу;

2) рівень кваліфікації персоналу. Рівень готовності персоналу до змін на підприємстві. Розвиненість системи мотивації персоналу. Ступінь творчої ініціативності персоналу;

3) рівень використання виробничих потужностей. Рівень прогресивності застосованих технологій. Рівень гнучкості виробництва;

4) раціональність використання каналів розподілу товарів. Гнучкість цінової політики. Рівень використання реклами. Ефективність системи збуту.

15. Організаційні можливості:

1) рівень інноваційної спрямованості організаційної структури. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства. Рівень компетенції керівників. Розвиненість системи інформаційного забезпечення;

2) коефіцієнт абсолютної, швидкої, загальної ліквідності. Фінансова стійкість;

3) раціональність використання каналів розподілу товарів. Гнучкість цінової політики. Рівень використання реклами. Ефективність системи збуту;

4) рівень кваліфікації персоналу. Рівень готовності персоналу до змін на підприємстві. Розвиненість системи мотивації персоналу. Ступінь творчої ініціативності персоналу.

16. Складова виробничих можливостей показників оцінки інноваційного потенціалу оцінюється такими коефіцієнтами:

1) рівень використання виробничих потужностей; рівень прогресивності застосованих технологій; рівень гнучкості виробництва;

2) рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції (СТП); рівень витрат на використання науково-технічних досягнень у СТП; рівень використання розробок; частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній кількості персоналу;

3) раціональність використання каналів розподілу товарів; гнучкість цінової політики; рівень використання реклами. ефективність системи збуту;

4) рівень інноваційної спрямованості організаційної структури; рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку

підприємства; рівень компетенції керівників. розвиненість системи інформаційного забезпечення.

17.Складова науково-технічних можливостей показників оцінки інноваційного потенціалу оцінюється такими коефіцієнтами:

1) рівень використання виробничих потужностей; рівень прогресивності застосованих технологій; рівень гнучкості виробництва;

2) рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції (СТП); рівень витрат на використання науково-технічних досягнень у СТП; рівень використання розробок; частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній кількості персоналу;

3) раціональність використання каналів розподілу товарів; гнучкість цінової політики; рівень використання реклами;. ефективність системи збуту;

4) рівень інноваційної спрямованості організаційної структури; рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства; рівень компетенції керівників. розвиненість системи інформаційного забезпечення.

18.Складова організаційних можливостей показників оцінки інноваційного потенціалу оцінюється такими коефіцієнтами:

1) рівень використання виробничих потужностей; рівень прогресивності застосованих технологій; рівень гнучкості виробництва;

2) рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції (СТП); рівень витрат на використання науково-технічних досягнень у СТП; рівень використання розробок; частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній кількості персоналу;

3) раціональність використання каналів розподілу товарів; гнучкість цінової політики; рівень використання реклами;. ефективність системи збуту;

4) рівень інноваційної спрямованості організаційної структури; рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства; рівень компетенції керівників. розвиненість системи інформаційного забезпечення.

19. Який технологічний уклад характеризують такі дані, як: масове виробництво для масових ринків, економія на масштабі, горизонтальна інтеграція, ієрархічні піраміди, централізація світові домовленості і зіткнення?

- 1) перший;
- 2) другий;
- 3) третій;
- 4) четвертий.

20. Який технологічний уклад характеризують такі дані, як: приладо- і роботобудівництво, біокомп'ютерні системи і біомедицина, тобто зв'язок штучних і органічних, «живих» систем, CALS, TQM, концепція сеттлеретики?

- 1) третій;
- 2) четвертий;
- 3) п'ятий;
- 4) шостий.

ТЕМА 10. ОЦІНКА ВАРТОСТІ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ

10.1. Особливості основних засобів як об'єкта оцінки

10.2. Оцінка вартості земельних ділянок

10.3. Оцінка вартості будівель і споруд

10.4. Оцінка машин і обладнання

10.1. Особливості основних засобів як об'єкта оцінки

ОСНОВНІ ЗАСОБИ – це матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання в процесі виробництва або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання яких становить більше року, вартість яких перевищує 6 000 грн і поступово зменшується у зв'язку з фізичним та моральним зносом (Податковий кодекс України)

ЗЕМЕЛЬНА ДІЛЯНКА – це частина земної поверхні з установленими межами, певним місцем розташування, з визначеними щодо неї правами (ЗКУ, ст. 79)

Види основних засобів

Група 1 – земельні ділянки

Група 2 – Капітальні витрати на поліпшення земель, не пов'язані з будівництвом (15 років)

Група 3 – Будівлі (20), споруди (15 років), передавальні пристрої (10 років)

Види основних засобів

Група 4 – Машини та обладнання (5). З групи 4: електронно-обчислювальні машини, інші машини для автоматичного оброблення інформації, пов'язані з ними засоби зчитування або друку інформації, пов'язані з ними комп'ютерні програми (крім програм, витрати на придбання яких визнаються роялті, та/або програм, які визнаються нематеріальним активом), інші інформаційні системи, комутатори, модулі, модеми, маршрутизатори, джерела безперебійного живлення та засоби їх підключення до телекомунікаційних мереж, телефони (в т. ч. стільникові), мікрофони і рації, вартість яких перевищує 6000 гривень (до 01.09.2015 було 2500 гривень)

Група 5 – Транспортні засоби (5 років)

Група 6 – Інструменти, прилади, інвентар (меблі) (4 роки)

Група 7 – Тварини (6 років)

Група 8 – Багаторічні насадження (10 років)

Група 9 – Інші основні засоби (12 років)

Група 10 – Бібліотечні фонди (немає)

Група 11 – Малоцінні необоротні матеріальні активи (немає)

Група 12 – Тимчасові (нетитульні) споруди (5 років)

Види основних засобів

Група 13 – Природні ресурси (немає)

Група 14 – Інвентарна тара (броків)

Група 15 – Предмети прокату (5 років)

Група 16 – Довгострокові біологічні активи (7 років)

Фактори впливу на вартість основних засобів

Правовий режим використання об'єкта

Цільове призначення та функціональне використання

Умови продажу (вільний продаж, змушений продаж)

Дата продажу (різниця в часі між операціями з продажу пов'язана зі зміною ринкових умов)

Місце знаходження (відмінності у розташуванні майна в різних природнокліматичних зонах, у населених пунктах різної категорії та в межах населених пунктів)

Фізичні характеристики (розмір і конфігурація нерухомості та її інженерно-геологічні параметри)

Фактори впливу на вартість основних засобів

Використання прилеглої території (функціональне використання прилеглих земельних ділянок, щільність населення, рівень інженерно-транспортної інфраструктури, стан довкілля)

СПОРУДИ – це будівельні системи, пов’язані з землею, які створені з будівельних матеріалів, напівфабрикатів, устаткування та обладнання внаслідок виконання різних будівельно-монтажних робіт (ДК БС №018-2000)

БУДІВЛІ – це споруди, що складені з несучих та огорожувальних або сполучених (несучо-огорожувальних) конструкцій, які утворюють наземні або підземні приміщення, призначені для проживання або перебування людей, розміщення устаткування, тварин, рослин, а також предметів (ДК БС №018-2000)

ІНЖЕНЕРНІ СПОРУДИ – це об’ємні, площинні або лінійні наземні, надземні або підземні будівельні системи, складені з несучих та в деяких випадках огорожувальних конструкцій і призначені для виконання виробничих процесів різних видів, розміщення устаткування, матеріалів та виробів, для тимчасового перебування і пересування людей, транспортних засобів, вантажів, переміщення рідких та газоподібних продуктів тощо (ДК БС №018-2000)

**Класифікація будівель та споруд
(ДК БС №018-2000)**

Будівлі

Будівлі житлові:

- будинки
одноквартирні;
- будинки з двома і
більше квартирами;
- гуртожитки.

Будівлі нежитлові:

- готелі, ресторани та
подібні будівлі;
- будівлі офісні;
- будівлі торговельні;
- будівлі транспорту
та засобів зв'язку;
- будівлі промислові
та склади;
- будівлі для
публічних виступів,
закладів освітнього,
медичного та
оздоровчого
призначення;
- будівлі нежитлові
інші

Інженерні споруди

Транспортні споруди:

- автостради, вулиці та дороги;
- залізниці;
- злітно-посадкові смуги;
- мости, естакади, тунелі та
метро;
- порти, канали, греблі та інші
водні споруди.

**Трубопроводи, комунікації та
лінії електропередачі:**

- магістральні трубопроводи,
комунікації та лінії
електропередачі;
- місцеві трубопроводи та
комунікації.

**Комплексні промислові
споруди:**

- комплексні промислові
споруди.

Інші інженерні споруди

- споруди спортивного та
розважального призначення;
- інші інженерні споруди, не
класифіковані раніше

10.2. Оцінка вартості земельних ділянок

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ЗЕМЕЛЬ – це оцінка землі як природного ресурсу і засобу виробництва в сільському і лісовому господарстві та як просторового базису в суспільному виробництві за показниками, що характеризують продуктивність земель, ефективність їхнього використання та дохідність з одиниці площі

ЕКОНОМІЧНУ ОЦІНКУ ЗЕМЕЛЬ визначають в умовних кадастрових гектарах або в грошовому виразі

ГРОШОВА ОЦІНКА земельних ділянок
визначається на рентній основі

Нормативна грошова оцінка – капіталізований рентний дохід із земельної ділянки, визначений за встановленими і затвердженими нормативами

Експертна грошова оцінка – результат визначення вартості земельної ділянки і пов'язаних з нею прав оцінювачем із застосуванням сукупності підходів, методів та оціночних процедур, що забезпечують збір та аналіз даних, проведення розрахунків і оформлення звіту

НОРМАТИВНУ ГРОШОВУ ОЦІНКУ земельних ділянок застосовують для визначення розміру земельного податку, втрат сільськогосподарського і лісгосподарського виробництва, економічного стимулювання раціонального використання та охорони земель тощо

ЕКСПЕРТНУ ГРОШОВУ ОЦІНКУ використовують під час здійснення цивільно-правових угод щодо земельних ділянок. Вона показує ринкову вартість земельних ділянок і прав на них

Методичні підходи до експертної грошової оцінки земельної ділянки



ВИЗНАЧЕННЯ ВАРТОСТІ земельної ділянки передбачає використання за обраними методичними підходами одного чи декількох методів оцінки

Методичний підхід, що ґрунтується на **КАПІТАЛІЗАЦІ ЧИСТОГО ОПЕРАЦІЙНОГО АБО РЕНТНОГО ДОХОДУ** (фактичного чи очікуваного) передбачає визначення розміру вартості земельної ділянки від найбільш ефективного її використання, враховуючи установлені обтяження чи обмеження

ЧИСТИЙ ОПЕРАЦІЙНИЙ ДОХІД – різниця між прогнозованою сумою надходжень від використання земельної ділянки та операційними витратами, пов'язаними з одержанням валового доходу. Його визначають на основі аналізу ринкових ставок орендної плати за землю

РЕНТНИЙ ДОХІД (ЗЕМЕЛЬНА РЕНТА) – дохід, який можна отримати від землі як фактора виробництва залежно від якості та місця розташування земельної ділянки

РЕНТНИЙ ДОХІД розраховують як різницю між очікуваним доходом від продукції, одержаної на земельній ділянці, та виробничими витратами й прибутком виробника

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕТОД передбачає визначення вартості землі як капіталізованого чистого операційного доходу від надання земельної ділянки в оренду

МЕТОД ВИГОД передбачає капіталізацію доходів від використання земельної ділянки (відмінного від оренди) власником або користувачем

ПРЯМА КАПІТАЛІЗАЦІЯ ґрунтується на припущенні про постійність та незмінність грошового потоку від використання земельної ділянки. Вартість земельної ділянки визначають як відношення чистого операційного або рентного доходу до коефіцієнта капіталізації за формулою:

$$B_z = \frac{D}{k_{\text{кап}}}$$

B_z – вартість земельної ділянки, визначена шляхом прямої капіталізації (у гривнях);

D – чистий операційний або рентний дохід (у гривнях);

$k_{\text{кап}}$ – коефіцієнт капіталізації

КОЕФІЦІЄНТ КАПІТАЛІЗАЦІЇ визначають характерним співвідношенням між чистим операційним доходом та ціною продажу подібних земельних ділянок чи шляхом розрахунку на основі норми віддачі на інвестований у земельну ділянку капітал, з урахуванням змін у вартості грошей

НЕПРЯМА КАПІТАЛІЗАЦІЯ ґрунтується на припущенні про обмеженість та змінність грошового потоку від використання земельної ділянки протягом певного періоду з наступним її продажем на ринку. Вартість земельної ділянки визначають як поточну вартість майбутніх доходів від її використання та продажу за формулою:

$$B_z = \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1 + k_{kan})^i} + P,$$

B_z – вартість земельної ділянки, визначена шляхом непрямої капіталізації (у гривнях);

D_i – очікуваний чистий операційний або рентний дохід за i -й рік (у гривнях);

P – поточна вартість реверсії (очікувана вартість земельної ділянки в період, що настає за прогнозним);

n – період (у роках), який враховують під час непрямої капіталізації чистого операційного або рентного доходу

Методичний підхід, що ґрунтується на **ЗІСТАВЛЕННІ ЦІН ПРОДАЖУ ПОДІБНИХ ЗЕМЕЛЬНИХ ДІЛЯНОК**, передбачає визначення розміру вартості земельної ділянки на рівні цін, що склалися на ринку. Оцінену вартість визначають за формулою:

$$Ц = Ц_{nz} + \sum_{j=1}^m Ц_{zj},$$

$Ц$ – оцінена вартість земельної ділянки;

$Ц_{nz}$ – ціна продажу подібної земельної ділянки;

$Ц_{zj}$ – різниця (поправка) в ціні (+, -) продажу подібного майна стосовно j -го фактора порівняння

Визначення **ОЦІНОЧНОЇ ВАРТОСТІ ЗЕМЕЛЬНОЇ ДІЛЯНКИ** через зіставлення цін продажу подібних земельних ділянок передбачає зіставлення цін продажу кількох подібних об'єктів, тому кінцеву величину оціненої вартості визначають як середнє значення для ранжованого ряду варіантів значення (без урахування найбільшого та найменшого значення) або найпоширеніше значення серед одержаних результатів

Методичний підхід, що базується на **ВРАХУВАННІ ВИТРАТ НА ЗЕМЕЛЬНІ ПОЛІПШЕННЯ** застосовують для оцінки поліпшених земельних ділянок або земельних ділянок, поліпшення яких передбачається, за умови найбільш ефективного їх використання (фактичного чи умовного). При цьому вартість земельної ділянки визначають як різницю між очікуваним доходом від продажу поліпшеної ділянки (чи капіталізованим чистим операційним або рентним доходом від її використання) та витратами на земельні поліпшення за формулою:

$$B_z = D_0 - B_n,$$

B_z – вартість земельної ділянки, визначена шляхом урахування витрат на земельні поліпшення (у гривнях);

D_0 – очікуваний дохід від продажу поліпшеної земельної ділянки або капіталізований чистий операційний чи рентний дохід від її використання;

B_n – витрати на земельні поліпшення

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕТОД передбачає визначення вартості землі як залишку між очікуваною ціною продажу поліпшеної ділянки і витратами на земельні поліпшення з урахуванням прибутку інвестора

МЕТОД СПІВВІДНЕСЕННЯ (ПЕРЕНЕСЕННЯ) передбачає визначення вартості землі як частки в загальній вартості поліпшеної земельної ділянки

МЕТОД ЗАЛИШКУ ДЛЯ ЗЕМЛІ передбачає визначення вартості землі як різниці між поточною вартістю капіталізованого чистого операційного доходу (чи рентного доходу) з поліпшеної ділянки і вартістю земельних поліпшень

МЕТОД РОЗПОДІЛЕННЯ ДОХОДУ передбачає визначення вартості землі як капіталізованої за ставкою для землі, різниці між чистим операційним доходом від наданої в оренду поліпшеної земельної ділянки та очікуваним доходом на інвестований у земельні поліпшення капітал. При цьому очікуваний від земельних поліпшень дохід визначають як добуток їхньої вартості та ставки капіталізації для поліпшень

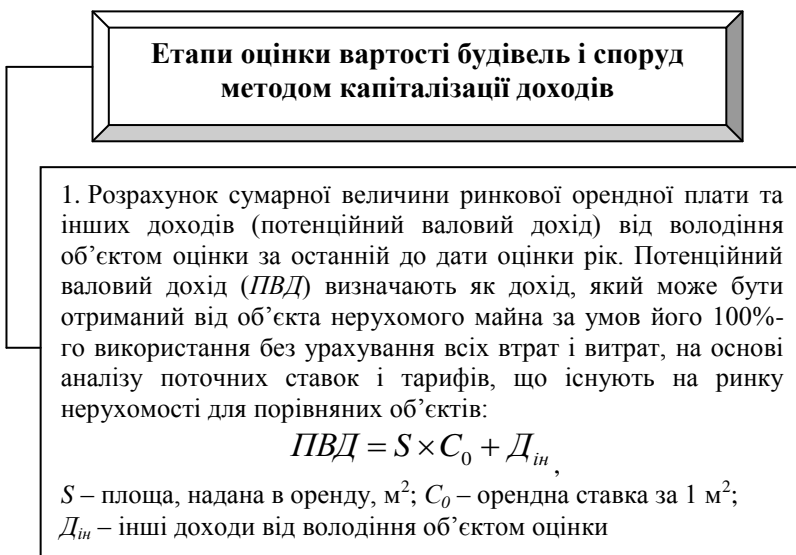
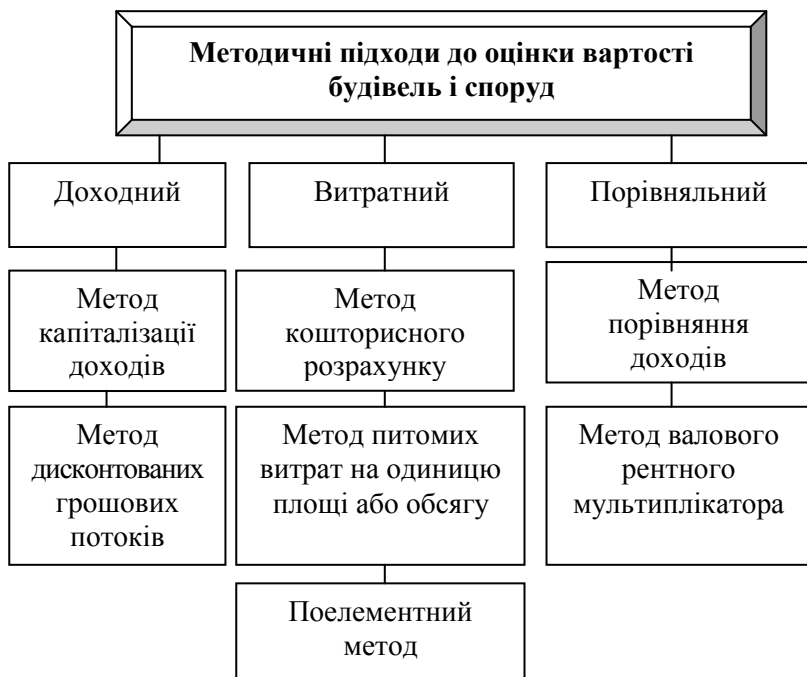
МЕТОД РОЗВИТКУ передбачає визначення вартості землі як різницю між дисконтованими доходами від передбачуваного використання і дисконтованими витратами, пов'язаними з переходом до цього використання

10.3. Оцінка вартості будівель і споруд

ВИБІР ПІДХОДІВ в оцінці, обґрунтування та надання переваг методу здійснюють залежно від вихідних даних, специфіки об'єкту, його прибутковості і мети оцінки

МЕТОД КАПІТАЛІЗАЦІЇ ДОХОДІВ використовують для оцінки будівель і споруд, які є джерелами доходу власника (поточні або майбутні надходження від надання їх в оренду, плата від можливого приросту вартості будівель і споруд під час їх продажу в майбутньому)

МЕТОД ДИСКОНТОВАНИХ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ застосовують для визначення поточної вартості майбутніх доходів, які можна отримати від використання будівель і споруд та можливого їхнього продажу



**Етапи оцінки вартості будівель і споруд
методом капіталізації доходів**

2. Розрахунок можливих втрат від неповного завантаження будівель та споруд і втрат під час збирання платежів

3. Розрахунок дійсного валового доходу (ДВД) через зменшення потенційного валового доходу на величину можливих втрат (В):

$$ДВД = ПВД - В$$

4. Розрахунок витрат, пов'язаних із нормальним функціонуванням об'єкта оцінки (умовно-постійні, умовно-змінні, витрати на заміщення)

5. Розрахунок чистого операційного доходу (ЧОД):

$$ЧОД = ДВД - ОВ ,$$

ОВ – операційні витрати

6. Розрахунок коефіцієнта капіталізації одним із доступних за умов наявної інформації методів

7. Оцінка вартості об'єкта нерухомості (B_{OH}):

$$B_{OH} = \frac{ЧОД}{k_{kan}} ,$$

k_{kan} – коефіцієнт капіталізації

ОЦІНКА НЕРУХОМОСТІ визначається з урахуванням Національного стандарту 2 «Оцінка нерухомого майна», Національного стандарту 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав», Методики експертної оцінки земельних ділянок

**Етапи оцінки вартості будівель і споруд
методом капіталізації доходів**

2. Розрахунок можливих втрат від неповного завантаження будівель та споруд і втрат під час збирання платежів

3. Розрахунок дійсного валового доходу (ДВД) через зменшення потенційного валового доходу на величину можливих втрат (В):

$$ДВД = ПВД - В$$

4. Розрахунок витрат, пов'язаних із нормальним функціонуванням об'єкта оцінки (умовно-постійні, умовно-змінні, витрати на заміщення)

5. Розрахунок чистого операційного доходу (ЧОД):

$$ЧОД = ДВД - ОВ ,$$

ОВ – операційні витрати

6. Розрахунок коефіцієнта капіталізації одним із доступних за умов наявної інформації методів

7. Оцінка вартості об'єкта нерухомості (B_{OH}):

$$B_{OH} = \frac{ЧОД}{k_{кан}} ,$$

$k_{кан}$ – коефіцієнт капіталізації

**Етапи оцінки вартості будівель і споруд
методом дисконтованих грошових доходів**

1. Складання прогнозу потоку майбутніх доходів за період володіння об'єктом оцінки

2. Розрахунок прогнозованої вартості оцінюваних будівель і споруд на кінець періоду володіння (вартість реверсії), навіть якщо в дійсності продаж не планований

3. Розрахунок ставки дисконту для оцінюваного об'єкта нерухомості на існуючому ринку

4. Дисконтування майбутніх доходів у період володіння і прогнозованої вартості реверсії шляхом приведення потоку грошових коштів за кожен із майбутніх періодів до поточної вартості:

$$V_{OH} = \sum_{s=1}^n \frac{D_i}{(1+r)^i} + P,$$

V_{OH} – вартість об'єкта нерухомості;

D_i – очікуваний дохід від володіння об'єктом за i -й рік;

P – поточна вартість реверсії;

n – період (у роках), для якого прогнозують отримання доходів від володіння об'єктом.

Вартість реверсії можна визначити:

- через пряму капіталізацію грошового потоку останнього прогнозованого року;
- з використанням моделі Гордона:

$$P = \frac{D_{i+1}}{r - q},$$

D_{i+1} – очікуваний дохід від володіння об'єктом за 1-й рік постпрогнозованого періоду;

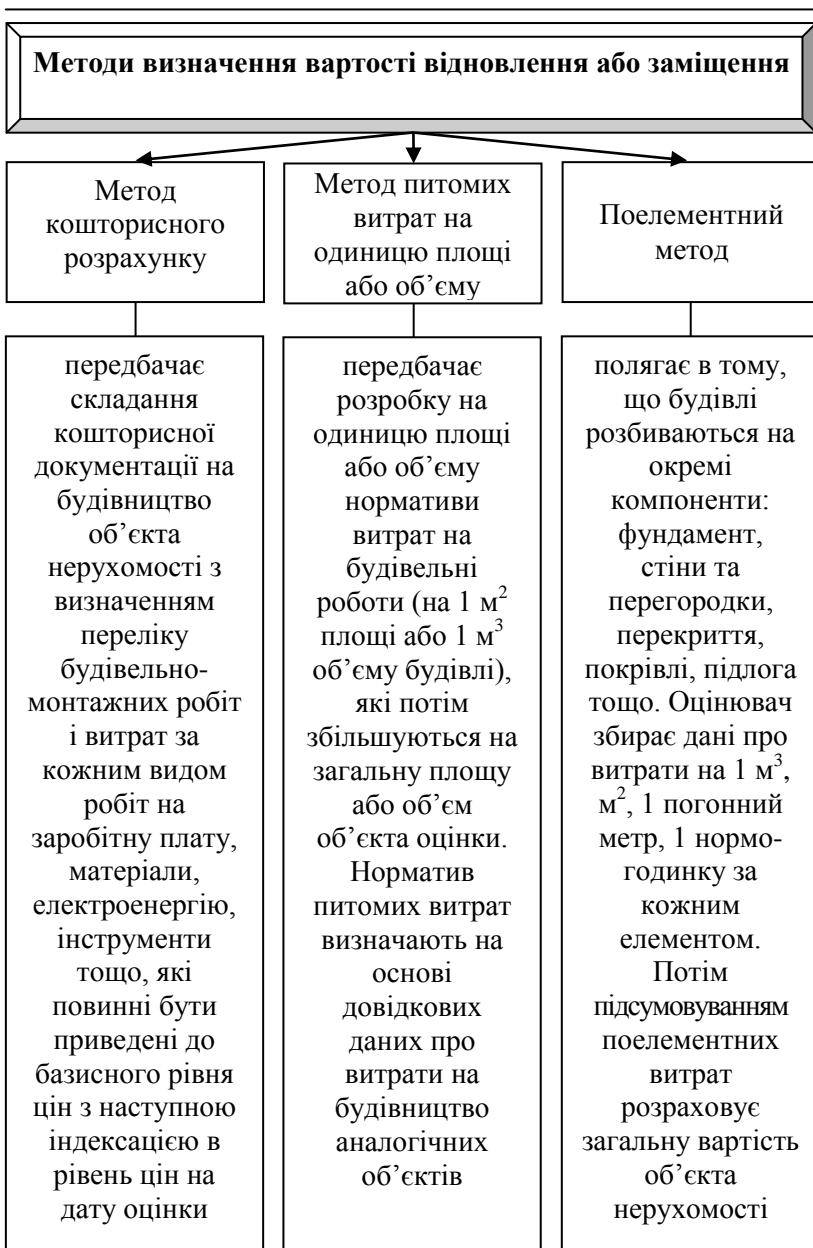
q – довгострокові темпи зростання очікуваних доходів

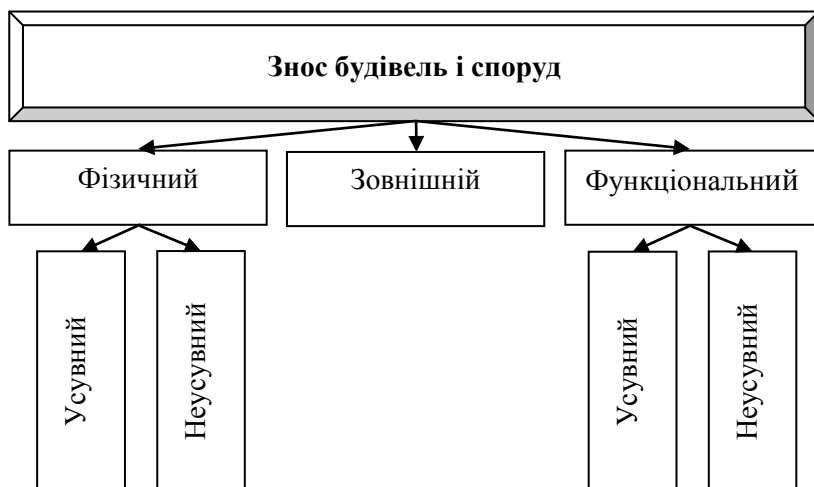
ВИТРАТНИЙ ПІДХІД до оцінки застосовують для техніко-технологічного обґрунтування нового будівництва, оподаткування майна фізичних і юридичних осіб тощо

ВІДНОВЛЮВАЛЬНА ВАРТІСТЬ – вартість будівництва в поточних цінах на дійсну дату оцінки точної копії об'єкта оцінки з використанням таких же архітектурних рішень, будівельних конструкцій і матеріалів, а також з тією ж якістю будівельно-монтажних робіт

ВАРТІСТЬ ЗАМІЩЕННЯ – вартість будівництва в поточних цінах на дійсну дату оцінки з корисністю, еквівалентною корисності об'єкта оцінки, але з використанням сучасних матеріалів і відповідно до нових стандартів та планувальних рішень

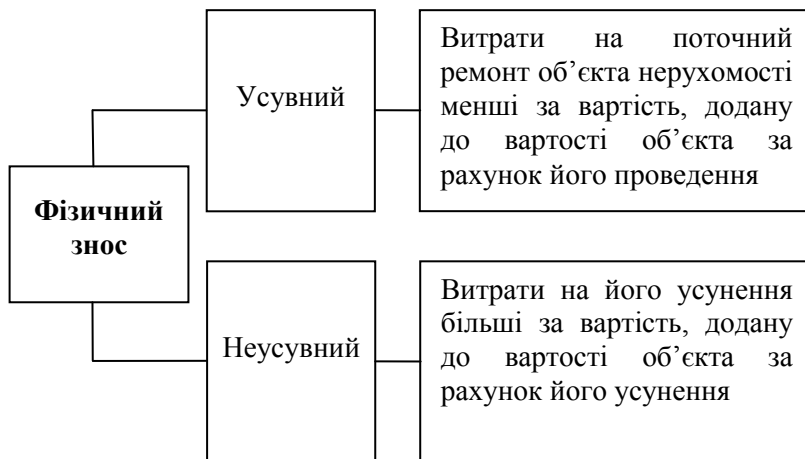
ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВ – це складний процес, який включає такі взаємопов'язані **СТАДІЇ**, як: створення, споживання, амортизація, відновлення і заміщення засобів праці



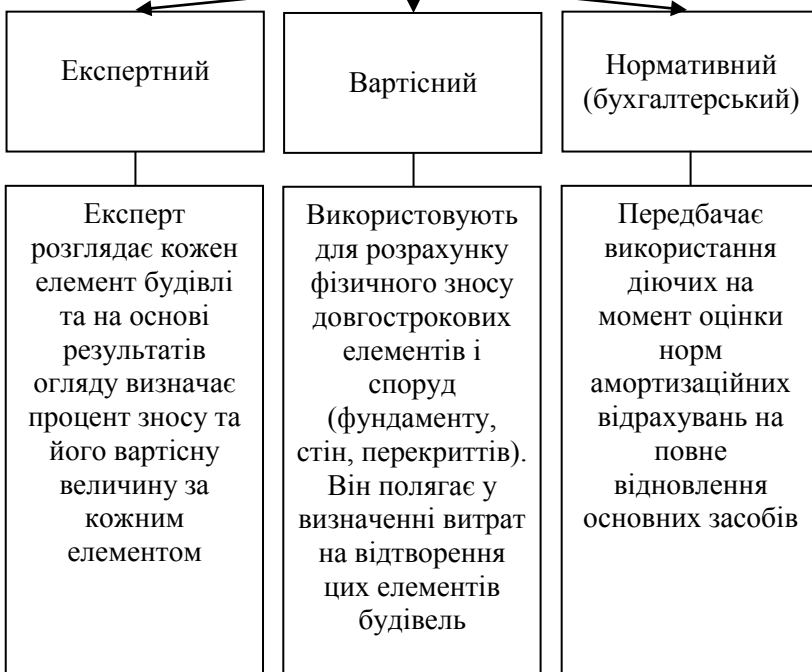


Під **СУКУПНИМ ЗНОСОМ** розуміють втрати вартості об'єкта, викликані фізичним руйнуванням, функціональним старінням і різними зовнішніми факторами

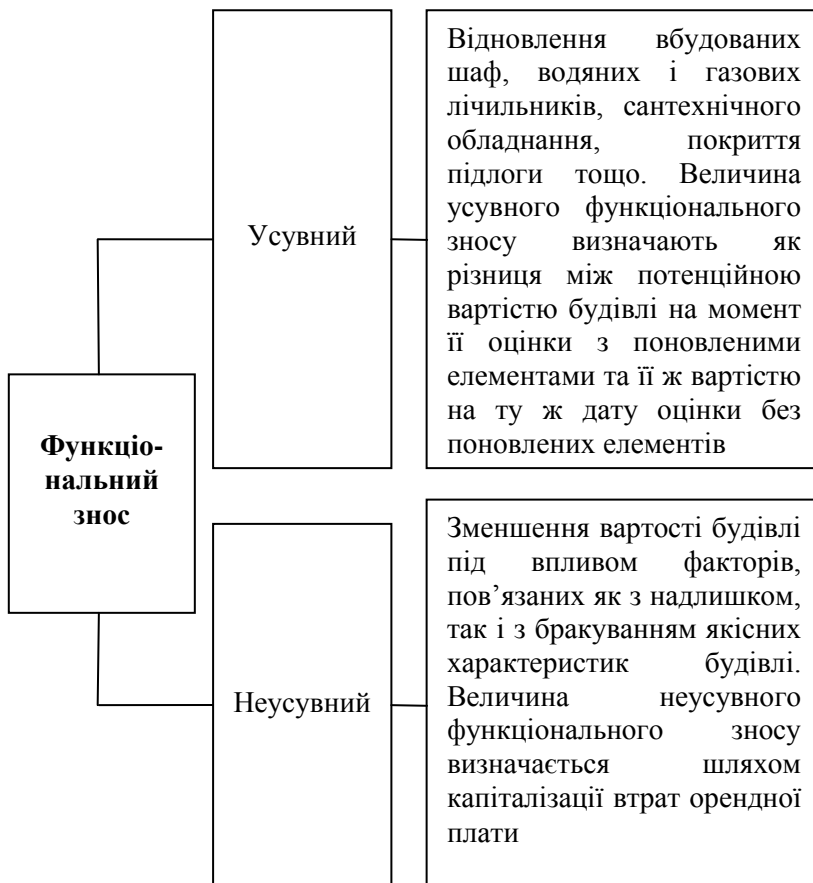
ФІЗИЧНИЙ ЗНОС – втрата вартості об'єкта нерухомості, що відображає зміну його фізичних властивостей з часом під впливом експлуатаційних і природних факторів, які спричиняють скорочення життя та корисності об'єкта



Методи розрахунку фізичного зносу об'єктів нерухомості



ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ЗНОС – втрата вартості об'єкта нерухомості, пов'язана з його невідповідністю сучасним стандартам з огляду на його функціональну корисність



ЗОВНІШНІЙ ЗНОС – втрата вартості об'єкта нерухомості, викликана зовнішніми факторами (змінами на ринку зайнятості, незручним розташуванням щодо транспортних магістралей тощо)

Методи визначення величини сукупного зносу будівель і споруд

Метод «строку життя»

втрата вартості об'єкта за рахунок фізичних руйнувань, функціонального старіння та різних зовнішніх факторів пропорційні його віку

термін фізичного життя об'єкта ($C_{ФЖ}$)

період часу, протягом якого об'єкт власності реально існує (від дати введення в експлуатацію і до моменту його руйнування)

термін економічного життя об'єкта ($C_{ЕЖ}$)

період часу, протягом якого об'єкт власності додає вартість до сукупної вартості, враховуючи й отримання прибутку від його використання (від дати введення в експлуатацію і до того моменту, коли поліпшення перестають додавати вартість до сукупної вартості майна)

ефективний вік об'єкта ($V_{ЕФ}$)

вік «на скільки років виглядає об'єкт власності» з урахуванням його технічного стану, зовнішнього вигляду, дизайну й економічних факторів, що впливають на його вартість

термін економічного життя, що залишився ($C_{ЗАЛ}$)

період часу від дати оцінки до кінця економічного життя, тобто до дати, коли внесок об'єкта у сукупну вартість стає рівним нулю внаслідок старіння

Метод розбивки

під час визначення величини сукупного зносу передбачає окремі розрахунки за всіма видами зносу і підсумовуванням отриманих результатів

ПОРІВНЯЛЬНИЙ ПІДХІД базується на порівняльному аналізі цін продажу об'єктів, подібних до об'єкта оцінки, та внесенні відповідних коректувань для урахування відмінностей між об'єктами-аналогами й об'єктом оцінки, внаслідок чого визначається вартість останнього

Методи оцінки вартості будівель і споруд в межах порівняльного підходу

Порівняння продажів

Валового рентного
мультиплікатора

МЕТОД ПОРІВНЯННЯ ПРОДАЖІВ заснований на зіставленні й аналізі інформації про продаж аналогічних об'єктів нерухомості, як правило, за останні кілька місяців

ПОПРАВКИ – коректування, які вводяться до ціни продажу об'єкта-аналога в процесі приведення його ціноутворюючих характеристик до характеристик оцінюваного об'єкта

Етапи оцінки вартості будівель і споруд методом порівняння продажів

1. Вивчення стану та тенденцій розвитку ринку нерухомості й особливо того сегмента, до якого належить об'єкт оцінки; виявлення об'єктів нерухомості, найбільш порівнянних з оцінюваним, які були продані недавно (не менше 3–5 порівнянних продажів), і збір інформації

2. Перевірка інформації про угоди (мотивацію угоди, ступінь поінформованості учасників угоди, типовість умов фінансування, достатність часу експозиції об'єкта, наявність спеціальних умов продажу

3. Порівняння кожного об'єкта-аналога з об'єктом оцінки і внесення поправок у ціни продажів порівнянних об'єктів

4. Узгодження скоректованих цін об'єктів-аналогів і розрахунок остаточної величини ринкової вартості об'єкта нерухомості

Компоненти порівняння

Елементи порівняння:

- умови фінансування;
- умови продажу;
- ринкові умови;
- місце розташування;
- фізичні характеристики

Одиниці порівняння:

- ціна одиниці виміру об'єктів (1 м² житлової або загальної площі, 1 м³ тощо);
- ціна за одиницю, яка приносить дохід (посадкове місце в ресторані, театрі)

Значення **ПОПРАВОК** по всім елементам порівняння визначаються з використанням **КІЛЬКІСНИХ І ЯКІСНИХ МЕТОДІВ**. До кількісних методів відносять: аналіз парного набору даних, статистичний аналіз, графічний аналіз, аналіз витрат, аналіз вторинних даних. До кількісних методів – метод узагальненого угруповання, опитувань

ВАЛОВИЙ РЕНТНИЙ МУЛЬТИПЛІКАТОР – це відношення ціни реалізації об'єкта до потенційного або дійсного валового доходу, що отриманий від експлуатації об'єкта нерухомості

Етапи оцінки вартості будівель і споруд методом валового рентного мультиплікатора

1. Визначення ринкового рентного доходу від оцінюваного об'єкта нерухомості

2. Розрахунок валового рентного мультиплікатора для об'єктів-аналогів

3. Розрахунок ймовірної вартості об'єкта оцінки за формулою:

$$V_{OH} = ПВД_{OH} \times ВРМ$$

$ПВД_{OH}$ – потенційний валовий дохід оцінюваного об'єкта нерухомості

10.4. Оцінка машин і обладнання

Відмінні риси машин і обладнання, що зумовлюють специфічність їх як об'єктів оцінки

→ незв'язані жорстко із землею і можуть бути переміщені в інше місце без спричинення непоправних фізичних пошкоджень як самим собі, так і тій нерухомості, до якої вони були тимчасово приєднані

→ неможливо надати характеристику об'єктам за допомогою узагальнювальних техніко-економічних показників

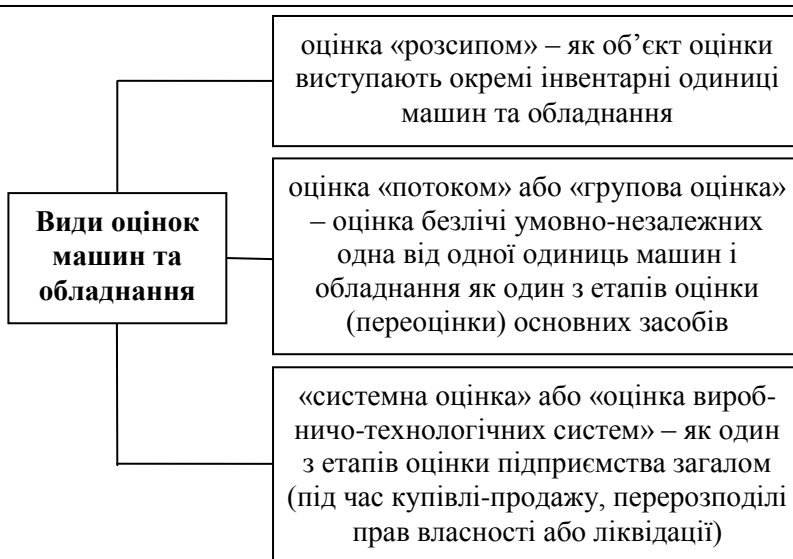
→ функціональні, конструктивні, експлуатаційні характеристики об'єктів і, відповідно, їх цінові параметри змінюються більш динамічно і радикально, ніж для об'єктів нерухомості, що обмежуватиме можливості використання середніх цін

→ більш актуальна порівняно з нерухомістю проблема фізичного й функціонального зносу

→ необхідність обліку відповідності вимогам стандартів, технічних умов та іншої нормативно-технічної документації

→ наявність різноманіття видів, класів, моделей, виробників і продавців, що породжує істотну варіацію в рівні цін

→ Об'єктами оцінки можуть бути як самостійні інвентарні одиниці та їх комплектуючі, так і технологічні комплекси

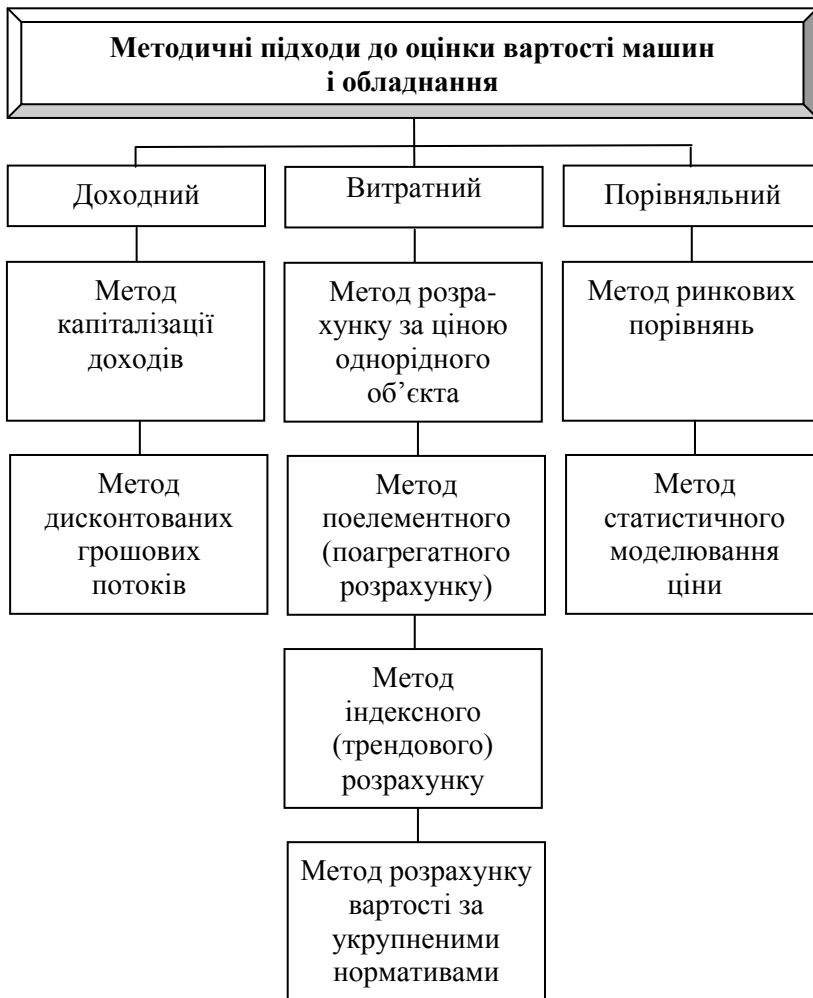


ВИПАДКИ, В ЯКИХ ЗАМОВЛЯЮТЬ ОЦІНКУ МАШИН І ОБЛДАННЯ:

- 1) встановлення вартості майна, яке ввозиться на територію України;
- 2) продаж, дарування, здача в оренду;
- 3) передача майна під заставу (кредитування);
- 4) для пред'явлення в суді, зокрема при розділі майна;
- 5) переоформлення права власності при успадкуванні

Класифікація машин і обладнання

За належністю до основних засобів	віднесені до виробничих основних засобів; віднесені до невиробничих основних засобів
За функціональним призначенням	основне технологічне; допоміжне; автотранспортне; офісне; виробничий інвентар; господарський інвентар
За правом власності	власне; безкоштовне, отримане в тимчасове користування; орендоване в іншого власника
За способом придбання і походження	придбані на відкритому ринку; придбані з аукціону; безоплатно передані; надійшли внаслідок дарування тощо
За ступенем універсальності	стандартизовані; серійні; нестандартизовані



ДОХОДНИЙ ПІДХІД базується на оцінці очікувань інвестора та передбачає розрахунок поточної (дисконтованої) вартості доходів, які за прогнозами можуть бути отримані від володіння об'єктом

**Етапи оцінки вартості машин і обладнання
методами доходного підходу**

1. Розрахунок чистого операційного доходу від функціонування виробничо-технологічної системи (підприємства в цілому, цеху або ділянки)

2. Визначення за допомогою методу залишку частини доходу, що може бути локалізований і співвіднесений з оцінюваними машинами й обладнаннями

3. Визначення вартості об'єктів машин і обладнання за допомогою методів дисконтування або капіталізації

Під час використання витратного підходу вартість машин і обладнання визначають через **ВИТРАТИ НА ЇХ СТВОРЕННЯ, ПРИДБАННЯ Й УСТАНОВКУ**. Базою розрахунків у цьому випадку є вартість відновлення або вартість заміщення, яка потім коректується на величину сукупного зносу

ВАРТІСТЬ ВІДНОВЛЕННЯ машин і обладнання – вартість відтворення їх повної копії в поточних цінах на дату оцінки або вартість придбання нового об'єкта, цілком ідентичного (функціонально, конструктивно та параметрично) об'єкту оцінки в поточних цінах

ВАРТІСТЬ ЗАМІЩЕННЯ машин і обладнання – мінімальна вартість придбання аналогічного нового об'єкта в поточних цінах

МЕТОД РОЗРАХУНКУ ЗА ЦІНОЮ ОДНОРІДНОГО ОБ'ЄКТА заснований на коректуванні собівартості конструктивно подібного об'єкта виходячи з припущення, що величини собівартості виготовлення об'єкта оцінки й однорідного об'єкта формуються під впливом загальних виробничо-технологічних факторів

ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА ПРОВОДИТЬСЯ ОЦІНЮВАЧЕМ, з досвідом роботи більше 10 років, який включений до Державного реєстру оцінювачів та суб'єктів оціночної діяльності, як оцінювача, який має право здійснювати оцінку майна та майнових прав за напрямком 1. «Оцінка об'єктів у матеріальній формі» спеціалізація 1.2. «Оцінка машин та обладнання»

У кожному конкретному випадку, щоб отримати достовірні результати, оцінщик повинен знати **ЗАВДАННЯ ТА МОТИВИ, ЗА ЯКИМИ ОРГАНІЗУЄТЬСЯ ОЦІНКА**. Це дозволяє йому правильно обирати потрібний методичний інструментарій, обґрунтовувати вид вартості та практичний метод оцінки

Етапи оцінки вартості машин і обладнання методом розрахунку

1. Вибір об'єкта, однорідного з об'єктом оцінки за технологією виготовлення, використовуваними матеріалами, конструкції. Ринкова ціна такого об'єкта повинна бути відома

2. Визначення рентабельності однорідного об'єкта: для продукції, що користується підвищеним попитом коефіцієнт рентабельності ($K_{рент}$) – в інтервалі 0,25 – 0,35; для продукції, що має середній попит $K_{рент} = 0,1 – 0,25$; для низькорентабельної продукції $K_{рент} = 0,05 – 0,1$; для продукції, яка не користується попитом $K_{рент} = 0$ (вартість такого об'єкта знаходиться на рівні його собівартості)

3. Розрахунок повної собівартості однорідного об'єкта за формулою:

$$Cn_{од} = \frac{(1 - ПДВ)(-ПП - K_{рент}) \times Ц_{од}}{(1 - ПП)}$$

$Cn_{од}$ – повна собівартість виробництва однорідного об'єкта; $ПДВ$ – ставка податку на додану вартість; $ПП$ – ставка податку на прибуток; $K_{рент}$ – показник рентабельності продукції; $Ц_{од}$ – ціна однорідного об'єкта

4. Розрахунок повної собівартості об'єкта оцінки:

$$Cn = Cn_{од} \times \frac{K_{оц}}{K_{од}}$$

Cn – повна собівартість виробництва оцінюваного об'єкта; $K_{оц}$, $K_{од}$ – конструктивний параметр об'єкта оцінки й однорідного об'єкта відповідно
 $Ц_{од}$ – ціна однорідного об'єкта

5. Розрахунок повної відновлюваної вартості об'єкта оцінки (без ПДВ):

$$B_{оц} = \frac{(1 - ПП) \times Cn}{1 - ПП - K_{рент}}$$

$B_{оц}$ – повна відбудовна вартість об'єкта оцінки

МЕТОД ПОЕЛЕМЕНТНОГО (ПОАГРЕГАТНОГО) РОЗРАХУНКУ використовують у тих випадках, коли оцінюваний об'єкт можна зібрати власними силами з наявних на ринку складових частин, ціни на які відомі

Етапи оцінки вартості машин і обладнання методом поелементного (поагрегатного) розрахунку

1. Складання переліку основних складових частин об'єкта оцінки (комплектуючих вузлів, агрегатів, блоків, пристроїв)

2. Збір цінової інформації за кожною складовою частиною та її приведення до дати оцінки (шляхом індексації)

3. Розрахунок повної собівартості об'єкта оцінки за формулою:

$$C_n = \sum_{i=1}^n B_i \times K_i + B_3,$$

C_n – повна собівартість об'єкта оцінки;

B_i – ринкова вартість i -го комплектуючого вузла, агрегату, блоку, пристрою;

K_i – кількість i -х комплектуючих вузлів, агрегатів, блоків, пристроїв; B_3 – вартість збирання

4. Розрахунок відновлюваної вартості об'єкта оцінки:

$$B_{oc} = \frac{(1 - III) \times C_n}{1 - III - K_{рент}}$$

ІНДЕКСНИЙ (ТРЕНДОВИЙ) МЕТОД заснований на актуалізації базової вартості об'єкта оцінки (первісної балансової або відновлюваної вартості за попередньою переоцінкою) на дату оцінки за допомогою індексу зміни цін або динамічних рядів індексів цін для відповідної групи машин або обладнання за відповідний період:

$$V_{oc} = V_{баз} \times I,$$

$V_{баз}$ – базова вартість об'єкта;

I – індекс (динамічний ряд індексів) зміни цін

МЕТОД РОЗРАХУНКУ ВАРТОСТІ ЗА УКРУПНЕНИМИ НОРМАТИВАМИ дозволяє за наявності технологічної спільності серед різнотипних машин і обладнання розраховувати собівартість за єдиною методикою та єдиними укрупненими нормативами виробничих витрат

НОРМАТИВИ ВИТРАТ – відносні або питомі показники, що характеризують витрати будь-якого ресурсу на одиницю фактора, що впливає на ці витрати. Нормативи, що поєднують кілька статей витрат, вважаються укрупненими

ПОРІВНЯЛЬНИЙ ПІДХІД передбачає визначення ринкової вартості на основі інформації про сформовані ціни на аналогічні машини й обладнання, угоди з купівлі-продажу яких не є одиничними

МЕТОД СТАТИСТИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ передбачає розгляд об'єкта оцінки як представника певної сукупності однорідних об'єктів з відомими цінами. Для цієї сукупності розробляють парну (однофакторна) або багатфакторну регресійну модель залежності ціни від одного або декількох споживчих параметрів

МЕТОД РИНКОВИХ ПОРІВНЯНЬ – метод оцінки машин і обладнання в умовах наявності ефективного функціонального ринку та різноманітної інформації про нього

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ виробничого потенціалу підприємства показує результат використання можливостей ресурсів, що визначається згідно оцінки продуктивності виробництва в умовах соціально-економічного розвитку

Згідно класифікації Харрісона **ЕЛЕМЕНТАМИ ПОРІВНЯННЯ Є**: умови продажу (зафіксовані угодою суттєві обставини); умови фінансування (розмір відсотку за кредит, термін повернення кредиту, співвідношення вартості закладеного майна та суми позики); ринкові умови (активність ринку, співвідношення попиту та пропозиції, рівень розвитку ринкового сегмента); місце розташування відповідно до засобу використання (житлова, ділова, промислова, рекреаційна зона), інфраструктурна забезпеченість; фізичні характеристики (фізичні параметри, якість будівництва й експлуатації, функціональна придатність, стадія життєвого циклу об'єкта)

Етапи оцінки вартості машин і обладнання методом ринкових порівнянь

1. Аналіз ринку машин і обладнання та збір цінової інформації

2. Виявлення аналогів і визначення ступеня їх подібності з об'єктом оцінки. Основними вимогами, що висуваються до аналога, є його тотожність об'єкту оцінки за функціональним призначенням, повна кваліфікаційна подібність та часткова конструкторська подібність

3. Внесення поправок до цін аналогів і одержання підсумкової ринкової вартості об'єкта оцінки за формулою:

$$B_O = B_{an} \times K_1 \times K_2 \dots \times K_n \times I ,$$

B_O – вартість об'єкта оцінки; B_{an} – вартість аналога;
 K_1, K_2, \dots, K_n – поправочні коефіцієнти; I – індекс цін за період між датою оцінки і датою продажу аналога
 Розрахунок поправочних коефіцієнтів здійснюють за формулами:

– якщо j -а характеристика збільшує величини оціночної вартості об'єкта:

$$K_j = \frac{П(o)_j}{П(a)_j} ,$$

$П(o)_j$ – j -а характеристика об'єкта оцінки;

$П(a)_j$ – j -а характеристика аналога;

– якщо j -а характеристика зменшує величину оціночної вартості об'єкта:

$$K_j = \frac{П(a)_j}{П(o)_j}$$

Загальну поправку на технічні параметри розраховують за формулою:

$$K = K_j \times Z_{H_j} ,$$

Z_{H_j} – значимість (ваговий коефіцієнт) j -тої характеристики

Список використаної літератури

1. Державний класифікатор Будівель та споруд ДК 018-2000 : видання офіційне / Чуб В. Ф., Богатікова Л. В., Васечко О. О., Луценко Н. Г., Свешнікова Т. Й. К. : Держкомстат України, 2000. 53 с.

2. Драпіковського О., Іванової І. Міжнародні стандарти оцінки: принципи, стандарти та правила : навч. посіб. К. : УКРелс, 1999. 105 с.

3. Земельний кодекс України № 2768-III від 01.04.2018. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 10.10.2018).

4. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2005. 352 с.

5. Методики експертної оцінки земельних ділянок: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2002. № 1531. URL: <https://cutt.ly/ze2KQ1u> (дата звернення: 10.10.2018).

6. Національного стандарту 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав», затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 10.09.2003 № 1440. URL: <https://cutt.ly/re2KRvK> (дата звернення: 10.10.2018).

7. Національного стандарту 2 «Оцінка нерухомого майна» затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 28.10.2004 № 1440. URL: <https://cutt.ly/le2KT5i> (дата звернення: 10.10.2018).

8. Панасовський Ю. В., Семенченко Б. А., Теліженко О. М. Оцінка активів підприємства : навч. посіб. / за заг. ред Ю. В. Панасовського. Суми : Університетська книга, 2009. 512 с.

9. Податковий кодекс України №2755-VI від 02.12.2010. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 10.10.2018).

10. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби», затверджений наказом Міністерства фінансів України №92 від 27.04.2000. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 10.10.2018).

11. Про індексацію грошової оцінки : Постанова Кабінету Міністрів України № 783 від 12.05.2000. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 10.10.2018).

12. Про оцінку земель : Закон України № 1378-IV від 11.12.2003. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 10.10.2018).

13. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2004. 316 с.

Контрольні питання

1. Охарактеризуйте фактори, що впливають на вартість основних засобів.

2. У яких випадках використовують нормативну та експертну грошову оцінку земельних ділянок?

3. Охарактеризуйте методичні підходи, що застосовують під час оцінки земельних ділянок.

4. У яких випадках доцільно застосовувати методи доходного підходу для оцінки будівель і споруд?

5. У яких випадках доцільно застосовувати методи витратного підходу для оцінки будівель і споруд?

6. Назвіть основні етапи витратного підходу до оцінки вартості будівель і споруд.

7. Охарактеризуйте види зносу, які потрібно враховувати для оцінки вартості будівель та споруд.

8. Які відмінні особливості машин і механізмів як об'єктів оцінки?

9. З'ясуйте поняття вартості відновлення та вартості заміщення обладнання.

10. Охарактеризуйте основні методи доходного підходу до оцінки вартості машин і обладнання.

11. Охарактеризуйте основні методи витратного підходу до оцінки вартості машин і обладнання.

12. Охарактеризуйте основні методи порівняльного підходу до оцінки вартості машин і обладнання.

Практичні завдання

Типові приклади розв'язування задач

Задача 1. Оцінити вартість земельної ділянки, використання якої за прогнозними даними забезпечує власнику отримання

щорічного чистого операційного доходу в розмірі 25 тис. грн. протягом 5 років. Коефіцієнт капіталізації подібних об'єктів нерухомості – 20 %. Поточна вартість продажу земельної ділянки в післяпрогнозованому періоді – 56 тис. грн.

Вартість такої земельної ділянки розрахуємо за методом непрямой капіталізації:

$$B_3 = \sum_{i=1}^5 \frac{25}{(1 + 0,2)^i} + 56 = 25 \times 2,9906 + 56 = 74,8 + 56 = 130,8(\text{тис.грн.})$$

Задача 2. На основі інформації про ціни продажу та характеристики подібних об'єктів (табл. 10.1) оцінити вартість земельної ділянки.

Таблиця 10.1 – **Вихідна інформація про подібні земельні ділянки**

Подібний об'єкт	Ціна продажу, тис. грн	Розмір, га	Ухил поверхні	Інженерне забезпечення	Місце знаходження
1	95	1,0	яркуватий	вода	прилеглий до центру
2	195	0,9	рівнинний	вода	центральний район
3	140	1,0	рівнинний	вода, газ	прилеглий до центру
4	245	1,0	рівнинний	вода, газ	центральний район
5	215	1,0	рівнинний	вода	центральний район
Об'єкт оцінки	?	0,9	яркуватий	вода, газ	прилеглий до центру

Розв'язання

Розрахуємо скоректовану вартість типової земельної ділянки

з використанням формули: $C = C_{nz} + \sum_{j=1}^m C_{zj}$ шляхом

послідовного вирахування (додавання) величини поправок, які мають місце внаслідок розбіжностей у розмірах, ухили поверхні, наявності інженерного забезпечення для об'єкта оцінки та

подібних земельних ділянок. Розрахунок скоректованої вартості наведено в табл. 10.2.

Таблиця 10.2 – **Оцінка земельної ділянки через зіставлення цін продажів подібних об'єктів**

Характеристики	Об'єкт оцінки	Аналоги				
		1	2	3	4	5
Ціна продажу, грн.		95	195	140	245	215
Розмір		-20	0	-20	-20	-20
Ухил поверхні		0	-15	-15	-15	-15
Інженерне забезпечення		+30	+30	0	0	+30
Місцезнаходження		0	-105	0	-105	-105
Поправка		+10	-75	-35	-140	-110
Скоректована вартість		105	105	105	105	105
Вартість об'єкта оцінки	105					

Задачі для самостійного розв'язання

Задача 1. Оцінити вартість земельної ділянки, використання якої за прогнозними даними забезпечує власнику отримання щорічного чистого операційного доходу в розмірі 90 тис. грн. протягом 4 років. Коефіцієнт капіталізації подібних об'єктів нерухомості – 20 %. Поточна вартість продажу земельної ділянки в післяпрогнозованому періоді – 45 тис. грн.

Задача 2. Оцінити вартість офісного приміщення загальною площею 100 м². За попередніми прогнозами імовірний процент недовантаження об'єкта під час оренди складає 2 %, експлуатаційне резервування доходу – 20 %. Інформація щодо пропозиції на ринку оренди офісних приміщень в районі розташування об'єкта наведена в табл. 10.3.

Таблиця 10.3 – Пропозиція на ринку оренди офісних приміщень

Об'єкт-аналог	Площа, м ²	Місячна ставка орендної плати, грн/м ²
1	70	22,5
2	90	24
3	80	20,5
4	100	17,5
5	65	21,5

Задача 3. Оцінити вартість об'єкта нерухомості, який після придбання будуть здавати в оренду. Аналіз відповідного сегменту ринку показав, що за останній час продали п'ять приблизно аналогічних об'єктів, інформація про які наведена в табл. 10.4.

Таблиця 10.4 – Інформація про підприємства-аналоги

Об'єкти для порівнянь	Потенційний валовий дохід (ПВД), грн.	Ціна продажу (Ц _{анал}), грн.
1	435 000	2 900 000
2	560 000	3 500 000
3	784 000	5 600 000
4	1 020 000	6 000 000
5	1 125 000	1 750 000
Оцінюваний об'єкт	680 000	?

Задача 4. Відновлювальна вартість обладнання 40000 грн.; очікуваний термін отримання доходів від його експлуатації – 15 років; ефективний вік – 3 роки; величина усунюваного зносу – 700 грн. Визначити величину та відсоток сукупного зносу обладнання.

Задача 5. Оцінити вартість горизонтально-фрезерного станка методом ринкових порівнянь. Аналогами обрали три моделі станка 6Т82Ш, 6К81Ш та ФС250. Технічні параметри об'єкта оцінки та аналогів наведені в табл. 10.5.

Таблиця 10.5 – Технічні характеристики об'єктів

Найменування параметра	Об'єкт оцінки	Аналог 1 мод. 6Т82Ш	Аналог 2 мод. 6К81Ш	Аналог 3 мод. ФС250
Ширина столу, мм	320	320	250	250
Довжина столу, мм	1370	1250	1000	630
Переміщення столу, мм				
подовжнє	850	800	710	400
поперечне	250	320	320	250
вертикальне	390	420	390	450
Потужність, кВт	7	7,5	7	5
Ціна, грн.		240	200,1	150

Тестові завдання

1. До основних засобів не належать:

- 1) земельні ділянки;
- 2) машини та обладнання;
- 3) виробничі запаси;
- 4) будівлі, споруди, передавальні пристрої.

2. Визначення розміру земельного податку передбачає проведення:

- 1) нормативної грошової оцінки земельної ділянки;
- 2) оцінки витрат на створення земельних поліпшень;
- 3) експертної грошової оцінки земельної ділянки;
- 4) порівняння цін продажів аналогічних земельних ділянок.

3. Метод, відповідно до якого вартість об'єкта визначають шляхом внесення поправок до цін продажу подібних земельних ділянок, – це:

- 1) економічний метод;
- 2) метод попарного порівняння;
- 3) метод розподілення доходу;
- 4) метод вигод.

4. Фізичний знос може бути двох видів:

- 1) внутрішній і зовнішній;

- 2) усувний та неусувний;
- 3) матеріальний і нематеріальний;
- 4) фактичний і розрахунковий.

5. Визначаючи вартість відновлення або заміщення будівель і споруд, використовують:

- 1) метод кошторисного розрахунку;
- 2) метод дисконтованих грошових потоків;
- 3) метод капіталізації доходів;
- 4) метод порівняння продажів.

6. Підхід до оцінки вартості будівель і споруд, що базується на порівняльному аналізі цін продажу об'єктів:

- 1) порівняльний;
- 2) доходний;
- 3) витратний;
- 4) процесний.

7. Визначаючи вартість обладнання, яке є об'єктом лізингу, застосовують оцінку:

- 1) «розсипом»;
- 2) «потокком»;
- 3) «групову»;
- 4) «системну».

8. Втрата вартості об'єкта нерухомості, що відображає зміну його фізичних властивостей з часом під впливом експлуатаційних і природних факторів, які спричиняють скорочення життя та корисності об'єкта – :

- 1) сукупний знос;
- 2) зовнішній знос;
- 3) фізичний знос;
- 4) функціональний знос.

9. Коректування, які вводяться до ціни продажу об'єкта-аналога в процесі приведення його ціноутворюючих характеристик до характеристик оцінюваного об'єкта – це:

- 1) валовий рентний мультиплікатор;
- 2) поправки;
- 3) рентний дохід;
- 4) нормативи витрат.

10. Метод оцінки вартості машин і обладнання, який використовують у тих випадках, коли оцінюваний об'єкт

можна зібрати власними силами з наявних на ринку складових частин, ціни на які відомі:

- 1) метод поелементного розрахунку;
- 2) метод індексного розрахунку;
- 3) метод капіталізації доходів;
- 4) метод ринкових порівнянь.

11. До нежитлових будівель належать:

- 1) будівлі офісні;
- 2) будинки одноквартирні;
- 3) будинки з двома і більше квартирами;
- 4) гуртожитки.

12. До транспортних споруд не належать:

- 1) автостради, вулиці та дороги;
- 2) мости, естакади, тунелі та метро;
- 3) порти, канали, греблі та інші водні споруди;
- 4) місцеві трубопроводи та комунікації.

13. Метод оцінки землі, який передбачає визначення її вартості як капіталізованого чистого операційного доходу від надання земельної ділянки в оренду:

- 1) економічний метод;
- 2) метод попарного порівняння;
- 3) інвестиційний метод;
- 4) метод розвитку.

14. Втрата вартості об'єкта нерухомості, викликана зовнішніми факторами (змінami на ринку зайнятості, незручним розташуванням щодо транспортних магістралей тощо) – це:

- 1) сукупний знос;
- 2) зовнішній знос;
- 3) функціональний знос;
- 4) фізичний знос.

15. За ступенем універсальності машини і обладнання класифікують:

- 1) власні, безкоштовні, орендовані;
- 2) виробничі, невиробничі;
- 3) допоміжні, автотранспортні, офісні;
- 4) стандартизовані, серійні, не стандартизовані.

16. Метод оцінки машин і обладнання в умовах наявності ефективного функціонального ринку та різноманітної інформації про нього:

- 1) метод статистичного моделювання;
- 2) метод ринкових порівнянь;
- 3) індексний метод;
- 4) метод капіталізації доходів.

17. Методи оцінки вартості будівель і споруд в межах порівняльного підходу:

- 1) порівняння продажів, валового рентного мультиплікатора;
- 2) капіталізації доходів, дисконтованих грошових потоків;
- 3) кошторисного розрахунку, питомих витрат на одиницю площі або об'єму;
- 4) поелементний, економічний.

18. Будівельні системи, пов'язані з землею, які створені з будівельних матеріалів, напівфабрикатів, устаткування та обладнання внаслідок виконання різних будівельно-монтажних робіт – це:

- 1) будівлі нежитлові;
- 2) транспортні споруди;
- 3) споруди;
- 4) будівлі житлові.

19. Метод, який передбачає капіталізацію доходів від використання земельної ділянки (відмінного від оренди) власником або користувачем:

- 1) метод розподілення доходу;
- 2) метод співвіднесення;
- 3) метод попарного порівняння;
- 4) метод вигод.

20. Метод, який передбачає визначення вартості землі як залишку між очікуваною ціною продажу поліпшеної ділянки і витратами на земельні поліпшення з урахуванням прибутку інвестора:

- 1) метод розвитку;
- 2) економічний метод;
- 3) метод статистичного аналізу ринку;
- 4) метод розподілення доходу.

ТЕМА 11. ЛОГІСТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ БІЗНЕСУ

11.1. Сутність та формування логістичного потенціалу бізнесу

11.2. Оцінювання логістичного потенціалу бізнесу

11.1 Сутність та формування логістичного потенціалу бізнесу

ЛОГІСТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА – це сукупна здатність маркетингової системи забезпечувати його постійну конкурентоспроможність, економічну й соціальну кон'юнктуру його товару на ринку, завдяки проведенню ефективних маркетингових заходів у сфері дослідження попиту, товарної, цінової, комунікативної і збутової політики, а також організації стратегічного планування й контролю за якістю товару, поведженням конкурентів і споживачів на ринку

ЛОГІСТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА – це наявна потенційна максимальна ресурсна спроможність підприємства в цілому та його структурних підрозділів, які охоплюють усі види діяльності щодо переміщення в просторі та руху в часі

Технічні ресурси	Енергетичні ресурси	Інформаційні ресурси	Кадрові ресурси
Природні ресурси	Логістичний потенціал підприємства		Складські ресурси
Технологічні ресурси	Фінансові ресурси	Матеріальні ресурси	Транспортні ресурси

Складові логістичного потенціалу підприємства

$P_{ОЛУ}(t)$ – потенціал організації логістичного управління

$P_{ЛП}(t)$ – потенціал логістики постачання

$P_{ВЛ}(t)$ – потенціал виробничої логістики

$P_{ЛТС}(t)$ – потенціал логістики транспортування, складування і запасів

$P_{ЗЛ}(t)$ – потенціал збутової логістики

$P_{ЛІ}(t)$ – потенціал логістичної інтеграції

$P_{ЛІІ}(t)$ – організація інформативної логістики

$P_{ГЗ}(t)$ – готовність до впровадження організаційних змін

ЗАГАЛЬНИЙ ВИГЛЯД логістичного потенціалу підприємства:
$$ЛП(t) = \{P_{ОЛУ}(t)\} \cup \{P_{ЛП}(t)\} \cup \{P_{ВЛ}(t)\} \cup \{P_{ЛТС}(t)\} \cup \{P_{ЗЛ}(t)\} \cup \{P_{ЛІ}(t)\} \cup \{P_{ЛІІ}(t)\} \cup \{P_{ГЗ}(t)\}$$

При формуванні логістичного потенціалу варто розробити інформаційний **АЛГОРИТМ** за цією формулою, який би давав можливість визначати не лише легко й швидко загальний логістичний потенціал, але й визначати за типом графоаналітичної моделі потенціалу (квадрату потенціалу), лише за більшою кількістю складових, який з наведених в переліку потенціалів потребує якихось змін або зрушень

Критерії формування логістичного потенціалу підприємства

Конфігурація та потужність логістичної мережі

Організаційна структура логістичного управління

Стратегічні взаємовідносини

Якість логістичного сервісу

Система управління запасами та перевезеннями

Логістична інформаційна система

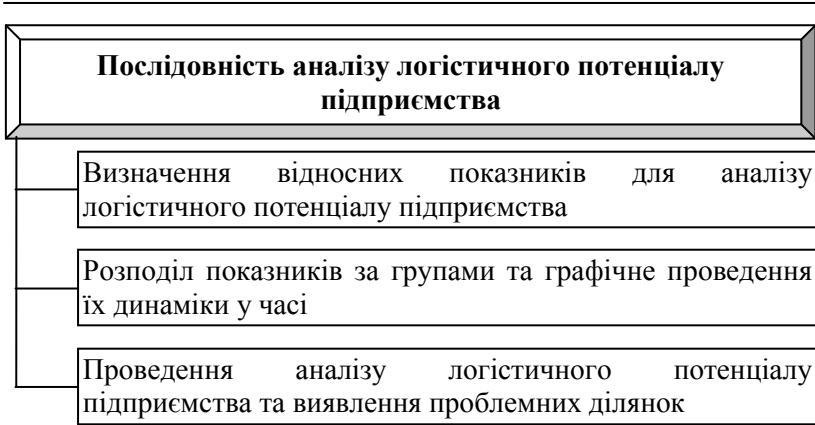
Технологія координації логістичних процесів

Організація допоміжних процесів

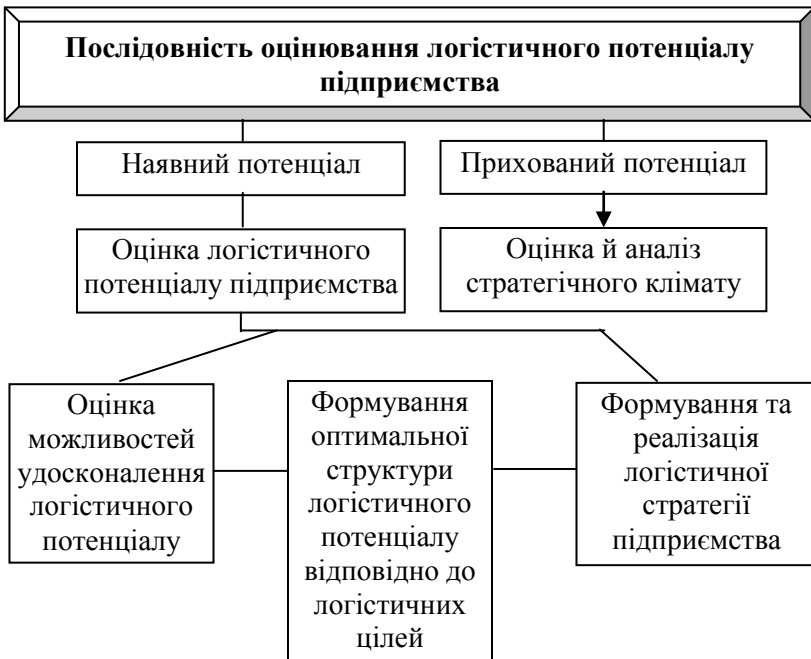
РЕЗУЛЬТАТ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

– є частка логістичних витрат у загальній сумі витрат на виробництво та реалізацію продукції (ЧЛ). Вибір даного показника обґрунтовується тим, що всі вкладення коштів в логістичну інфраструктуру, персонал, здійснення маркетингових досліджень, забезпечення ефективного управління організацією логістичних процесів вимірюються відповідною сумою логістичних витрат. Оскільки логістичні витрати мають місце на всіх етапах здійснення виробничо-комерційної діяльності, то їх розмір має співвідноситися із загальною сумою витрат на виробництво, управління та збут (операційних витрат):

$$\text{ЧЛВ} = \text{Логістичні витрати} / \text{Операційні витрати}$$



11.2. Оцінювання логістичного потенціалу бізнесу



Показники оцінки логістичного потенціалу

Коефіцієнт задоволення потреби, що відображає рівень забезпеченості потреб підприємства у матеріальних ресурсах за обсягом, якістю та кількістю асортиментних груп

Коефіцієнт рівномірності поставок продукції на підприємство (інтенсивність матеріального потоку на вході, показник роботи постачальників)

Коефіцієнт співвідношення вхідних та вихідних односторонніх матеріальних потоків, який характеризує ефективність використання матеріальних ресурсів під час виробництва продукції

Коефіцієнт співвідношення запасів та вхідного матеріального потоку характеризує співвідношення планованого рівня матеріальних запасів на підприємстві до фактичного обсягу поставок продукції на підприємство

Коефіцієнт співвідношення запасів та вихідного матеріального потоку показує, скільки оборотних коштів припадає на одну грошову одиницю реалізованої продукції за певний період

Коефіцієнт якості обслуговування споживачів, який можна визначити за допомогою, наприклад, показника досконалого обслуговування (OTIF: on time, in-full, error-free)

Коефіцієнт безвідмовності обслуговування споживачів продукції характеризує рівень надійності (оперативності) обслуговування споживачів продукції

Коефіцієнт завантаженості потужностей логістичних об'єктів характеризує ефективність використання складських площ, транспорту, обладнання тощо

Показники розрахунку логістичного потенціалу підприємства

Назва показника	Формула розрахунку
Співвідношення вхідних і вихідних матеріальних потоків	$K_1 = ДЗ / КЗ$, ДЗ – дебіторська заборгованість; КЗ – кредиторська заборгованість
Співвідношення вхідних і вихідних односторонніх фінансових потоків	$K_2 = АП / АВ$, АП – аванси платежів, отриманих за ринковими угодами; АВ – аванси, видані за виконані роботи та послуги
Співвідношення односторонніх потоків на вході у систему	$K_3 = КЗ / АВ$, КЗ – кредиторська заборгованість; АВ – аванси, видані за виконані роботи та послуги
Співвідношення односторонніх потоків на виході системи	$K_4 = ДЗ / АП$, ДЗ – дебіторська заборгованість; АП – аванси платежів, отриманих за ринковими угодами
Показник продуктивності власного капіталу підприємства	$K_5 = ВК / ЗК$, ВК – власний капітал; ЗК – залучений капітал
Продуктивність (віддача) логістичних витрат	$K_6 = ОР / ЗЛ$, ОР – обсяг реалізованої продукції; ЗЛ – величина логістичних витрат
Рівень логістичних витрат в собівартості продукції	$K_7 = ЗЛ / СП$, ЗЛ – величина логістичних витрат; СП – собівартість продукції
Показник, який характеризує величину логістичних витрат, які припадають на 1 грн реалізованої продукції	$K_8 = ЗЛ / ОР$, ЗЛ – величина логістичних витрат; ОР – обсяг реалізованої продукції

Для розрахунку логістичного потенціалу й співвіднесення означених видів потенціалу застосовано поєднання **ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ** з нечітким логічним висновком. Це дозволило об'єднати в єдину інтегральну оцінку кількісні та якісні показники рівня розвитку кожної з виділених складових логістичного потенціалу

Список використаної літератури

1. Біловодська О.А. Логістичні витрати підприємств виробництва будівельних матеріалів. *Вісник Української академії банківської справи*. 2012. № 2 (33). С. 84–89.
2. Грицуленко С.І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. О. : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. – 99 с.
3. Гуржій Н.М., Оверченко А.І. Оцінка логістичного потенціалу підприємства як основа вибору його логістичної стратегії. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 13. С. 244–248.
4. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Х. : ХДУХТ, 2004. 287 с.
5. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Х.: ХДУХТ, 2004. 287 с.
6. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії : підручник. Львів. нац. ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект - Захід», 2004. 416 с.
7. Марченко С. М. Задачник з логістики. К. : МАУП, 2006. 68 с.
8. Нікшич С.М., Крикавський Є.В., Мамчин М.М., Сопільник Р.Л. Оптимізування логістичних витрат у сфері управління хімічним підприємством. URL: <http://ena.lp.edu.ua/8080/bitstream/ntb/2762/1/40.pdf>. (дата звернення: 10.10.2018).
9. Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид. перероб. та доп.: підруч. / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морєва, О.В. Белякова, Л.Б. Балакай. К.: Центр учбової літератури, 2013. 248 с.

10. Седікова І.О., Вечтомова Л.В. Дослідження логістичного потенціалу підприємств зберігання зерна. *Економічний аналіз*, 2015. Том 19, № 2. С. 130–135.

11. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2015. 392 с.

12. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2004. 316 с.

13. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2006. 292 с.

14. Шандрівська О.Є., Кузяк В.В., Хтей Н.І. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи : навч.-метод. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2014. 195 с.

15. Шевців Л.Ю., Петецький І. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання: моногр. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 244 с.

Контрольні питання

1. Охарактеризуйте категорію «логістичний потенціал підприємства».

2. Назвіть та поясніть зміст ресурсів логістичного потенціалу.

3. Який загальний вигляд має логістичний потенціал підприємства?

4. Поясніть критерії формування логістичного потенціалу.

5. Що є результатом формування логістичного потенціалу підприємства?

6. В якій послідовності здійснюється аналіз логістичного потенціалу?

7. Поясніть послідовність оцінювання логістичного потенціалу підприємства.

8. За допомогою яких показників проводиться оцінка логістичного потенціалу?

9. Перелічіть та охарактеризуйте основні розрахункові показники логістичного потенціалу підприємства.

10. До якої складової потенціалу підприємства належить логістичний потенціал?

Практичні завдання

Типові приклади розв'язування задач

Задача 1. Оцінити логістичний потенціал ПП «Новотел», використовуючи дані таблиці 11.1. По-перше, більша частина логістичних витрат – це витрати на утримання запасів (48 %). Для того щоб скоротити загальні витрати, необхідно постійно контролювати рівень запасів, що зберігаються, і не допускати перевищення нормативних значень.

По-друге, недоліком управління логістичною діяльністю у виробництві є неповне використання виробничих потужностей, а саме на 80 %.

По-третє, збутова діяльність комбінату характеризується нерівномірністю: аналіз товарного портфелю засвідчив, що підприємство має значну частину продукції з високою собівартістю та без можливостей її зниження.

Таблиця 11.1 – Показники оцінки логістичного потенціалу ПП «Новотел» у 2016–2018 роках [14 с. 247]

Показник	2016	2017	2018
Коефіцієнт задоволення потреби	0,8	0,89	0,94
Коефіцієнт рівномірності поставок	3,5	3,2	3,7
Коефіцієнт співвідношення вхідних та вихідних потоків	0,08	0,01	0,01
Коефіцієнт співвідношення запасів та вхідного потоку	0,98	0,97	0,87
Коефіцієнт якості обслуговування	0,8	0,95	0,9
Коефіцієнт безвідмовності обслуговування	0,9	0,78	0,85
Коефіцієнт завантаженості потужностей	0,75	0,8	0,8

Розв'язання

Обчислимо інтегральний показник логістичного потенціалу за формулою:

$$I_{лл} = \sqrt[n]{\prod_i^n} = \sqrt[n]{K_{ефек} \times K_{рівн} \times K_{вх / вих} \times \dots \times K_i} ,$$

де $I_{лл}$ – інтегральний показник логістичного потенціалу;

K_i – i -й показник логістичного потенціалу;

n – кількість показників;

$Кефек$ – показник надійності (своєчасності) поставок підприємством;

$Крівн$ – показник комплектності послуг;

$Квх/вих$ – показник безпомилковості надання послуг.

$$I_{лл2016} = \sqrt[3]{0,8 \times 3,5 \times 0,08 \times 0,98 \times 0,8 \times 0,9 \times 0,75} = 0,74;$$

$$I_{лл2017} = \sqrt[3]{0,89 \times 3,2 \times 0,01 \times 0,97 \times 0,95 \times 0,78 \times 0,8} = 0,56;$$

$$I_{лл2018} = \sqrt[3]{0,94 \times 3,7 \times 0,01 \times 0,87 \times 0,9 \times 0,85 \times 0,8} = 0,57.$$

Залежно від отриманих значень рівень логістичного потенціалу може бути низьким (до 0,4), середнім (0,4-0,6), високим (0,6-0,8) та дуже високим (від 0,8). На ПП «Новотел» значення показника у 2017–2018 роках є середнім, а у 2016 році високим.

Отже, як можна побачити, логістичний потенціал розглянутого підприємства є високим, що говорить про можливість упровадження ефективної логістичної стратегії і, як наслідок, підвищення ефективності логістичної діяльності.

Серед ключових логістичних стратегій, що застосовуються підприємствами сьогодні, можна виокремити такі [15]:

- стратегія мінімізації загальних логістичних витрат (струнка);

- стратегія поліпшення якості логістичного сервісу (динамічна);

- стратегія мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру;

- логістичний аутсорсинг;

- стратегія логістичного партнерства.

Щодо ПП «Новотел», то для підприємства найдоцільнішою є стратегія мінімізації логістичних витрат, яка передбачає:

- оптимізацію операційних логістичних витрат за окремими видами діяльності комбінату;

- оптимізацію рівня запасів у логістичній системі;

- вибір оптимальних варіантів «складування—транспортування».

Задача 2. Оцінити ефективність логістичної системи за рентабельність інвестицій в логічній інфраструктурі та показником ефективності логістичної системи, якщо відомо, що чистий прибуток ПП «Лог» 800 000 грн, обсяг інвестицій, які вкладено в логістичну діяльність 25 190 500 грн, результат від впровадження логістичної стратегії 28 223 478,17 грн.

Розв'язання

Проведемо оцінку ефективності логістичної системи підприємства від реалізації стратегії мінімізації витрат на логістичну діяльність за такими показниками:

1. Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру – показник прибутковості інвестиційної діяльності підприємства в логістичну інфраструктуру, розраховується як співвідношення чистого прибутку та інвестицій в логістичну діяльність в даному випадку даний показник в результаті реалізації стратегії складе:

$$P_{инв} = 800\,000 / 25\,190\,500 = 0,03.$$

Загалом цей показник має несуттєве значення, але варто враховувати, що в минулому році даний показник складав 0,01 за рахунок більших витрат на логістичну діяльність, та прибуток підприємства був нижчим.

2. Показник ефективності логістичної системи – характеризують здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо і визначаються як співвідношення результату від впровадження логістичної стратегії та сукупних витрат на її реалізацію:

$$Ef = 28\,223\,478,17 / 25\,190\,500,00 = 1,12.$$

Цей показник детальніше показує ефективність логістичної системи підприємства від реалізації запропонованої стратегії адже детальніше показує співвідношення витрат на забезпечення її функціонування та вигоди від її запровадження.

Задача 3. Припустимо, що підприємство працювало з десятима постачальниками, дані про річний обіг з якими наведено в таблиці 11.2.

Таблиця 11.2 – Дані щодо постачальників

Постачальники	Обіг, тис. грн.	Частка у загальному обігу, %	Обіг кумулятивний, %
1	2300	41,8	41,8
2	1845	33,6	75,4
3	510	9,3	81,7
4	345	6,3	91,0
5	260	4,7	95,7
6	90	1,6	97,3
7	75	1,4	98,7
8	45	0,8	99,5
9	23	0,4	99,9
10	7	0,1	100,0
Сума	5500	100,0	-

Провести АВС-аналіз постачальників.

При підготовці задачі використано [7, с. 7].

Розв'язання

Дані подамо у формі табл. 11.3.

Таблиця 11.3 – АВС-аналіз даних стосовно постачальників

Постачальники	Група
1	А
2	
3	В
4	
5	
6	С
7	
8	
9	
10	

АВС-аналіз постачальників показує, що найбільший внесок у формування загального обігу (75,4 %) зробили тільки два постачальники, які й склали групу А. До групи В увійшли три

постачальники, на яких припадає 20,3 % сукупного обігу. Інші 4,3 % обігу забезпечували п'ять постачальників – група С.

На основі цього аналізу можна зробити висновок про перевагу роботи з певними постачальниками для цього підприємства. Так, якщо витрати на заходи у сфері закупівель потрібно скоротити, то доцільно приділити увагу насамперед А-постачальникам, оскільки інтенсивніша робота з ними може вплинути на загальний обіг підприємства.

Задача 4. Відомі такі дані: згідно з даними обліку вартість подання одного замовлення становить 200 грн, річна потреба в комплектуючому виробі – 1 550 шт., ціна одиниці комплектуючого виробу – 560 грн, вартість зберігання комплектуючого виробу на складі дорівнює 20 % його ціни. Визначити оптимальний розмір замовлення на комплектуючий виріб. При підготовці задачі використано [7, с. 13].

Розв'язання

Економічний розмір замовлення дорівнюватиме:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot 200 \cdot 1550}{0,2 \cdot 560}} = 74,402 \text{ од.}$$

Щоб уникнути дефіциту комплектуючого виробу, можна округлити оптимальний розмір замовлення у більший бік. Таким чином, оптимальний розмір замовлення на комплектуючий виріб становитиме 75 шт.

Отже, протягом року потрібно розмістити 21 (1 550/75) замовлення.

Задача 5. Розрахувати вплив транспортних витрат на економічний обсяг замовлення на основі даних задачі 4 з додатковою умовою, що тариф на транспортування дрібної партії становитиме 1 грн за одиницю вантажу, а тариф на транспортування великої партії – 0,7 грн за одиницю вантажу, великою партією вважається 85 одиниць. При підготовці задачі використано [7, с. 13].

Розв'язання

Вплив транспортних витрат на економічний обсяг замовлення визначимо у такій послідовності.

Для обсягу замовлень 75 одиниць:

Витрати на утримання запасів $75/2 \times 560 \times 0,2 = 4200$

Витрати на подачу замовлень $21 \times 200 = 4200$

Транспортні витрати $75 \times 1 = 75$

Загальні витрати 8475 грн.

Для обсягу замовлень 85 одиниць:

Витрати на утримання запасів $85/2 \times 560 \times 0,2 = 4760$

Витрати на подачу замовлень $18 \times 200 = 3600$

Транспортні витрати $85 \times 0,7 = 85$

Загальні витрати 8419,5 грн.

Отже, за розрахунками, другий варіант привабливіший.

Задача 6. Відомо, що витрати на поставку одиниці продукції $C_0 = 15$ грн, річне споживання $S = 1200$ од., річні витрати на зберігання одиниці продукції $C_u = 0,1$ грн, розмір партії постачання: 100, 200, 400, 500, 600, 800, 1000 од., річне виробництво $P = 15000$ од., витрати, обумовлені дефіцитом, $h = 0,4$ грн за одиницю. Визначити:

- 1) оптимальний розмір партії, що закуповується;
- 2) оптимальний розмір партії, що замовляється, при поповненні замовлення на кінцевий інтервал;
- 3) оптимальний розмір партії в умовах дефіциту.

При підготовці задачі використано [7, с. 24].

Розв'язання

1. Розрахунок оптимального розміру партії, що закуповується:

$$g_0 = \sqrt{\frac{2 \cdot C_0 \cdot S}{C_u}} = \sqrt{\frac{2 \cdot 15 \cdot 1200}{0,1}} = 600 \text{ од.}$$

2. Оптимальний розмір партії, що замовляється при власному виробництві:

$$g_m = \sqrt{\frac{2 \cdot C_0 \cdot S}{C_u \cdot (1 - S/P)}} = \sqrt{\frac{2 \cdot 15 \cdot 1200}{0,1 \cdot (1 - 1200/15000)}} = \sqrt{\frac{36000}{0,092}} = \sqrt{391304} = 626 \text{ од.}$$

3. Оптимальний розмір партії в умовах дефіциту:

$$g_s = g_0 \sqrt{\frac{C_u + h}{h}} = 600 \sqrt{\frac{0,1 + 0,4}{0,4}} = 600 \sqrt{1,25} = 670 \text{ од.}$$

Оптимальний розмір партії, що закуповується, становить 600 од., при власному виробництві – 626 од., в умовах дефіциту – 670 од., тобто найбільший розмір партії виникає в умовах дефіциту.

Задача 7. Підприємство роздрібною торгівлі реалізує комплектуючі до комп'ютерів «Toshiba». Загальна номенклатура комплектуючих для комп'ютерів цієї марки нараховує 20 видів, з яких на підприємстві постійно наявні 10 видів. Визначити рівень сервісу підприємства.

При підготовці задачі використано [7, с. 60].

Розв'язання

Рівень сервісу підприємства становить:

$$\eta = (10/20) \times 100 = 50 \%$$

Для оцінки рівня логістичного обслуговування вибираються найбільш значимі види послуг, тобто послуги, надання яких поєднується із значними витратами, а ненадання – з істотними втратами на ринку.

Задача 8. У таблиці 11.4 наведено загальний список послуг, які фірма може надати у процесі реалізації своєї продукції, а також час, необхідний для надання кожної окремої послуги. Однак фактично фірма надає тільки послуги № 1, 3, 7, 8 і 10.

Визначити рівень обслуговування, який надає фірма.

Таблиця 11.4 – **Перелік послуг, які фірма може потенційно надати**

Номер послуги	Час, необхідний для надання послуги, люд./год
1	5
2	2
3	9
4	3,5
5	0,5

Номер послуги	Час, необхідний для надання послуги, люд./год
6	6
7	4
8	7
9	1
10	8

При підготовці задачі використано [7, с. 61].

Розв'язання

Рівень обслуговування, який надає фірма:

$$\eta = ((5+9+4+7+8)/(5+2+9+3,5+0,5+6+4+7+1+8)) \times 100 = 71,7 \%$$

Починаючи від 70 % і вище затрати сервісу зростають експоненціально залежно від рівня обслуговування, а якщо останній сягає 90 % і вище, сервіс стає не вигідним. Фахівці підрахували, що за умови підвищенні рівня обслуговування від 95 до 97 % економічний ефект підвищується на 2 %, а витрати зростають на 14 % [7, с. 61].

Водночас слід пам'ятати, що зниження рівня обслуговування нижче «порога оптимальності», який встановлюється індивідуально, призводить до збільшення сукупних витрат, які зумовлюються погіршенням логістичного сервісу.

Задачі для самостійного розв'язання

Задача 1. Оцінити логістичний потенціал ПП «Корона», використовуючи дані таблиці 11.2.

Таблиця 11.2 – Показники оцінки логістичного потенціалу ПП «Корона» у 2017–2018 роках

Показник	2017	2018
Коефіцієнт задоволення потреби	0,48	0,91
Коефіцієнт рівномірності поставок	2,5	3,1
Коефіцієнт співвідношення вхідних та вихідних потоків	0,04	0,02

Показник	2017	2018
Коефіцієнт співвідношення запасів та вхідного потоку	0,83	0,79
Коефіцієнт якості обслуговування	0,89	0,75
Коефіцієнт безвідмовності обслуговування	0,91	0,89
Коефіцієнт завантаженості потужностей	0,88	0,91

Задача 2. Оцінити ефективність логістичної системи за рентабельність інвестицій в логічній інфраструктурі та показником ефективності логістичної системи, якщо відомо, що чистий прибуток ПП «Сонях» 900000 грн, обсяг інвестицій, які вкладено в логістичну діяльність 26191500 грн, результат від впровадження логістичної стратегії 27224478,17 грн.

Задача 3. Відомі такі дані: згідно з даними обліку вартість подання одного замовлення становить 150 грн, річна потреба в комплектуючому виробі – 1650 шт., ціна одиниці комплектуючого виробу – 360 грн, вартість зберігання комплектуючого виробу на складі дорівнює 15 % його ціни. Визначити оптимальний розмір замовлення на комплектуючий виріб.

Задача 4. Підприємство роздрібною торгівлі реалізує комплектуючі до комп'ютерів «Toshiba». Загальна номенклатура комплектуючих для комп'ютерів цієї марки нараховує 16 видів, з яких на підприємстві постійно наявні 7 видів. Визначити рівень сервісу підприємства.

Тестові завдання

1. До складових логістичного потенціалу належать (виберіть дві відповіді):

- 1) технічні ресурси;
- 2) машини та обладнання;
- 3) виробничі запаси;

4) інформаційні ресурси.

2. До складових логістичного потенціалу належать (виберіть три відповіді):

- 1) складські ресурси;
- 2) транспортні ресурси;
- 3) трудові ресурси;
- 4) земельні ділянки.

3. У розрахунку логістичного потенціалу беруть участь (виберіть дві відповіді):

- 1) потенціал виробничої логістики;
- 2) потенціал фінансової логістики;
- 3) потенціал логістичної інтеграції;
- 4) потенціал трудових ресурсів.

4. У розрахунку логістичного потенціалу беруть участь (виберіть дві відповіді):

- 1) потенціал логістики постачання;
- 2) готовність до впровадження організаційних змін;
- 3) запаси підприємства;
- 4) контроль якості сировини.

5. При формування логістичного потенціалу розробляють:

- 1) кошторис витрат;
- 2) інформаційний алгоритм;
- 3) бізнес-план;
- 4) бюджетування.

6. Частка логістичних витрат у загальній сумі витрат на виробництво та реалізацію продукції :

- 1) рівень логістичного потенціалу;
- 2) результат формування логістичного потенціалу;
- 3) результат бюджетування;
- 4) логістичний потенціал підприємства.

7. До критеріїв формування логістичного потенціалу підприємства належать (виберіть дві відповіді):

- 1) якість логістичного сервісу;
- 2) фінансові ресурси;
- 3) логістична інформаційна система;
- 4) постачання.

8. До критеріїв формування логістичного потенціалу підприємства належать (виберіть дві відповіді):

- 1) конфігурація та потужність логістичної мережі;
- 2) організація основних процесів;
- 3) організація допоміжних процесів;
- 4) збутова система підприємства.

9. До показників оцінки логістичного потенціалу належать (виберіть дві відповіді):

- 1) коефіцієнт дисконтування грошових потоків;
- 2) коефіцієнт рівномірності поставок;
- 3) коефіцієнт задоволення потреби;
- 4) точка рівноваги.

10. До показників оцінки логістичного потенціалу належать (виберіть дві відповіді):

- 1) коефіцієнт якості обслуговування споживачів;
- 2) коефіцієнт завантаженості обладнання;
- 3) тоннажність транспортного засобу;
- 4) коефіцієнт безвідмовності обслуговування.

11. Логістичний потенціал підприємства – це:

- 1) сукупність наявних та прихованих ресурсів підприємства;
- 2) сукупність наявних та прихованих можливостей підприємства;
- 3) наявна потенційна максимальна ресурсна спроможність підприємства;
- 4) сукупність транспортних засобів підприємства.

12. Логістичний потенціал підприємства – це:

- 1) сукупність складських приміщень підприємства;
- 2) сукупність маркетингових досліджень;
- 3) сукупна здатність маркетингової системи забезпечувати конкурентоспроможність підприємства;
- 4) потенційні можливості логістичної системи.

13. До складових логістичного потенціалу відносять (виберіть дві відповіді):

- 1) потенціал логістики постачання;
- 2) потенціал логістичної структури управління;
- 3) потенціал інфраструктури;
- 4) потенціал збутової політики.

14. При формуванні логістичного потенціалу розробляють інформаційний алгоритм, який дає можливість:

- 1) визначити загальний потенціал підприємства;
- 2) визначити логістичний потенціал;
- 3) визначити виробничий потенціал;
- 4) визначити потенціал логістики постачання.

15. Результатом формування логістичного потенціалу є:

- 1) логістичний потенціал підприємства;
- 2) складові логістичного потенціалу;
- 3) логістична система підприємства;
- 4) частка логістичних витрат у загальній сумі витрат на виробництво та реалізацію продукції.

16. Частка логістичних витрат складається з показників:

- 1) собівартість та прибуток;
- 2) логістичні витрати та рентабельність;
- 3) логістичні витрати та операційні витрати;
- 4) собівартість та операційні витрати.

17. Завершальним етапом оцінювання логістичного потенціалу підприємства є:

- 1) оцінка й аналіз стратегічного клімату;
- 2) формування та реалізація логістичної стратегії;
- 3) формування оптимальної структури логістичного потенціалу;
- 4) оцінювання логістичного потенціалу підприємства.

18. Показник, що характеризує рівень надійності обслуговування споживачів:

- 1) коефіцієнт безвідмовності обслуговування споживачів;
- 2) коефіцієнт якості обслуговування споживачів;
- 3) коефіцієнт якості послуг;
- 4) коефіцієнт якості продукції.

19. Інтенсивність матеріального потоку на вході характеризує показник:

- 1) коефіцієнт безвідмовності обслуговування споживачів;
- 2) коефіцієнт рівномірності поставок продукції на підприємство;
- 3) коефіцієнт рівномірності продукції споживачам;
- 4) коефіцієнт завантаженості обладнання.

20. Найявна потенційна максимальна ресурсна спроможність підприємства загалом та його структурних підрозділів – це:

- 1) формування логістичного потенціалу;
- 2) результат формування логістичного потенціалу;
- 3) аналіз логістичного потенціалу;
- 4) логістичний потенціал.

ТЕМА 12. МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ БІЗНЕСУ

12.1. Сутність маркетингового потенціалу бізнесу та процес його формування

12.2. Складові формування маркетингового потенціалу підприємства

12.3. Методи дослідження маркетингового потенціалу підприємства

12.1. Сутність маркетингового потенціалу бізнесу та процес його формування

МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА – це сукупна здатність маркетингової системи забезпечувати його постійну конкурентоспроможність, економічну й соціальну кон'юнктуру його товару на ринку, завдяки проведенню ефективних маркетингових заходів у сфері дослідження попиту, товарної, цінової, комунікативної і збутової політики, а також організації стратегічного планування й контролю за якістю товару, поведженням конкурентів і споживачів на ринку

У зв'язку з тим, що **МАРКЕТИНГОВОМУ ПОТЕНЦІАЛУ** належить важлива роль у забезпеченні постійної конкурентоспроможності підприємства та його продукції, потрібно враховувати та поліпшувати всі чинники, які його формують



МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ – це важлива складова потенціалу підприємств, а управління ним має здійснюватися на основі наявних фінансових можливостей підприємства з урахуванням кваліфікації персоналу, результатів дослідження макро- та мікросередовища, динаміки та стану розвитку ринку тощо

МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ є сукупним потенціалом маркетингових ресурсів і сукупним потенціалом маркетингових зусиль підприємства, ефективне використання яких забезпечить досягнення корпоративних цілей



ПОТЕНЦІАЛ МАРКЕТИНГОВИХ РЕСУРСІВ – це частина ресурсів підприємства, які спрямовані на забезпечення його ефективної маркетингової діяльності

Потенціал маркетингових ресурсів

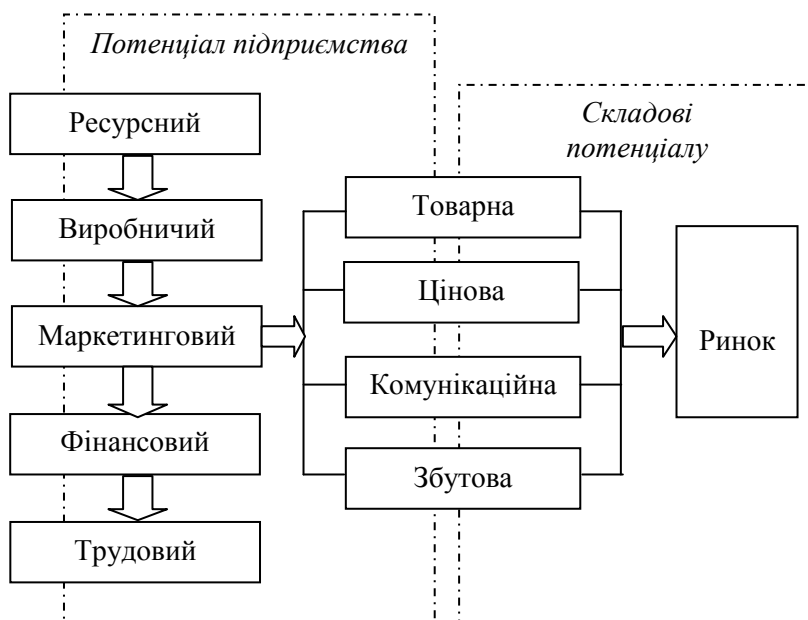


ПОТЕНЦІАЛ МАРКЕТИНГОВИХ ЗУСИЛЬ – це комплекс маркетингових заходів, які спрямовані на досягнення підприємством конкурентних переваг і визначають спроможність підприємства збільшувати свою ринкову частку завдяки використанню маркетингу.



12.2. Складові формування маркетингового потенціалу підприємства

МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ у системі потенціалу підприємства є ланкою його зв'язку із ринком, що формується завдяки управлінню елементами комплексу маркетингу: товарною, ціною, комунікаційною політиками та політикою розподілу



ТОВАРНА ПОЛІТИКА – це комплекс заходів зі створення товарів (послуг) та управління ними для задоволення потреб споживачів і отримання підприємством прибутку

ЦІНОВА ПОЛІТИКА – це комплекс заходів, з визначення ціни, знижок, умов оплати за товари та послуги, управління цінами з урахуванням побажань і можливостей споживача для забезпечення прибутку підприємства-виробника чи продавця

Основні завдання цінової політики

Вибір та обґрунтування цінової стратегії

Визначення оптових і роздрібних цін продажу з урахуванням попиту та пропонування товарів

Визначення співвідношення цін підприємства з цінами конкурентів

Встановлення взаємозв'язку цін на товари в межах номенклатури виробництва

Використання системи знижок і частоти зміни ціни цін

ПОЛІТИКА КОМУНІКАЦІЙ – це комплекс заходів, які використовуються підприємством для інформування, переконання чи нагадування споживачам про свої товари (послуги)

Основні завдання політики комунікацій

Використання складових маркетингових комунікацій, які б максимально сприяли активізації споживачів, покупців і посередників

Створення форми неособистого платного пред'явлення й просування продуктів, послуг та ідей від імені їхнього виробника або власника

Організація короткотермінових заходів для заохочення споживачів до купівлі та використання або до перепродажу товарів

Індивідуальне персональне ознайомлення з товаром чи послугою під час співбесіди з конкретним споживачем для того, щоб переконати його зробити покупку

Організація громадської думки для забезпечення ефективного функціонування підприємства

Організація взаємозв'язків між виробниками та споживачами в місцях показу їхніх товарів на спеціально організованих для цього демонстраціях

Розробка фірмового імені, стилю, його елементів, формуванням унікального іміджу фірми та просуванням його на ринку

Забезпечення зворотного зв'язку з споживачем для визначення ставлення до виробника і його товарів

ПОЛІТИКА РОЗПОДІЛУ – це діяльність підприємства щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання підприємством прибутку

Основні завдання політики розподілу

Організація ефективного збуту виготовленої продукції

Формування та організація каналів збуту

Прогноз планування перспективних каналів збуту

Вибір прямого чи опосередкованого каналу збуту

Вибір оптимальних каналів збуту, маршрутів збуту, розміщення складів

Пошук і відбір комерційних пропозицій на поставку товару

Координація і організація товароруку (обробка замовлень, упакування, комплектація, складування, створення необхідних товарно-матеріальних запасів, отримання і відвантаження товарів, транспортування продукції)

Створення інтегрованої системи регулювання та контролю за товарним рухом і потоками, що його супроводжують, яка забезпечувала б своєчасність, високу якість постачання і необхідну кількість продукції споживачам

Дослідження, формування, обґрунтування й ефективне функціонування каналів розподілу і товароруку

12.3. Методи дослідження маркетингового потенціалу підприємства

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА – це дослідження окремих потенціалів підприємства, які характеризують: ступінь готовності маркетингових ресурсів, організаційного механізму і спроможності досягати необхідних маркетингових результатів

Для дослідження маркетингового потенціалу підприємства можливе застосування усього арсеналу **МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**



АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ – це збір інформації про діяльність підприємства, вивчення її по декількох основних напрямках (товар, ціна, покупці, просування) і використання отриманих результатів для вибору напрямів розвитку бізнесу в цілому і його окремих складових

Етапи аналізу маркетингового потенціалу

Етап I. Формування набору факторів маркетингового середовища, які впливають на маркетинговий потенціал підприємства; визначення напрямків їх впливу



Етап II. Оцінювання стану факторів маркетингового середовища, які впливають на маркетинговий потенціал підприємства



Етап III. Оцінювання внутрішніх ресурсів підприємства (фінансових, кадрових, інформаційних тощо) для формування та використання маркетингового потенціалу



Етап IV. Прогнозування можливого впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на маркетинговий потенціал підприємства



Етап V. Розроблення рекомендацій щодо формування стратегії використання маркетингового потенціалу підприємства

ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ – це сума добутоків окремих оцінок потенціалів складових елементів (маркетингові ресурси, організаційний механізм маркетингу, здатність досягати потрібних маркетингових результатів) на їх питому вагу (коефіцієнт значущості).

$$P_m = \sum_{i=1}^n P_i k_i,$$

де P_m – маркетинговий потенціал підприємства;

P_i – потенціал i -го складового елемента;

k_i – питома вага (коефіцієнт значущості) потенціалу i -го складового елемента (визначається експертним способом);

n – кількість складових елементів

Список використаної літератури

1. Балабанова Л. В., Мажинський Р. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства : навч. посіб. Донец. держ. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Школа маркетингового менеджменту. К. : Професіонал, 2006. 288 с.
2. Баранчєєв В. П., Стрижов С. Г. Аналіз и оцєнка маркетингового потенціала підприємства. *Маркетинг*. 1996. № 5. С. 42–50.
3. Божко В. М. Методика оцінки маркетингового потенціалу підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1892> (дата звернення 10.10.2018).
4. Войчак А. В. Маркетингові дослідження : навч.-метод. посіб. для самостійного вивч. дис. К. : КНЕУ, 2001. 112 с.
5. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М. : Финпресс, 1998. 234 с.
6. Диксон П. Р. Управление маркетингом / пер. с англ. П. Р. Диксон. М. : ЗАО Издательство БИНОМ, 1998. 560 с.

7. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Добикіна О. К., Рижиков В. С., Касьянюк С. В. та ін. К. : Центр учбової літератури, 2007. 208 с.

8. Українська Л. О., Яхкінд В. П. Концептуальні підходи до визначення економічної сутності маркетингового потенціалу підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2009. Т. 1, Вип. 254. С. 244–248.

9. Еменки С. Оценка маркетингового потенциала промышленного предприятия в условиях рыночной экономики. Волгоград, 2005. 254 с.

10. Іванов Ю. Б. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія. Харків : Вид. ХНЭУ, 2004. 256 с.

11. Ковалев А. И., Войтенко В. В. Маркетинговый анализ. М. : Центр экономики и маркетинга, 1997. 268 с.

12. Ковальчук О. В., Божко В. М. Потенціал підприємства: сутність та місце у його структурі маркетингової компоненти. *Економічний форум*. 2012. № 1. С. 45–49.

13. Колесник Е. Н. Маркетинговый потенциал: классификация подходов к его изучению и оценке. *Вопросы экономики и права*. 2011. № 12. С. 140–145.

14. Костенко О. П., Адеєва Т. О. Модель оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2011. № 3. С. 87–91.

15. Лапін Е. В. Экономический потенциал предприятия : монография. Суми : Университетская книга, 2002. 310 с.

16. Левків Г. Я., Леськів Г. З. Маркетинговий потенціал як елемент діяльності переробних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 2. С. 70–72.

17. Маркетинг : підручник / Старосіна А. О., Длігач А. О., Гончарова Н. П. та ін. К. : Знання, 2009. 1 070 с.

18. Мороз А. А., Чухрай Н. І. Маркетинг : підручник / за ред. Л. А. Мороз. 3-є вид. без змін. Львів : Інтелект-Захід. 2005. 244 с.

19. Мороз Л. А., Лебідь Т. В. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2741/1/30.pdf> (дата звернення: 10.10.2018).

20.Олексюк О. М. Маркетинговий потенціал підприємств цементної промисловості України. *Маркетинг в Україні*. 2001. № 4. С. 48–52.

21.Отенко І. П. Стратегічні пріоритети підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. 180 с.

22.Попов Е. В. Потенциал маркетинга предприятия. *Маркетинг в России и за рубежом*. 1999. № 5. С. 52–61.

23.Потрашкова Л. В. Модель оцінки маркетингового потенціалу підприємства в розрізі оперативного, тактичного та стратегічного рівнів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 266–273.

24.Родионова А. П. Оценка и реализация маркетингового потенциала развития машиностроительных предприятий региона. *Регионология*. 2009. № 3. С. 23–29.

25.Сандей Є. Оценка маркетингового потенциала промышленного предприятия в условиях рыночной экономики : дис. ... к-та экон. наук : 08.00.05 / Волгоград, 2005. 184 с.

26.Соловійов І. О. Агрмаркетинг: системна методологія, реалізація концепції : моногр. Херсон : Олди-плюс, 2008. 344 с.

27.Файзулаева К. А. Оцінка маркетингового потенціалу на аналітичному етапі процесу маркетингового аудиту на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 289–292.

28.Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2004. 316 с.

29.Хомяков В. І., Бакум І. В. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. 2-е вид. К. : Центр учб. л-ри, 2009. 400 с.

30.Шацкий А. И. Построение модели оценки маркетингового потенциала предприятия. *Российское предпринимательство*. 2013. № 8 (230). С. 121–132.

Контрольні питання

1. В чому полягає сутність маркетингового потенціалу підприємства?

2. Які чинники формують структуру маркетингового потенціалу?
3. Які складові входять в основу здійснення управління маркетинговим потенціалом?
4. В чому полягає сутність потенціалу маркетингових зусиль?
5. В чому полягає сутність потенціалу маркетингових ресурсів?
6. Що являє собою товарна політика в системі маркетингового потенціалу підприємства?
7. Що являє собою цінова політика в системі маркетингового потенціалу підприємства?
8. Що являє собою політика розподілу в системі маркетингового потенціалу підприємства?
9. Що являє собою комунікаційна політика в системі маркетингового потенціалу підприємства?
10. Завдяки яким складовим формується управління маркетинговим потенціалом?
11. В чому полягає сутність аналізу маркетингового потенціалу?
12. Що являє собою дослідження маркетингового потенціалу підприємства?
13. Як визначається інтегральна оцінка маркетингового потенціалу?
14. Які етапи аналізу маркетингового потенціалу?
15. Система методів дослідження маркетингового потенціалу.
16. Основні завдання політики розподілу в системі маркетингового потенціалу.
17. Основні завдання політики комунікацій в системі маркетингового потенціалу.
18. Основні завдання цінової політики в системі маркетингового потенціалу.
19. Основні завдання товарної політики в системі маркетингового потенціалу.
20. Які етапи процесу формування організаційного потенціалу підприємства?

Практичні завдання

Типові приклади розв'язування ситуаційних завдань

Ситуаційне завдання 1. В системі маркетингового потенціалу одне з важливих місць займає товарна політика. За статистичними даними, з 10 введених на ринок товарів 8 знімається. Відомо, що з 100 % випадків зняття товару з ринку в 45 % випадків він знімається з першої причини, в 25 % – за другою, в 20 % – за третьою, в 17 % – за четвертою, в 14 % – за п'ятою, в 12 % випадків – за шостою причинами: 1 – помилкове визначення попиту; 2 – недостатня реклама і попит; 3 – завищена ціна; 4 – відповідні дії конкурентів; 5 – неправильно обраний час; 6 – є змінні виробничі проблеми.

Визначте, яка з наведених причин є першою і становить 45% впливу, яка з них є другою тощо. Відповідь дайте у вигляді: «Перша причина 45 %: (формулювання)».

Розв'язання

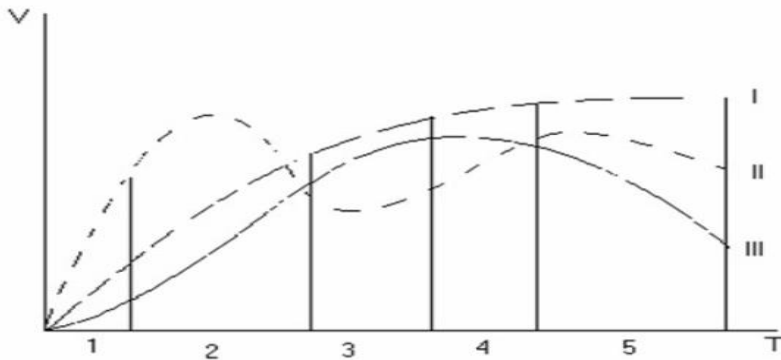
Перша причина 45 % – 1; друга причина 25 % - 2; третя причина 20 % – 3; четверта причина 17 % – 4; п'ята причина 14 % – 5 ; шоста причина – 12 % – 6.

Ситуаційні завдання для самостійного розв'язання

Ситуаційне завдання 1. Життєвий цикл продукту в координатах «Обсяг продажів (V) – час (T)» описує крива, яку ділять на п'ять стадій:

1. Впровадження на ринок.
2. Зростання обсягу продажів.
3. Зрілість.
4. Насичення.
5. Спад.

На рисунку показані три криві (I, II, III), одна з яких відповідає життєвому циклу продукту. Вкажіть яка.



Ситуаційне завдання 2. При дослідженні маркетингового потенціалу проводяться: а) дослідження ринку та продажів; б) дослідження продукту.

Вкажіть, які, на вашу думку, з висловлювань, відносяться до дослідження ринку і продажів, а які – до дослідження продукту:

1. Генерація ідей про нові продукти.
2. Прогноз обсягу продажів.
3. Отримання інформації про конкурентів.
4. Тестування продукту.
5. Оцінка ємності ринку.
6. Аналіз тенденцій зміни ринку.
7. Організація маркетингу тестованих продуктів.
8. Визначення характеристики ринку і його сегментів.
9. Розробка концепції тестування продукту.
10. Отримання інформації про існуючих і потенційних споживачів.
11. Дослідження і випробування різних видів упаковки.
12. Виявлення системи переваг споживачів.

Ситуаційне завдання 3. При дослідженні маркетингового потенціалу проводяться: а) дослідження цін; б) дослідження просування продукту; в) дослідження з доведення продукту до споживача.

Вкажіть, які, на вашу думку висловлювання відносяться до дослідження цін, які – до дослідження просування продукту і які – до дослідження з доведення продукту до споживача:

1. Дослідження місця розташування складів.
2. Дослідження взаємозв'язку між ціною на продукт і попитом.
3. Дослідження ефективності рекламної діяльності.
4. Комплексний співвідносний аналіз різних засобів і методів просування продукту.
5. Дослідження місця розташування точок роздрібною торгівлі.
6. Прогнозування цінової політики для різних стадій життєвого циклу продукту.
7. Дослідження місця розташування сервісних служб.
8. Дослідження ефективності різних засобів масової інформації.

Ситуаційне завдання 4. Які з понять є зовнішніми джерелами, а які внутрішніми джерелами вторинної інформації при дослідженні маркетингового потенціалу:

1. Повідомлення торгового персоналу самої організації.
2. Дані міжнародних організацій, уряду, офіційної статистики;
3. Бюджетні звіти.
4. Дані маркетингових досліджень.
5. Наукові дослідження, що проводяться спеціалізованими маркетинговими організаціями.
6. Інформація, отримана з виставок та ярмарків, конференцій та нарад;
7. Огляди рекламацій споживачів.
8. Наукові дослідження, зібрані різними організаціями (торговими палатами, торговими асоціаціями та ін.).

Ситуаційне завдання 5. З поданих факторів виберіть ті, які контролює служба маркетингу, і фактори, які не контролює служба маркетингу при дослідженні маркетингового потенціалу.

1. Вибір цільових ринків.
2. Споживачі.
3. Конкуренція.
4. Вибір цілей маркетингу.
5. Уряд.

6. Вибір організації маркетингу.
7. Економіка.
8. Вибір структури маркетингу.
9. Технологія.
10. Незалежні засоби масової інформації.

Ситуаційне завдання 6. В системі маркетингового потенціалу одне з важливих місць займає політика комунікацій. Розставте в потрібному порядку етапи програми стимулювання збуту:

1. Координація плану.
2. Встановлення цілей.
3. Оцінка успіху (невдачі).
4. Розробка загального плану.
5. Визначення відповідальності.
6. Вибір виду стимулювання збуту.

Ситуаційне завдання 7. В системі маркетингового потенціалу одне з важливих місць займає цінова політика. Вибудуєте в логічний ланцюг такі пункти методики розрахунку вихідної ціни:

1. Оцінка витрат.
2. Вибір методу ціноутворення.
3. Постановка завдань ціноутворення.
4. Аналіз цін і товарів конкурентів.
5. Встановлення остаточної ціни.
6. Визначення попиту.

Ситуаційне завдання 8. В системі маркетингового потенціалу одне з важливих місць займає політика розподілу. Відомо кілька характеристик представників на ринку, що працюють посередниками між виробником і покупцем, а саме:

- за умовами договору вони відповідають за маркетинг усієї продукції виробників;
- враховують маркетинговий підхід виробників;
- виконують всі оптові функції, але не отримують права власності на продукцію;

– працюють на невеликі фірми.

Як називають таких посередників? Види посередницької діяльності: 1) збутові агенти; 2) торговці на комісії; 3) брокери (маклери); 4) консультанти, інформатори з торгівлі; 5) дистриб'ютори; 6) комісіонери; 7) дилери.

Ситуаційне завдання 9. В системі маркетингового потенціалу одне з важливих місць займає політика розподілу. Вибудуєте в логічний ланцюг процесу ефективного продажу, розподіливши в потрібному порядку такі етапи:

1. Підхід до клієнта.
2. Доведення до кінця робіт по угоді та перевірка результатів.
3. Попередня підготовка до візиту.
4. Подолання заперечень.
5. Пошук і оцінка потенційних покупців.
6. Презентація та демонстрація товару.
7. Укладення угоди.

Ситуаційне завдання 10. До атрибутів системи маркетингу відносяться зовнішні і внутрішні чинники, що впливають на процес дослідження маркетингового потенціалу. Вкажіть, які з факторів, на вашу думку, відносяться до зовнішніх, а які – до внутрішніх:

1. Фінансові можливості фірми.
2. Науково-технічний прогрес.
3. Існуюча репутація фірми.
4. Засоби виробництва.
5. Політичні фактори.
6. Можливості впровадження наукових досліджень і розробок.
7. Демографія.
8. Розташування фірми по відношенню до ринків збуту.
9. Економічні умови.
10. Соціально-культурні фактори.
11. Робоча сила.
12. Конкуренція.

Тестові завдання

1. Здатність маркетингової системи забезпечувати його постійну конкурентоспроможність, завдяки проведенню ефективних маркетингових заходів у сфері дослідження попиту, товарної, цінової, комунікативної і збутової політики:

- 1) економічний потенціал;
- 2) потенціал маркетингових зусиль;
- 3) маркетинговий потенціал підприємства;
- 4) виробничий потенціал.

2. Чинники, що формують структуру маркетингового потенціалу:

- 1) структура підприємства;
- 2) посередники;
- 3) конкуренти;
- 4) власна збутова мережа.

3. Управління маркетинговим потенціалом має здійснюватися на основі:

- 1) наявних вимог ринку;
- 2) міжнародні стандарти;
- 3) можливостей виробництва;
- 4) наявних фінансових можливостей підприємства.

4. Маркетинговий потенціал являє собою сукупний потенціал:

- 1) маркетингових цілей і маркетингових зусиль підприємства;
- 2) маркетингових ресурсів і маркетингової системи управління підприємства;
- 3) маркетингової діяльності і маркетингових цілей підприємства;
- 4) маркетингових ресурсів і маркетингових зусиль підприємства.

5. Частина ресурсів підприємства, які спрямовані на забезпечення його ефективної маркетингової діяльності:

- 1) економічний потенціал;
- 2) потенціал маркетингових зусиль;
- 3) маркетинговий потенціал підприємства;

4) потенціал маркетингових ресурсів.

6. Комплекс маркетингових заходів, які спрямовані на досягнення підприємством конкурентних переваг і визначають спроможність підприємства збільшувати свою ринкову частку завдяки використанню маркетингу:

- 1) економічний потенціал;
- 2) потенціал маркетингових зусиль;
- 3) маркетинговий потенціал підприємства;
- 4) виробничий потенціал.

7. Маркетинговий потенціал у системі потенціалу підприємства є ланкою його зв'язку із ринком, що формується завдяки управлінню:

- 1) політикою реалізації;
- 2) політикою реклами;
- 3) плановою політикою;
- 4) збутовою політикою.

8. Комплекс заходів зі створення товарів (послуг) та управління ними для задоволення потреб споживачів і отримання підприємством прибутку:

- 1) товарна політика;
- 2) цінова політика;
- 3) збутова політика;
- 4) аналіз маркетингового потенціалу.

9. Комплекс заходів, з визначення ціни, знижок, умов оплати за товари та послуги, управління цінами з урахуванням побажань і можливостей споживача для забезпечення прибутку підприємства-виробника чи продавця:

- 1) товарна політика;
- 2) цінова політика;
- 3) політика розподілу;
- 4) комунікаційна політика.

10. Комплекс заходів, які використовуються підприємством для інформування, переконання чи нагадування споживачам про свої товари (послуги):

- 1) аналіз маркетингового потенціалу;
- 2) цінова політика;
- 3) збутова політика;

4) комунікаційна політика.

11. Діяльність підприємства щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання підприємством прибутку:

- 1) товарна політика;
- 2) цінова політика;
- 3) аналіз маркетингового потенціалу;
- 4) політика розподілу.

12. Збір інформації про діяльність підприємства, вивчення її по декількох основних напрямках і використання отриманих результатів для вибору напрямів розвитку бізнесу в цілому і його окремих складових:

- 1) збутова політика;
- 2) цінова політика;
- 3) товарна політика;
- 4) аналіз маркетингового потенціалу.

13. Сума добутоків окремих оцінок потенціалів складових елементів на їх питому вагу:

- 1) оцінка маркетингового потенціалу;
- 2) аналіз маркетингового потенціалу;
- 3) діагностика маркетингового потенціалу;
- 4) інтегральна оцінка маркетингового потенціалу.

14. Дослідження окремих потенціалів підприємства, які характеризують: ступінь готовності маркетингових ресурсів, організаційного механізму і спроможності досягати необхідних маркетингових результатів:

- 1) оцінка маркетингового потенціалу;
- 2) аналіз маркетингового потенціалу;
- 3) дослідження маркетингового потенціалу;
- 4) ресурсна оцінка маркетингового потенціалу.

15. Маркетинговий потенціал підприємства – це:

- 1) сукупність наявних засобів і можливостей для нових прогресивних змін у межах даного підприємства;
- 2) збір інформації про діяльність підприємства, вивчення її по декількох основних напрямках і використання отриманих результатів для вибору напрямів розвитку бізнесу в цілому і його окремих складових;

3) комплекс заходів, з визначення ціни, знижок, умов оплати за товари та послуги, управління цінами з урахуванням побажань і можливостей споживача для забезпечення прибутку підприємства-виробника чи продавця;

4) комплекс маркетингових заходів, які спрямовані на досягнення підприємством конкурентних переваг і визначають спроможність підприємства збільшувати свою ринкову частку завдяки використанню маркетингу.

16. Дослідження маркетингового потенціалу підприємства:

1) комплекс заходів, які використовуються підприємством для інформування, переконання чи нагадування споживачам про свої товари;

2) діяльність підприємства щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання підприємством прибутку;

3) дослідження окремих потенціалів підприємства, які характеризують: ступінь готовності маркетингових ресурсів, організаційного механізму і спроможності досягати необхідних маркетингових результатів;

4) формування маркетингової системи для забезпечення його постійної конкурентоспроможності, завдяки проведенню ефективних маркетингових заходів у сфері дослідження попиту, товарної, цінової, комунікативної і збутової політики.

17. Система методів дослідження маркетингового потенціалу:

- 1) методи маркетингових досліджень, порівняльні методи;
- 2) наукові методи, математичні методи, порівняльні методи;
- 3) аналітичні методи, прогнозні методи, методи порівняння;
- 4) загально наукові методи, аналітико-прогностичні методи, методологічні прийоми, запозичені із різних областей знань.

18. Основні завдання політики комунікацій в системі маркетингового потенціалу:

- 1) дослідження, формування, обґрунтування й ефективне функціонування каналів розподілу і товарорух;

2) комплексний аналіз можливостей діючих ринків з позиції забезпечення успішної реалізації попередньої номенклатури продукції, тобто оцінка ринків збуту;

3) організація взаємозв'язків між виробниками та споживачами з метою збуту;

4) розробка фірмового імені, стилю, його елементів, формуванням унікального іміджу фірми та просуванням його на ринку.

19. Основні завдання товарної політики в системі маркетингового потенціалу:

1) дослідження, формування, обґрунтування й ефективне функціонування каналів розподілу і товарорух;

2) вибір найсприятливіших ринків і визначення логістичних процесів;

3) комплексний аналіз засобів стимулювання збуту;

4) оцінка рівня конкурентоздатності власного товару й аналогічного товару, виробленого конкурентами.

20. Основні завдання політики розподілу в системі маркетингового потенціалу:

1) створення інтегрованої системи регулювання та контролю за рекламою;

2) розробка фірмового імені, стилю, його елементів, формуванням унікального іміджу фірми та просуванням його на ринку;

3) розробка плану перспективної номенклатури продукції з урахуванням її конкурентоздатності;

4) координація і організація товароруху (обробка замовлень, упакування, комплектація, консервування, складування, створення необхідних товарно-матеріальних запасів та їх підтримання, отримання і відвантаження товарів, транспортування продукції).

ТЕМА 13. НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ ТА МЕТОДИ ЇХНЬОЇ ОЦІНКИ

13.1. Формування нематеріальних активів підприємства

13.2. Процес методичного забезпечення підприємства

13.3. Оцінка майнових прав інтелектуальної власності

13.1. Формування нематеріальних активів підприємства

НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ – немонетарні активи, які не мають матеріальної форми, можуть бути ідентифіковані (відокремлені від підприємства) та утримуються підприємством із метою використання на період більше одного року (або одного операційного циклу, якщо він перевищує один рік) для виробництва, торгівлі, в адміністративних цілях або надання в оренду іншим особам

Ознаки нематеріальних активів

Відсутність матеріальної основи для отримання вигод

Можливість ідентифікації

Використання протягом тривалого часу, не втрачаючи при цьому споживної вартості та приносячи підприємству додатковий дохід

Застосування в основній діяльності

Групи нематеріальних активів

1. Права користування природними ресурсами

2. Права користування майном

3. Права на комерційні позначення

4. Права на об'єкти промислової власності

5. Авторські і суміжні з ними права

6. Інші нематеріальні активи

ПРАВА КОРИСТУВАННЯ ПРИРОДНИМИ РЕСУРСАМИ – право користування надрами, іншими ресурсами природного середовища, геологічною та іншою інформацією про природне середовище тощо

ПРАВА КОРИСТУВАННЯ МАЙНОМ – право користування земельною ділянкою, крім права постійного користування земельною ділянкою, відповідно до земельного законодавства, право користування будівлею, право на оренду приміщень тощо

ПРАВА НА ЗНАКИ ДЛЯ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ – права на торговельні марки (знаки для товарів і послуг), комерційні (фірмові) найменування тощо, крім тих, витрати на придбання яких визнаються роялті

ПРАВА НА ОБ'ЄКТИ ПРОМИСЛОВОЇ ВЛАСНОСТІ – право на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, сорти рослин, породи тварин, компонування (топографії) інтегральних мікросхем, комерційні таємниці, у тому числі ноу-хау, захист від недобросовісної конкуренції тощо) крім тих, витрати на придбання яких визнаються роялті

АВТОРСЬКІ І СУМІЖНІ З НИМИ ПРАВА – право на літературні, художні, музичні твори, комп'ютерні програми, програми для електронно-обчислювальних машин, компіляції даних (бази даних), фонограми, відеограми, передачі (програми) організацій мовлення тощо) крім тих, витрати на придбання яких визнаються роялті

Об'єкти авторського й суміжного права

Види

- твори науки, літератури й мистецтва;
- комп'ютерні програми;
- бази даних;
- типології інтегральних мікросхем;
- права виконавців, виробників фонограм

Форми

- письмова (рукопис, машинопис, нотний запис тощо);
- усна (оприлюднені виступи, лекції, промови, проповіді тощо);
- образотворча (ілюстрації, картини, схеми, кіно-, відео-, фотокадри тощо)

ОБ'ЄКТИ ТОВАРНО-ЗНАКОВОЇ ІДЕНТИФІАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ВИРОБНИКІВ – це засоби індивідуалізації виробників, товарів і послуг, які прирівняні до результатів творчої діяльності: знаки для товарів і послуг, зазначення походження товару й фірмове найменування

ІНШІ НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ – право на ведення діяльності, використання економічних та інших привілеїв тощо

Об'єкти авторського й суміжного права

Знаки для товарів і послуг

Словесні – слова й абрєвіатури, фірмове найменування підприємства, реклама, лозунг, географічна назва, букви, цифри або їх сполучення

Зображувальні – зображення живих істот, різноманітних предметів, фігур будь-яких форм, кольорових плям тощо

Об'ємні – тривимірні об'єкти, фігури та комбінація ліній і фігур у формі самого виробу або його упаковки

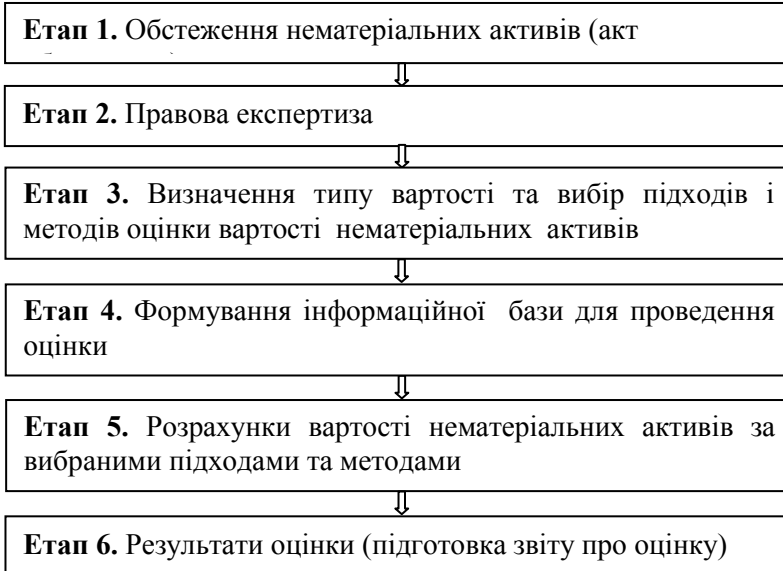
Зазначення походження товару

Просте – словесне чи графічне позначення, що прямо чи опосередковано вказує на географічне місце походження товару

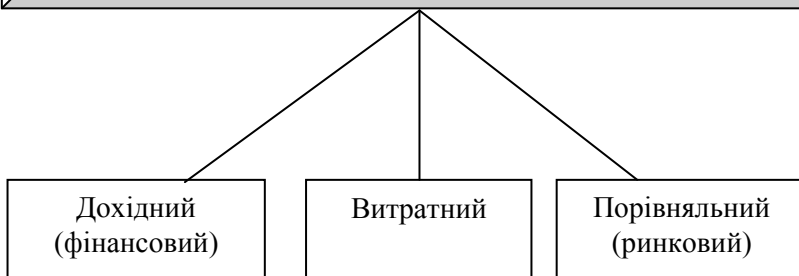
Кваліфіковане – назва місця й географічне зазначення походження товару

13.2. Підходи до оцінки вартості майнових прав інтелектуальної власності

Послідовність проведення оцінки вартості нематеріальних активів



Підходи до оцінки вартості майнових прав інтелектуальної власності



ДОХІДНИЙ ПІДХІД до оцінки майнових прав інтелектуальної власності ґрунтується на застосуванні оціночних процедур переведення очікуваних доходів у вартість об'єкта оцінки. Цей підхід передбачає, що ніхто не стане вкладати свій капітал у придбання того чи іншого об'єкта нематеріального характеру, якщо такий самий дохід він отримує будь-яким іншим способом

УМОВОЮ ВИКОРИСТАННЯ дохідного підходу є можливість отримання вигід (доходів) від використання інтелектуальної власності



Методи дохідного (фінансового) підходу	
Метод комерційної значущості	<p>Метод полягає у встановленні нижньої і верхньої межі ціни об'єкта та обґрунтування в цих межах ціни продажу. Мінімальна ринкова ціна об'єкта інтелектуальної власності (ОІВ): $C_{min} = B_n + E_n \times K_i$</p> <p>Максимальна ринкова ціна ОІВ:</p> $C_{max} = B_n + E_n \times K_i + \Pi_i,$ <p>де B_n – поточні затрати на створення та доведення ОІВ до робочого стану; E_n – нормативна ставка дисконту; K_i – одноразові витрати в інвестиційний проект, пов'язаний з даним ОІВ; Π_i – прибуток від використання ОІВ</p>
Метод прибутку	<p>Метод передбачає розрахунок очікуваного прибутку від господарського використання ОІВ:</p> $\Pi_o = C_p \times B \times (C - O) \times H \times K_i,$ <p>де C_p – ціна реалізації одиниці продукції з використанням ОІВ, B – середньорічний обсяг випуску продукції; C – період дії ліцензійного договору; O – період освоєння ліцензій; H – норма прибутку; K_i – коефіцієнт, який враховує частку ОІВ у прибутку від реалізації продукції</p>
Метод економічного ефекту	<p>Метод передбачає розрахунок очікуваного економічного ефекту E_o від господарського використання нових технологій, засобів механізації та автоматизації з об'єктами інтелектуальної власності</p> $E_o = [(C_o - C_3) - E_n \times (K_o - K_3)] \times B,$ <p>де C_o, C_3 – собівартість виробництва продукції відповідно без об'єкта і з об'єктом інтелектуальної власності; K_o, K_3 – капіталовкладення у виробництво продукції відповідно без об'єкта і з об'єктом інтелектуальної власності; B – плановий обсяг продажів продукції в i-му році</p>

Методи дохідного (фінансового) підходу	
Метод «пра- вила 25 %»	<p>Значні капіталовкладення, великий ризик в освоєнні ліцензії дають право ліцензіату на отримання більшої частки від прибутку, отриманого від використання об'єкта ліцензії. За час існування патентної охорони сформувалася певна традиція, згідно з якою ліцензіат виявляв готовність платити ліцензіару 25 % очікуваного прибутку до віднімання податків, які можуть бути зароблені завдяки ліцензії</p>
Метод капіта- лізації доходу (при- бутку)	<p>Капіталізація – це процес переведення доходів від використання якогось майна в його вартість. Розрізняють метод прямої капіталізації і метод капіталізації за нормою віддачі. Розрахунки ціни ОІВ методом прямої капіталізації виконуються за формулою: $C_o = \frac{\Delta D}{K_k}$, де ΔD – чистий дохід від використання об'єкта; K_k – коефіцієнт капіталізації, який застосовується для перерахунку потоку доходів у поточну вартість.</p> <p>Розрахунки ціни ОІВ методом капіталізації за нормою ефективності здійснюються за формулою: $C_o = \frac{P_o}{C_k} \cdot B_o \cdot K_i$, де P_o – балансовий прибуток об'єкта приватизації після вирахування податку на прибуток; C_k – ставка капіталізації; B_o – вартість цілісного майнового комплексу, що визначається за балансом, складеним на дату приватизації; K_i – коефіцієнт, який враховує частку конкретного об'єкта у прибутку підприємства</p>

Методи дохідного (фінансового) підходу

Метод
дискон-
тування

Співвідношення між поточною і майбутньою вартістю ОІВ опис форм наростання в майбутніх грошових потоках за методом складних відсотків. Коефіцієнт дисконтування розраховується за формулою: $K_{\partial} = \frac{1}{(1 + \frac{E}{100})^T}$, де E – ставка

дисконту.

Оцінка ОІВ методом дисконтування здійснюється на підставі такого загального виразу:

$$Ц_T = CF_0 + CF_1 \frac{1}{1 + E_q} + CF_2 \left(\frac{1}{1 + E_q}\right)^2 + \dots + CF_T \left(\frac{1}{1 + E_q}\right)^T, \text{ де}$$

$Ц_T$ – оцінка вартості об'єкта інтелектуальної власності на момент часу T ; CF_0, CF_1, CF_2, CF_T – грошові потоки у відповідний рік, індекс 0 відповідає поточному року, індекс T – останньому року використання оцінюваного активу; $E_q = \frac{E}{100}$ – ставка дисконту в частках одиниці

Метод
роялті

Метод роялті є основним в оцінці вартості ліцензійних договорів на відчуження ОІВ, впровадження яких супроводжується отриманням економічного ефекту у вигляді доходу (прибутку). Мінімальний рівень роялті розраховують за формулою:

$$P_{\min} = \frac{\sum_{i=1}^T B_{ip} \cdot K_{\partial i}}{\sum_{i=1}^T \Pi_i \cdot K_{\partial i}} \cdot K_n \cdot 100,$$

де B_{ip} – витрати продавця (ліцензіара) в i -му році дії ліцензії; Π_i – прибуток (обсяг продаж) в i -му році дії ліцензії; $K_{\partial i}$ – коефіцієнт дисконтування; K_n – коефіцієнт надбавки.

Методи дохідного (фінансового) підходу

Метод
роялті

Максимальний рівень роялті розраховують за формулою:

$$P_{max} = \frac{\sum_{i=1}^T \Pi_i \cdot B_{im} \cdot K_{\partial i} - K_n}{\sum_{i=1}^T \Pi_i \cdot K_{\partial i}},$$

де B_{im} – витрати покупця (ліцензіата) в i -му році дії ліцензії; K_n – сума початкових капіталовкладень.

Якщо за базу роялті прийнято вартісний обсяг реалізації продукції, то розрахунки ціни ліцензії проводяться за

формулою:
$$C_{л} = \sum_{i=1}^T B_i \cdot C_i \cdot \frac{P_i}{100} \cdot K_{\partial},$$

де B_i – плановий обсяг продажів продукції за ліцензією в i -му році; C_i – ціна одиниці продукції; P_i – ставка роялті; T – строк дії ліцензійного договору. Якщо за базу роялті прийнято фізичний обсяг реалізованої продукції, то розрахунок ціни ліцензії становитиме:

$$C_{л} = \sum_{i=1}^T B_i \cdot R_i \cdot K_{\partial},$$

де R_i – погоджена тверда ставка роялті з одиниці продажу. Якщо за базу роялті прийнято економічний ефект чи прибуток від використання ОІВ, то ціна дорівнюватиме:

$$C_{л} = \sum_{i=1}^T P_i \cdot \frac{P_i}{100} \cdot K_{\partial}, \text{ або } C_{л} = \sum_{i=1}^T D_i \cdot \frac{P_i}{100} \cdot K_{\partial},$$

де D_i – очікуваний дохід від продукції з використанням ОІВ. Якщо за базу роялті прийнято вартість основного виду перероблюваної сировини, то ціна становитиме:

$$C_{л} = \sum_{i=1}^T M_i \cdot B_i \cdot \frac{P_i}{100} \cdot K_{\partial},$$

де M_i – вартість основної перероблюваної сировини на одиницю продукції

ВИТРАТНИЙ ПІДХІД припускає визначення вартості ОІВ на основі калькуляції витрат, необхідних для створення або придбання, охорони, виробництва і реалізації об'єкта інтелектуальної власності на момент оцінки. Передбачається визначення витрат на відтворення первісної вартості ОІВ у складі нематеріальних активів підприємства з урахуванням його майбутніх покращень чи його заміни, за відрахуванням обгрунтованої поправки на суму амортизації за період використання оцінюваного об'єкта для встановлення його реальної вартості. При цьому враховується, що об'єкти нематеріального характеру підлягають часовому і моральному зношенню

Методи витратного підходу

**Метод
початко-
вих
(фактич-
них)
витрат**

Ціна ОІВ визначається за формулою:

$$Ц_o = B_i \cdot \frac{100 - 3}{100},$$

де $Ц_o$ – фактична (балансова) ціна ОІВ; B_i – сума витрат на створення та включення ОІВ в оборот на підставі даних інвентаризації; 3 – відсотки зношення ОІВ

**Метод
плано-
вих
витрат**

Цей метод ґрунтується на визначенні кошторисної вартості ОІВ при проектуванні та погодженні протоколу договірної ціни на виконання наукових, конструкторських, технологічних чи проектних робіт з використанням такої формули: $Ц_o = (B_o + B_c + B_m + B_e + B_e + B_y + B_k + B_i + B_n) \times (1 + P) + ПДВ$,

де $Ц_o$ – договірна ціна об'єкта; B_o – витрати на оплату праці; B_c – відрахування на соціальні потреби; B_m – витрати на матеріали; B_e – витрати на енергоресурси; B_e – витрати на службові відрядження; B_y – витрати на придбання спецустаткування для НДДКР; B_k – витрати на оплату організацій-контрагентів; B_i – інші прямі витрати; B_n – накладні витрати; P – плановий рівень рентабельності; $ПДВ$ – податок на додану вартість

Методи витратного підходу	
Метод вартості і заміщення	<p>При оцінці інтелектуальної власності цим методом використовують принцип заміщення, відповідно до якого максимальна вартість власності визначається мінімальною ціною, яку необхідно сплатити при купівлі об'єкта, еквівалентного за функціональними можливостями і варіантами його використання чи аналогічного за споживчою вартістю: $C_o = C_a \cdot K_i$, де C_a – ціна аналога, яку необхідно заплатити при купівлі ОІВ аналогічної споживчої вартості; K_i – коефіцієнт ідентичності</p>
Метод відновлюваної вартості	<p>Цей метод найбільш прийнятний для розрахунку вартості прав на унікальні ОІВ. Відновлювана вартість ОІВ визначається як сума витрат, потрібних для створення нової точної копії оцінюваного об'єкта на підставі сучасних цін на сировину, матеріали, енергоносії, комплектуючі, та інших витрат з урахуванням їх рентабельності. Розрахунки здійснюються за формулою методу планових витрат</p>
Метод коефіцієнтів	<p>Цей метод використовується у разі відсутності можливостей для розрахунку вартості ОІВ іншими методами. Застосування методу коефіцієнтів ґрунтується на використанні оцінних коефіцієнтів визначення значущості ОІВ, при його потенційному введенні у господарський оборот:</p> $C_o = K_1 \times K_2 \times K_3 \times 20 \times H_m \times I,$ <p>де K_1 – коефіцієнт досягнутого позитивного ефекту; K_2 – коефіцієнт складності вирішення технічного завдання; K_3 – коефіцієнт суттєвих відмінностей; H_m – установлений неоподаткований мінімум заробітної плати; I – індекс інфляції</p>

ПОРІВНЯЛЬНИЙ ПІДХІД застосовується лише для окремих прав на ОІВ, оскільки він передбачає наявність у покупця вибору ОІВ з числа інших, які виконують ту саму функцію, але влаштовує покупця за комплексом якісних показників, що включають функціональні властивості, задовільну вартість, великі строки служби, ступінь захисту, унікальність тощо. Продавець також повинен мати можливість вибору найбільш привабливих для нього покупців з тим, щоб серед них надати перевагу тому, хто більше заплатить, або тому, з ким можливе перспективне співробітництво

УМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ порівняльного підходу:

- існування фактів продажу об'єктів аналогічного призначення і корисності;
- доступність інформації про ціни продажів і дійсні умови укладання таких угод;
- наявність аналітичної інформації про ступінь впливу відмітних особливостей і характеристик таких об'єктів на їх вартість

Алгоритм порівняльного підходу

1. Визначення елементів порівняння



2. Визначення стосовно кожного з елементів порівняння характеру і ступеня відмінностей кожного аналога від оцінюваного ОІВ



3. Визначення стосовно кожного з елементів порівняння коректувань цін аналогів, відповідних характеру і ступеню відмінностей кожного аналога з оцінюваним ОІВ



4. Коректування відповідно до кожного з елементів порівняння цін кожного аналога, що згладжує їх відмінності від оцінюваного ОІВ



5. Розрахунок ринкової вартості ОІВ шляхом обґрунтованого узагальнення скоректованих цін аналогів

АМОРТИЗАЦІЯ ГРУП НЕМАТЕРІАЛЬНИХ

АКТИВІВ: **Група 1.** Строк дії права користування – відповідно до правовстановлюючого документа (СДК–ВПД). **Група 2.** (СДК–ВПД). **Група 3.** (СДК–ВПД). **Група 4.** (СДК–ВПД), але не менш як 5 років. **Група 5.** (СДК–ВПД), але не менш як 2 роки. **Група 6.** (СДК–ВПД). Якщо відповідно до правовстановлюючого документа строк дії права користування нематеріального активу не встановлено, такий строк корисного використання визначається платником податку самостійно, але не може становити менше двох та більше 10 років.

Методи порівняльного підходу	
Метод порівняльних продажів	Цей метод передбачає аналіз цін пропозиції чи продажу об'єктів, які аналогічні оцінюваному об'єкту, та подальше коректування цих цін з метою врахування відмінностей між об'єктами порівняння і об'єктом оцінки $C_o = K_i \times C_a$, де C_a – ціна аналога; K_i – коефіцієнт ідентичності ОІВ аналогу
Метод ринку інтелектуальної власності	Цей метод може використовуватись за наявності інформації про контракти з подібними ОІВ або за наявності відомостей про ставки роялті в цій галузі. Суть цього методу полягає у висуненні припущення про те, що ОІВ, який використовується на підприємстві, йому не належить. Тоді частина виручки, яку підприємство повинно було б сплатити у вигляді винагороди власникам цього об'єкта і яку воно в насправді залишає у себе, оскільки даний ОІВ належить цьому підприємству, вважається його додатковим прибутком, що створений цим об'єктом. Вартість коштів, отриманих на основі цього прибутку, становить ринкову вартість оцінюваних ОІВ
Метод експертних оцінок	Метод зводиться до визначення погодженої оцінки ОІВ експертами на базі набутого досвіду та проведених розрахунків з установленням так званої «справедливої вартості». Для узагальнення думок експертів застосовується формула: $C_o = (C_1 + C_2 + \dots + C_i) / N,$ де C_1, C_2, C_i – відповідні експертні оцінки вартості ОІВ різними учасниками експертизи; N – кількість учасників експертизи

Список використаної літератури

1. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підруч. К. : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
2. Груздова Т. В. Поняття та оцінка нематеріальних активів (об'єктів інтелектуальної власності). *Український соціум*. 2011. № 3. С. 99–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Usoc_2011_3_10. (дата звернення: 10.10.2018).
3. Економіка підприємства : навч. посіб. / Ліпич Л. Г., Буняк Н. М., Геліч Н. В. та ін. ; за заг. ред. Л. Г. Ліпич. 3-є вид., переробл. і доп. Луцьк : Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2016. 610 с.
4. Кірін Р. С., Хоменко В. Л., Коросташова І. М. Інтелектуальна власність : підруч. Д. : Національний гірничий університет, 2012. 320 с.

Контрольні питання

1. У чому полягає суть поняття «нематеріальні активи підприємства»?
2. Наведіть ознаки та охарактеризуйте склад нематеріальних активів підприємства.
3. Наведіть етапи проведення оцінки вартості нематеріальних активів.
4. Які існують підходи до оцінки вартості майнових прав інтелектуальної власності?
5. У чому проявляються основні форми доходів від використання інтелектуальної власності?

Практичні завдання

Типові приклади розв'язування задач

Задача 1. Підприємство розглядає можливість придбання ліцензії на виготовлення нової продукції. Запланований обсяг виробництва і реалізації продукції за ліцензією становить у перший рік 10 тис. шт., п'ятий рік – 20 тис. шт. ціна одиниці продукції по роках дії ліцензії становить 15 грн, 12 грн, 11,5 грн, 11 грн, 10 грн. Ставка роялті незмінна по роках і становить

15 % від обсягу реалізованої продукції. Фактор приведення – 18 %.

Визначити можливу ціну ліцензії, яка буде базовою при укладенні реальної угоди.

Розв'язання

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Обсяг виробництва та реалізації, тис. шт.	10	15	20	25	20
Ціна одиниці продукції, грн.	15	12	11,5	11	10
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	150	180	230	275	200
Сума відрахувань роялті, тис. грн.	22,5	27,0	34,5	41,25	30,0
Коефіцієнт приведення до поточної вартості	1	0,847	0,718	0,609	0,516
Вартість ліцензії, тис. грн.					110,74

Отже, вартість ліцензії становить 110,74 тис. грн.

Задача 2. Ринкова вартість активів підприємства складає 71 000 грн., нормалізований чистий прибуток – 10 000 грн. Середній дохід на активи дорівнює 13 %, а ставка капіталізації – 22 %. Необхідно оцінити вартість гудвілу.

Розв'язання

Показник	Розрахунок	Результат
Ринкова вартість активів	-	71 000
Нормалізований чистий прибуток	-	10 000
Очікуваний прибуток	$71\,000 \times 0,13$	9 230
Надлишковий прибуток	$10\,000 - 9\,230$	770
Вартість надлишкового прибутку	$770 / 0,22$	3 500
Вартість надлишкового прибутку і ринкової вартості активів	$71\,000 + 3\,500$	74 500

Отже, вартість гудвілу дорівнює 74 500 грн.

Задача 3. Підприємство володіє ноу-хау відносно виготовлення виробу. Витрати на виробництво виробу без використання ноу-хау складають 13 грн. на один виріб. При цьому 57 % собівартості складають витрати на оплату праці. Річний обсяг реалізації виробів – 764 000 одиниць. Ноу-хау надає підприємству можливість економити на кожному виробі за рахунок більш раціонального використання матеріалів 3,35 грн і 37 % витрат на оплату праці. За прогнозними оцінками ця перевага збережеться протягом 4 років. Необхідно оцінити вартість ноу-хау при ставці дисконту 15 %.

Розв'язання

Розрахуємо загальну суму витрат на виробництво:

$$764\,000 \times 13 = 9\,932\,000 \text{ (грн).}$$

Розрахуємо величину витрат на оплату праці:

$$9\,932\,000 \times 0,57 = 5\,661\,240 \text{ (грн).}$$

Розрахуємо економію витрат на оплату праці:

$$5\,661\,240 \times 0,37 = 2\,094\,658,8 \text{ (грн).}$$

Розрахуємо економію матеріальних витрат:

$$3,35 \times 764\,000 = 2\,559\,400 \text{ (грн).}$$

Розрахуємо загальну суму економії (виграш в собівартості):

$$2\,559\,400 + 2\,094\,658,8 = 4\,654\,058,8 \text{ (грн).}$$

Розрахуємо поточну вартість ноу-хау (поточна вартість ануїтету) за формулою:

$$PVA = PMT \times \left(\frac{1 - 1/(+i)^n}{i} \right),$$

де i – ставка дисконту.

$$\text{Відповідно, } 4\,654\,058,8 \times \left(\frac{1 - 1/(+0,15)^4}{0,15} \right) = 13\,287\,337,87 \text{ грн.}$$

Отже, поточна вартість ноу-хау становить 13 287 337,87 грн.

Задачі для самостійного розв'язання

Задача 1. Ринкова вартість активів підприємства «Ідеал» дорівнює 4 000 000 грн., нормалізований чистий прибуток – 800 000. Середній дохід на активи дорівнює 15 %. Ставка капіталізації – 20 %. Потрібно оцінити вартість гудвілу.

Задача 2. Підприємство розглядає можливість придбання ліцензії на виготовлення нової продукції. Запланований обсяг виробництва і реалізації продукції за ліцензією становить у перший рік 13 тис. шт., другий рік – 15 тис. шт., третій рік – 16 тис. шт., четвертий рік – 17 тис. шт., п'ятий рік – 18 тис. шт. ціна одиниці продукції по роках дії ліцензії становить 13 грн, 12 грн, 10 грн, 11 грн, 12 грн. Ставка роялті незмінна по роках і становить 14 % від обсягу реалізованої продукції. Фактор приведення – 19 %.

Визначити можливу ціну ліцензії, яка буде базовою при укладенні реальної угоди.

Задача 3. Підприємство володіє ноу-хау щодо виготовлення продукції. Витрати на виробництво одиниці продукції без використання ноу-хау складають 6,5 грн за одиницю. При цьому 45 % собівартості припадає на трудові витрати. Річний обсяг реалізації виробів – 300 000 одиниць. Ноу-хау дає підприємству можливість економити на кожному виробі за рахунок більш раціонального використання матеріалів 1,25 грн і 40 % трудових витрат. За прогностичними оцінками, ця перевага буде зберігатися 6 років. Необхідно оцінити вартість ноу-хау при ставці дисконту 15 %.

Тестові завдання

1. Нематеріальні активи – це:

1) немонетарні активи, які не мають матеріальної форми, можуть бути ідентифіковані (відокремлені від підприємства) та утримуються підприємством із метою використання на період більше одного року;

2) активи, що використовується підприємством у його діяльності протягом тривалого часу;

3) активи, що використовується підприємством протягом виробничого циклу;

4) мобільні активи, які перетворюються в грошові кошти протягом одного року.

2. До ознак нематеріальних активів не належить:

1) відсутність матеріальної основи для отримання вигод;

2) можливість ідентифікації

3) застосування в основній діяльності

4) використання протягом одного року.

3. Права користування майном належить до:

1) складу нематеріальних активів;

2) ознак нематеріальних активів;

3) об'єктів нематеріальних активів;

4) форм нематеріальних активів.

4. Право на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, сорти рослин, породи тварин, компонування (топографії) інтегральних мікросхем, комерційні таємниці, у тому числі ноу-хау, захист від недобросовісної конкуренції тощо) крім тих, витрати на придбання яких визнаються роєлті, належить до:

1) права користування природними ресурсами;

2) права користування майном;

3) права на об'єкти промислової власності;

4) права на знаки для товарів і послуг.

5. Комп'ютерні програми та бази даних належать до:

1) права на знаки для товарів і послуг;

2) права на об'єкти промислової власності;

3) авторських і суміжних з ними прав;

4) права користування майном.

6. Твори науки, літератури й мистецтва належать до:

1) видів авторського й суміжного права;

2) форм авторського й суміжного права;

3) ознак авторського й суміжного права;

4) типів авторського й суміжного права.

7. Знаки для товарів і послуг є:

1) словесні;

- 2) прості;
- 3) кваліфіковані;
- 4) писемні.

8. Які існують підходи до оцінки вартості майнових прав інтелектуальної власності?

- 1) дохідний, витратний, порівняльний;
- 2) фінансовий, витратний, операційний;
- 3) дохідний, витратний, комбінований;
- 4) фінансовий, операційний, витратний.

9. Який підхід до оцінки вартості майнових прав інтелектуальної власності передбачає застосування оціночних процедур переведення очікуваних доходів у вартість об'єкта оцінки?

- 1) порівняльний;
- 2) операційний;
- 3) витратний;
- 4) фінансовий.

10. До якого з підходів до оцінки вартості майнових прав інтелектуальної власності належить метод прибутку?

- 1) порівняльний;
- 2) операційний;
- 3) витратний;
- 4) дохідний.

11. Який метод дохідного підходу до оцінки вартості майнових прав інтелектуальної власності полягає у встановленні нижньої і верхньої межі ціни об'єкта та обґрунтування в цих межах ціни продажу?

- 1) метод прибутку;
- 2) метод економічного ефекту;
- 3) метод комерційної значущості;
- 4) метод «правила 25 %».

12. До якого з підходів до оцінки вартості майнових прав інтелектуальної власності відноситься метод вартості заміщення?

- 1) порівняльний;
- 2) операційний;
- 3) витратний;
- 4) фінансовий.

13. Метод коефіцієнтів ґрунтується на:

1) визначенні кошторисної вартості об'єкта інтелектуальної власності при проектуванні та погодженні протоколу договірної ціни на виконання наукових, конструкторських, технологічних чи проектних робіт;

2) використанні оцінних коефіцієнтів визначення значущості об'єкта інтелектуальної власності при його потенційному введенні у господарський оборот;

3) застосування принципу заміщення, відповідно до якого максимальна вартість власності визначається мінімальною ціною, яку необхідно сплатити при купівлі об'єкта, еквівалентного за функціональними можливостями і варіантами його використання чи аналогічного за споживчою вартістю;

4) визначенні сумі витрат, потрібних для створення нової точної копії оцінюваного об'єкта на підставі сучасних цін на сировину, матеріали, енергоносії, комплектуючі, та інших витрат з урахуванням їх рентабельності.

14. Наявність аналітичної інформації про ступінь впливу відмітних особливостей і характеристик таких об'єктів на їх вартість – це:

1) причина використання порівняльного підходу;

2) умова застосування порівняльного підходу;

3) фактор застосування порівняльного підходу;

4) завдання застосування порівняльного підходу.

15. Який з методів порівняльного підходу до оцінки вартості майнових прав інтелектуальної власності полягає у визначенні погодженої оцінки об'єкта інтелектуальної власності експертами на базі набутого досвіду та проведених розрахунків з установленням так званої «справедливої вартості»?

1) метод комерційної значущості;

2) метод ринку інтелектуальної власності;

3) метод експертних оцінок;

4) метод порівняльних продажів.

16. До якого з підходів до оцінки вартості майнових прав інтелектуальної власності відноситься метод вартості заміщення?

1) порівняльний;

- 2) операційний;
- 3) витратний;
- 4) фінансовий.

17. Метод коефіцієнтів ґрунтується на:

1) визначенні кошторисної вартості об'єкта інтелектуальної власності при проектуванні та погодженні протоколу договірної ціни на виконання наукових, конструкторських, технологічних чи проектних робіт;

2) використанні оцінних коефіцієнтів визначення значущості об'єкта інтелектуальної власності при його потенційному введені у господарський оборот;

3) застосування принципу заміщення, відповідно до якого максимальна вартість власності визначається мінімальною ціною, яку необхідно сплатити при купівлі об'єкта, еквівалентного за функціональними можливостями і варіантами його використання чи аналогічного за споживчою вартістю;

4) визначенні сумі витрат, потрібних для створення нової точної копії оцінюваного об'єкта на підставі сучасних цін на сировину, матеріали, енергоносії, комплектуючі, та інших витрат з урахуванням їх рентабельності.

18. Наявність аналітичної інформації про ступінь впливу відмітних особливостей і характеристик таких об'єктів на їх вартість – це:

- 1) причина використання порівняльного підходу;
- 2) умова застосування порівняльного підходу;
- 3) фактор застосування порівняльного підходу;
- 4) завдання застосування порівняльного підходу.

19. Метод ринку інтелектуальної власності використовується:

1) при визначенні кошторисної вартості об'єкта інтелектуальної власності;

2) на визначенні сумі витрат, потрібних для створення нової точної копії оцінюваного об'єкта на підставі сучасних цін на сировину, матеріали, енергоносії;

3) на основі принципу заміщення, відповідно до якого максимальна вартість власності визначається мінімальною ціною, яку необхідно сплатити при купівлі об'єкта,

еквівалентного за функціональними можливостями і варіантами його використання чи аналогічного за споживчою вартістю;

4) за наявності інформації про контракти з подібними об'єктами інтелектуальної власності або за наявності відомостей про ставки роялті в цій галузі.

20. Який з методів порівняльного підходу до оцінки вартості майнових прав інтелектуальної власності полягає у визначенні погодженої оцінки об'єкта інтелектуальної власності експертами на базі набутого досвіду та проведених розрахунків з установленням так званої «справедливої вартості»?

- 1) метод комерційної значущості;
- 2) метод ринку інтелектуальної власності;
- 3) метод експертних оцінок;
- 4) метод порівняльних продажів.

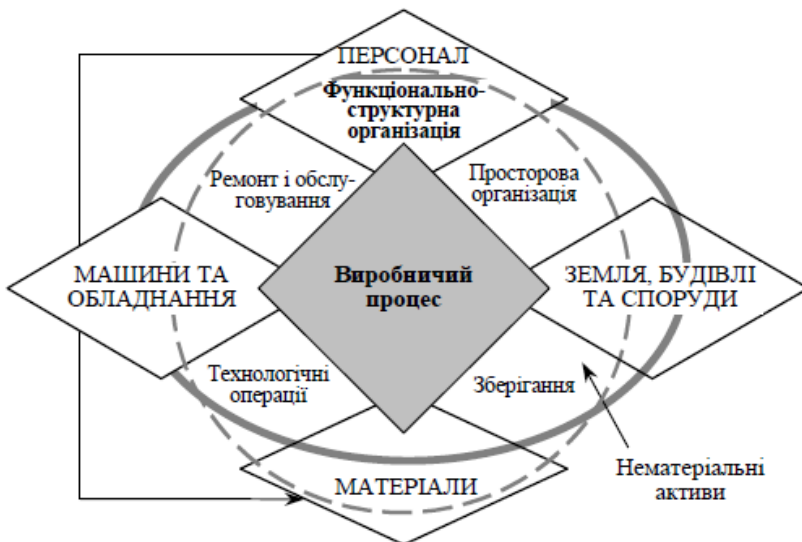
ТЕМА 14. ОЦІНКА ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ

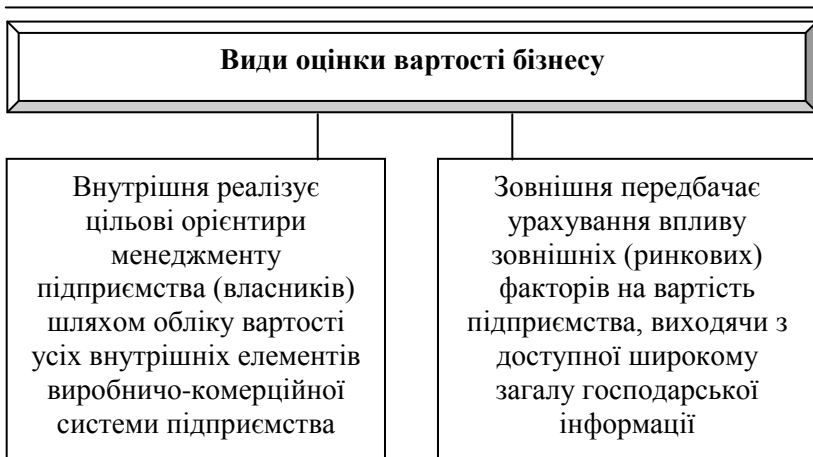
- 14.1. Сутність оцінки вартості бізнесу
- 14.2. Методи оцінки вартості бізнесу
- 14.3. Характеристика витратних методів оцінки бізнесу
- 14.4. Особливості використання дохідних (результатних) методів оцінки бізнесу
- 14.5. Характеристика порівняльних методів оцінки бізнесу
- 14.6. Метод оцінки гудвілу

14.1. Сутність оцінки вартості бізнесу

ОЦІНКА ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ – це акт чи процес формування точки зору оцінювача та підрахунку вартості бізнесу, цілісного майнового комплексу або пов'язаних з ним прав

Модель оцінки вартості бізнесу





Показники вартості бізнесу



В основі **ОЦІНКИ БІЗНЕСУ** лежить припущення, що сьогоднішня вартість рівна вартості майбутніх вигод (доходів), які власник отримає в результаті володіння даною власністю (бізнесом)

У Національному стандарті № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» виділяють такі **ВИДИ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ**: ринкова, ліквідаційна, вартість заміщення, вартість відтворення, залишкова вартість відтворення, вартість ліквідації, спеціальна вартість, інвестиційна вартість, вартість у використанні, оціночна, заставна, балансова вартості

Фактори, що визначають вартість бізнесу

Попит

Поточний і майбутній дохід оцінюваного бізнесу

Витрати на створення аналогічного бізнесу

Співвідношення попиту і пропозиції на аналогічні об'єкти

Ризик отримання доходів

Ступінь контролю над бізнесом і ступенем ліквідності активів

14.2. Методи оцінки вартості бізнесу

Інструменти оцінки вартості бізнесу

Методичні підходи – це загальні способи визначення вартості майна, які ґрунтуються на основних принципах оцінки (витратний, дохідний або результативний, порівняльний)

Метод оцінки – це спосіб визначення вартості об'єкта оцінки, послідовність оціночних процедур якого дає змогу реалізувати певний методичний підхід

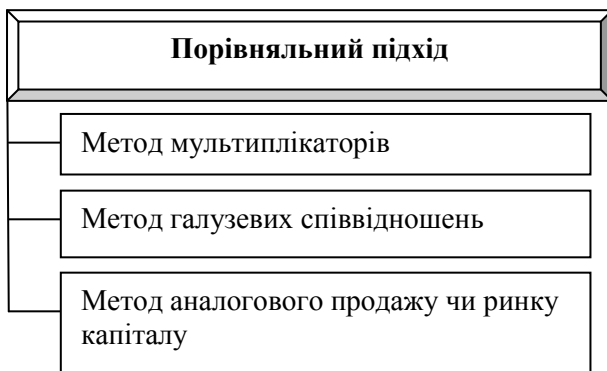
ВИТРАТНИЙ ПІДХІД застосовується для оцінки об'єктів спеціального призначення, а також нового будівництва, для визначення варіанту якнайкращого і найефективнішого використання землі, а також в цілях страхування. Даний підхід складно застосовувати при оцінці унікальних об'єктів, що володіють історичною цінністю, естетичними характеристиками, або застарілих об'єктів

ПОРІВНЯЛЬНИЙ ПІДХІД особливо ефективний у разі існування активного ринку співставних об'єктів власності. Точність оцінки залежить від якості зібраних даних, оскільки, застосовуючи даний підхід, оцінювач повинен зібрати достовірну інформацію про недавні продажі зіставних об'єктів

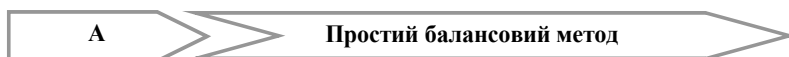
ДОХОДНИЙ ПІДХІД є найприйнятнішим для оцінки бізнесу, корисно буває використовувати також порівняльний і витратний підходи. В деяких випадках витратний або порівняльний підхід є більш точним і ефективним. У багатьох випадках кожний з трьох підходів може бути використаний для перевірки оцінки вартості, отриманої за допомогою інших підходів

При виборі підходу перед оцінювачем відкриваються різні перспективи. Хоча ці підходи ґрунтуються на даних, зібраних на одному і тому ж ринку, кожний має справу з різними аспектами ринку. На ідеальному ринку **ВСІ ТРИ ПІДХОДИ** повинні привести до однієї і тієї ж величини вартості. Проте більшість ринків є недосконалими, пропозиція і попит не знаходяться в рівновазі. Потенційні користувачі можуть бути неправильно інформовані, виробники можуть бути неефективні. По цих, а також і з інших причин дані підходи можуть давати різні показники вартості





14.3. Характеристика витратних методів оцінки бізнесу



ВАРТІСТЬ БІЗНЕСУ визнається рівною різниці між активами та пасивами фірми

Етап 1. Визначення дати оцінки, збір, систематизація та гармонізація облікової звітності щодо активів підприємства (формування підсумкових вартісних показників шляхом агрегації первісних облікових даних, отриманих у ході інвентаризації об'єктів цілісного майнового комплексу).

Етап 2. Узгодження дати оцінки, збір, систематизація та гармонізація облікової звітності щодо пасивів підприємства (вартісна оцінка зобов'язань відповідно до прийнятих та законодавчо закріплених методів системи обліку).

Етап 3. Визначення вартості бізнесу як суми власного капіталу підприємства, що розраховується як різниця між обліковою вартістю майна підприємства та розміром його зобов'язань

Б

Метод регулювання балансу

ВАРТІСТЬ БІЗНЕСУ визначається через підсумування реальної вартості усіх компонентів цілісного майнового комплексу підприємства з вирахуванням сум його зобов'язань (боргів). Розрахунки проводяться за цінами останньої купівлі майна чи іншого обґрунтованого моменту часу

Етап 1. Визначення реальної вартості основних засобів підприємства, шляхом коригування їх балансової вартості залежно від їх відновної вартості на момент оцінки.

Етап 2. Оцінка вартості земельної ділянки у ринкових цінах, сформованих на момент оцінки, враховуючи витрати на її поліпшення та благоустрій.

Етап 3. Визначення реальної вартості виробничих запасів сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції, переглядаючи бухгалтерські величини та переоцінюючи вартість понаднормативних чи влезаних запасів. Оцінка реальної вартості дебіторської заборгованості, враховуючи ймовірність та відсоток її погашення.

Етап 4. Визначення чистого залишку заборгованості підприємства шляхом коригування довгострокової, середньострокової та поточної кредиторської заборгованості на основі переоцінки вартості боргових фінансових пакетів.

Етап 5. Визначення вартості бізнесу шляхом зменшення скоригованої вартості майна підприємства на скориговану суму його зобов'язань

В

Метод вартості заміщення

ПІД ВАРТІСТЮ ЗАМІЩЕННЯ слід розуміти мінімальну вартість аналогічного нового підприємства, ідентичного з оцінюваним за функціональними, експлуатаційними чи конструктивними параметрами, але створеного відповідно до сучасних цін та нових якісних вимог

ВАРТІСТЬ БІЗНЕСУ визначається способом підрахування вартості створення ідентичного цілісного майнового комплексу у поточних цінах, який має аналогічну корисність для власників, але сформований відповідно до сучасних стандартів та вимог

Г

Метод ліквідації вартості

ВАРТІСТЬ БІЗНЕСУ дорівнює сумі коштів, яка може бути реально отримана при його ліквідації (продажу), або сумі ліквідаційних вартостей усіх видів майна підприємства. Визначається три види ліквідаційної вартості бізнесу: упорядкована, примусова і кінцева

Вважається, що **ЛІКВІДАЦІЙНА ВАРТІСТЬ** підприємства як цілісного майнового комплексу менша, ніж при роздільному розпродажу його активів

Види ліквідаційної вартості бізнесу

Упорядкована

Примусова

Кінцева

Під **УПОРЯДКОВАНОЮ ЛІКВІДАЦІЙНОЮ ВАРТІСТЮ** розуміють суму коштів, що може бути отримана при «розумному» розпродажу активів, тобто протягом не більше двох років зі спробою встановлення максимальної ціни

ПРИМУСОВА ЛІКВІДАЦІЙНА ВАРТІСТЬ формується за умови максимально швидкого проведення комерційних угод щодо купівлі-продажу активів підприємства, незалежно від того чи вигідно це у поточному періоді

КІНЦЕВА ЛІКВІДАЦІЙНА ВАРТІСТЬ суттєво відрізняється від двох наведених вище видів і характеризує суму витрат власника (інвестора) на знищення, ліквідацію активів підприємства на місці

Етап 1. Розробка календарного графіка ліквідації кожного виду активів підприємства з метою максимізації капітальних прибутків (при вирахуванні всіх зобов'язань підприємства).

Етап 2. Визначення поточної вартості активів, ураховуючи витрати на їх ліквідацію. Розрахунок проводиться одночасно з перевіркою балансових показників шляхом інвентаризації майна на дату оцінки.

Етап 3. Коригування поточної вартості активів, ураховуючи обов'язкові платежі та державні збори (податки). Отримана таким чином вартість активів дисконтується на відповідну дату оцінки

Етап 4. Визначення вартості зобов'язань (боргів) підприємства та її приведення на дату оцінки.

Етап 5. Вирахування з поточної вартості активів підприємства суми витрат на ліквідацію об'єкта та приведеної вартості його боргів, а потім формування ліквідаційної вартості

Д

Метод чистих активів

ВАРТІСТЬ БІЗНЕСУ визначається шляхом вирахування зі скоригованої вартості активів підприємства скоригованої вартості його пасивів. Коригування полягає у ціновому приведенні чи нормалізації бухгалтерської звітності

Етап 1. Оцінка нерухомості підприємства за обґрунтованою ринковою вартістю.

Етап 2. Визначення обґрунтованої ринкової вартості машин та обладнання. Розрахунки можуть проводитися у розрізі окремо взятих машин, пристроїв, силових установок чи іншого обладнання; технологічно, функціонально чи експлуатаційно однорідних груп машин, умовно незалежних одна від одної; цілісних виробничо-технологічних систем чи комплексів.

Етап 3. Ідентифікація та оцінка ринкової вартості нематеріальних активів підприємства включає: експертизу об'єктів інтелектуальної власності, охоронних документів і прав на нематеріальні активи; застосування спеціальних методів оцінки нематеріальних активів; формування сукупної вартості нематеріальних активів

Етап 4. Визначення ринкової вартості короткострокових і довгострокових вкладень передбачає розрахунок поточної вартості облігацій (з плаваючим купоном, з купоном постійних виплат чи безстрокових облігацій); оцінку пакета простих і привілейованих акцій (модель постійного росту, модель двостадійного росту тощо).

Етап 5. Визначення поточної вартості товарно-матеріальних запасів, ураховуючи прийняту практику обліку (LIFO, FIFO).

Етап 6. Ринкова оцінка дебіторської заборгованості залежно від імовірності її погашення, виокремлюючи безнадійну, перспективну та гарантовану.

Етап 7. Оцінка витрат і доходів майбутніх періодів за умови існування реальної можливості отримання кінцевого позитивного фінансового результату.

Етап 8. Приведення зобов'язань підприємства до поточної вартості.

Етап 9. Визначення вартості власного капіталу (як вартісної оцінки бізнесу) шляхом вирахування з обґрунтованої ринкової вартості активів поточної вартості усіх зобов'язань

Е

Метод накопичення активів

ВАРТІСТЬ БІЗНЕСУ дорівнює різниці між ринковою вартістю усіх активів підприємства та ринковою вартістю усіх його пасивів (зобов'язань) у по-елементному розрізі

Етап 1. Загальний опис підприємства, що включає історію створення, форму власності, опис основного та супровідних видів діяльності, зареєстрованого капіталу, цілісного майнового комплексу

Етап 2. Вибір, оцінка та гармонізація джерел інформації, які можна підрозділити на джерела загальних і спеціальних даних

Етап 3. Економічний огляд сфери бізнесу (сектору промисловості), дослідження загальнодержавних ринків кінцевої продукції, сировини і матеріалів; визначення залежних чи причинних сфер бізнесу, ділова активність у яких справляє істотний вплив на об'єкт оцінки

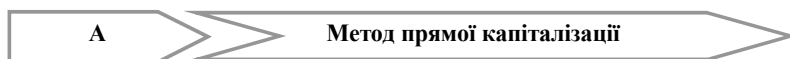
Етап 4. Аналіз локальних характеристик бізнесу, що включає моніторинг місцевих (регіональних) ринків, перевірку портфеля замовлень та договорів постачання чи обслуговування, сформованих на підприємстві

Етап 5. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства за допомогою традиційних абсолютних показників і коефіцієнтів на їхній основі

Етап 6. Дослідження найістотніших факторів впливу на вартість бізнесу залежно від рівня можливості управління ними, описуються активи (майно) підприємства, що передбачає створення переліку видів майна та наявних майнових та суміжних прав щодо їхнього використання

Етап 7. Визначення вартості бізнесу та формування звіту про оцінку

14.4. Особливості використання дохідних (результатних) методів оцінки бізнесу



ВАРТІСТЬ БІЗНЕСУ дорівнює теперішній вартості майбутніх грошових потоків від його використання, що можуть бути капіталізовані учасниками (власниками)

КОЕФІЦІЄНТ КАПІТАЛІЗАЦІЇ може бути визначений такими методами: кумулятивним методом; методом ринку капіталу; за фінансовими показниками схожих підприємств (аналогічного бізнесу); на основі ринкових мультиплікаторів; на базі середньозважених витрат на залучення та використання капіталу; методом внутрішньої ставки дохідності

Етап 1. Аналіз фінансової звітності, її нормалізація та трансформація в міру необхідності. Бажано використовувати звітність хоча б за останні три роки функціонування бізнесу, особливо звертаючи увагу на суми чистої дебіторської заборгованості, товарно-матеріальних запасів, нараховану амортизацію, кредиторську заборгованість тощо.

Етап 2. Оцінка величини прибутку (чистого прибутку, неоподаткованого прибутку чи грошового потоку), що підлягає капіталізації. Даний етап фактично зводиться до визначення періоду, чисті фінансові результати діяльності за який підлягають капіталізації: прибуток останнього року, прибуток першого року, середній розмір прибутку за аналізований період.

Етап 3. Визначення адекватної ставки капіталізації, як правило, шляхом вирахування зі ставки дисконтування очікуваних середньорічних темпів зростання прибутків (грошового потоку).

Етап 4. Визначення попередньої величини вартості бізнесу на базі наведеної вище формули, а також внесення поправок у розрахункову величину, залежно від наявності нефункціонуючих активів на балансі підприємства, недостачу ліквідності, рівень контролю за майном тощо

Б

Метод дисконтування грошових потоків

ВАРТІСТЬ БІЗНЕСУ дорівнює теперішній вартості грошових потоків, генерованих кожним його компонентом, з урахуванням відмінностей у рівнях дисконтів

Даний метод базується на постулаті, що **ПОТЕНЦІЙНИЙ ІНВЕСТОР** платить не за набір засобів праці, команду працівників, сукупність прав на інтелектуальну власність і т. ін., а за кінцевий потік коштів (капіталу). Такий метод оцінки не використовується за умови систематичної збитковості діяльності підприємства, а також при оцінці нових видів бізнесу (підприємства)

Етап 1. Моніторинг сфери бізнесу, визначення її специфіки та оцінка рівня системного ризику.

Етап 2. Обґрунтування моделі формування грошового потоку бізнесу. Прийнято виокремлювати дві моделі формування грошових потоків: для власного капіталу та для сукупного інвестованого капіталу.

Етап 3. Визначення періоду оцінки. Як правило, в якості періоду оцінки бізнесу береться термін, за який стабілізуються грошові потоки, генеровані ним.

Етап 4. Прогнозування внутрішніх та зовнішніх факторів, що визначають грошовий потік: частки ринку підприємства та темпів її зміни; ринкових цін на емітовані акції підприємства та темпи їх зміни; валової виручки та її динаміки; рівень інфляції та її динаміку тощо.

Етап 5. Розрахунок грошових потоків по кожному виду діяльності за кожен рік періоду оцінки

Етап 6. Визначення ставок дисконту в розрізі видів діяльності, що дозволить адекватно врахувати рівень ризику по кожному притоку та відтоку капіталу. За умови формування грошового потоку для власного капіталу дисконт встановлюється згідно з моделлю оцінки капітальних активів чи кумулятивної моделі. При формуванні грошового потоку для всього інвестованого капіталу найчастіше використовується модель середньозваженої вартості капіталу.

Етап 7. Визначення грошових потоків у постпрогнозний період, що дозволяє оцінити вартість бізнесу до кінця його життєвого циклу. Залежно від перспектив розвитку бізнесу використовують такі методи встановлення постпрогнозного дисконту: метод ліквідаційної вартості, метод чистих активів, метод очікуваного продажу, модель Гордона.

Етап 8. Оцінка вартості бізнесу та внесення підсумкових поправок. При розрахунках грошових потоків ураховуються лише ті активи, які брали участь у процесі виробництва, але слід відзначити, що навіть нефункціонуючі активи мають вартість. Друга суттєва поправка вноситься у розрахункову величину вартості бізнесу з метою коректного обліку суми власного оборотного капіталу підприємства, надлишок якого додається, а нестача – віднімається

В

**Метод оцінки вартості бізнесу
на базі опціонів**

ОПЦІОНИ можуть бути включені до балансу підприємства як у вигляді активів, так і у вигляді пасивів. Опціони на стороні активів забезпечують гнучкість та створюють додаткову вартість бізнесу тільки за умови перевищення їхніх економічних результатів над витратами щодо укладення та виконання. Опціони на стороні пасивів справляють істотний вплив на показник середньозважених витрат на капітал

Корисною є **ФОРМУЛА МІЛЛЕРА-МОДИЛЬЯНІ**, що дозволяє оцінити вартість бізнесу як суму вартості грошового потоку, ним генерованого, та вартості росту

Опціони на стороні активів

Опціони на припинення діяльності

Опціони на відстрочку розвитку

Опціони на розширення

Опціони на скорочення

Опціони на зміну діяльності
(диверсифікацію)

Г

Метод економічного прибутку

ВАРТІСТЬ БІЗНЕСУ визначається шляхом множення суми інвестованого капіталу на ставку економічної рентабельності, яка дорівнює різниці між рентабельністю інвестованого капіталу і середньозваженими витратами на його залучення та використання

ПЕРЕВАГА методу економічного прибутку над методом дисконтування грошового потоку в тому, що сам показник економічного прибутку дозволяє оцінити результати діяльності фірми в окремо взятому році, у той час як вільний (чистий) грошовий потік не дає такої можливості

$$\begin{aligned} \text{Економічний прибуток} &= \text{Інвестований капітал} \times \\ &\times \left(\text{Рентабельність інвестованого капіталу} - \text{Середньозважені витрати на капітал} \right) \end{aligned}$$

Етап 1. Аналіз результатів минулої діяльності з метою визначення реальної вартості інвестованого капіталу, факторів, що її зумовлюють, визначення системи цільових орієнтирів фірми.

Етап 2. Прогнозування майбутньої діяльності, що передбачає визначення поточного стратегічного становища, розробка ймовірних сценаріїв розвитку, елементний прогноз усіх сфер діяльності та використання у них усіх видів майна, перевірка достовірності сформованих прогнозів, встановлення періоду оцінки та тривалості життєвого циклу фірми

Етап 3. Оцінка витрат на капітал включає визначення цільової структури капіталу, визначення вартості акціонерного (власного) та позикового (залученого) капіталу, визначення середньозважених витрат на використання капіталу.

Етап 4. Визначення вартості економічного прибутку за кожен рік періоду оцінки (враховуючи зміни у дисконтних ставках), підбір методики та визначення вартості економічного прибутку поза періодом оцінки.

Етап 5. Визначення вартості бізнесу шляхом сумування приведеної вартості потоку економічного прибутку протягом періоду оцінки та поза його межами

Д

Метод додаткових прибутків

Вартість бізнесу визначається шляхом урегулювання балансу підприємства та оцінки можливостей отримання доходів від його використання

РОЗРАХУНКОВА ВАРТІСТЬ бізнесу дорівнює сумі ринкової приведеної вартості середньорічного капіталу та приведеної вартості капіталізованого за певний період надлишкового доходу від діяльності підприємства. У практиці досить часто вартість активів прирівнюється до їхнього балансового еквівалента, що неприпустимо

Етап 1. Використовуючи методику регулювання балансу чи методику чистих активів, визначається попередня вартість бізнесу.

Етап 2. Оцінюються додаткові витрати покупця бізнесу, пов'язані з його придбанням, що відтворюють вартість вибору

Етап 3. На основі середньорічних показників, визначають приведену вартість річних грошових потоків.

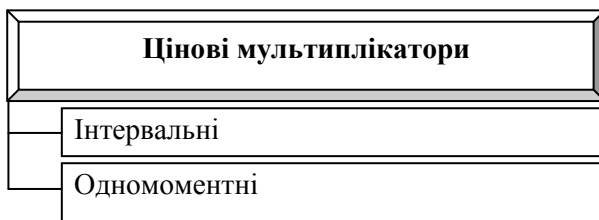
Етап 4. Визначаються можливі додаткові грошові надходження, як різниця між прогнозованими чистими притоками капіталу та додатковими витратами на купівлю бізнесу, а також визначається остаточно вартість бізнесу

14.5. Характеристика порівняльних методів оцінки бізнесу



ВАРТІСТЬ БІЗНЕСУ оцінюється на основі визначених коефіцієнтів, що відтворюють суттєві характеристики аналогічних об'єктів, представлених на ринку

Базується на використанні **КОЕФІЦІЄНТІВ**, що відображають взаємозв'язок між ринковою вартістю бізнесу та певною фінансово-економічною базою (фактором, який справляє істотний вплив)



Мультиплікатори оцінки вартості бізнесу

Мульти-плікатор	Призначення	Основна вимога
Цінові (вартісні) мультиплікатори		
<i>Інтервальні мультиплікатори</i>		
Ціна / Прибуток	Відтворює зв'язок вартості бізнесу з фінансовими результатами його діяльності. Причому в якості бази розрахунку може використовуватися як сума чистого чи валового прибутку, так і їхні середньорічні величини	Повна відповідність видів прибутку оцінюваних компаній та методів бухгалтерського обліку в частині формування та розподілу їх прибутку
Ціна / Грошо-вий потік	Характеризує зв'язок вартості бізнесу з розміром грошового потоку генерованого ним. Перевага цього мультиплікатора у тому, що він ширше трактує фінансові результати діяльності бізнесу, а також через дисконтування дозволяє коректно враховувати ретроспективні дані	Відповідність методів бухгалтерського обліку
Ціна / Виручка від реалізації (операційної діяльності)	Характеризує залежність вартості бізнесу від виручки від реалізації. Даний мультиплікатор не залежить від методів бухгалтерського обліку та носить універсальний характер. Також використовується модифікована форма даного мультиплікатора «ціна / натуральний обсяг виробництва»	Основну частину фінансових результатів функціонування бізнесу складає ефективність комерційної діяльності

Тема 14. Оцінка вартості бізнесу

Мультиплікатор	Призначення	Основна вимога
Ціна / Дивіденди	Відображає зв'язок вартості бізнесу та суми дивідендів, виплачених чи потенційних	Повна відповідність організаційно-правової форми бізнесу та схожість дивідендної політики компаній
<i>Одномоментні мультиплікатори</i>		
Ціна / Балансова вартість	Відображає зв'язок вартості бізнесу та балансової вартості аналогічних компаній (проектів).	Ресурсна природа оцінюваного бізнесу
Ціна / Чиста вартість активів	Характеризує залежність вартості бізнесу від суми його чистих активів. При визначенні даного мультиплікатора важливими є значення рентабельності продажу, структура капіталу, ліквідність	Оцінювана компанія повинна мати значні інвестиції у майно. Основною діяльністю її є купівля та перепродаж такого майна. Внесок у вартість бізнесу персоналу підприємства є незначним
Ціна / Балансова вартість	Відображає зв'язок вартості бізнесу та балансової вартості аналогічних компаній.	Ресурсна природа оцінюваного бізнесу
<i>Фінансові мультиплікатори</i>		
Прибуток / Інвестований капітал	Відображає залежність вартості бізнесу від рівня прибутковості використання інвестованого капіталу	Оцінка вартості бізнесу проводиться щодо власників капіталу та передбачає ідентичність методів визначення та політики розподілу прибутку

Мульти-плікатор	Призначення	Основна вимога
Прибуток / Виручка від реалізації	Характеризує залежність вартості бізнесу від рентабельності продажу (операційної діяльності)	Основним видом діяльності виступає реалізація товарів та ідентичність систем бухгалтерського обліку
Власний капітал / Позиковий капітал	Відображає залежність вартості бізнесу від структури його капіталу	Капітал порівнюваних компаній співставний за розміром та правовим статусом

Б

Метод галузевих співвідношень

ВАРТІСТЬ БІЗНЕСУ визначається на основі цінних показників та інших якісних (чи фінансових) співвідношень, характерних для даної сфери господарювання

Базується на використанні емпірично визначених і рекомендованих **СПІВВІДНОШЕНЬ** між вартістю бізнесу та окремими фінансово-економічними параметрами

Бухгалтерські фірми та рекламні агентства продаються відповідно за 0,5 та 0,7 річної валової виручки. Салони краси – за 0,25–0,7 суми річної валової виручки, вартості обладнання та запасів. Ресторани і туристичні агентства — відповідно за 0,25–0,5 та 0,04–0,1 річної валової виручки. Автозаправні станції – за 1,2– 2,0 місячної валової виручки. Підприємства роздрібної торгівлі – за 0,75–1,5 суми чистого прибутку, обладнання та запасів. Машинобудівні підприємства – за 1,5–2,5 суми чистого прибутку та виробничих запасів тощо

В

Метод аналогового продажу
(ринку капіталу)

ВАРТІСТЬ БІЗНЕСУ встановлюється на рівні ціни купівлі-продажу контрольних пакетів акцій компаній чи алогічних цілісних майнових комплексів

Основною **ПЕРЕВАГОЮ** цього методу є використання фактичної ринкової інформації, а не прогнозних даних. Хоча обов'язковою вимогою використання даного методу оцінки є схожість організаційно-правової форми порівнюваних компаній та достовірність (надійність) ринкової інформації

Етап 1. Збір ринкової інформації, її аналітичне опрацювання та відбір необхідної, допоміжної та довідкової інформації.

Етап 2. Формування переліку схожих (аналогічних) компаній, що передбачає:

- ◆ визначення максимального переліку компаній, схожих чи пов'язаних з оцінюваним бізнесом (;
- ◆ відбір на базі попереднього пункту компаній-кандидатів, які мають найбільшу схожість з оцінюваним за ключовими критеріями успішності функціонування бізнесу;
- ◆ визначення остаточного переліку схожих компаній за галузевою ознакою, розміром та обсягами виробництва, перспективами росту, господарськими ризиками, якістю менеджменту тощо.

Етап 3. Фінансово-економічний аналіз компаній зі списку на базі таких вимог:

- ◆ аналітичні розрахунки даного етапу повинні базуватися на інформації останніх 5 років діяльності компаній;

- ♦ аналіз повинен носити проблемно-орієнтовний характер і базуватися на системному підході;
- ♦ розрахунки повинні давати можливість визначати рейтинг компаній на основі системи цільових орієнтирів оцінювача (замовника).

Етап 4. Розрахунок оціночних мультиплікаторів і визначення їх нормативного значення на базі результатів попереднього етапу. В якості бази оціночних коефіцієнтів використовуються попередньо визначені значення критичних показників виробничо-комерційної діяльності підприємств, які суттєво впливають на вартість бізнесу.

Етап 5. Визначення розрахункової вартості бізнесу, зважування проміжних результатів і внесення остаточних коригувань (поправок) у розрахункову вартість бізнесу. Найбільш типовими поправками є коригування в залежності від непривабливого для покупця характеру диверсифікації бізнесу (портфельна знижка); частки виробничих активів у загальній вартості майна (виробнича знижка); браку власного оборотного капіталу чи інвестицій (фінансова знижка); рівня контролю наданого інвестору; рівня ліквідності (знижка ліквідності)

14.6. Метод оцінки гудвілу

НІМЕЦЬКИЙ МЕТОД можна виразити такою формулою:

$$W_r = \frac{1}{2}(D - M),$$

де W_r – вартість репутації; M – вартість майна підприємства, що складається з перелічених вище складових; D – дисконтована величина майбутніх прибутків, яка дає змогу визначити сучасну вартість або фінансовий еквівалент майбутньої грошової суми, тобто зменшити його на дохід, нарастає за певний строк за правилом складних процентів

ШВЕЙЦАРСЬКИЙ МЕТОД визначення вартості репутації передбачає використання тих самих показників:

$$W_r = \frac{2}{3}(D - M)$$

ДИСКОНТНИЙ МЕТОД визначення вартості репутації на підставі вищого облікового процента (ставки). Основними показниками в цьому випадку є офіційний обліковий процент або облікова ставка банку і комерційна облікова ставка або зміна ставки протягом певного часу. За цим методом вартість репутації визначається таким чином:

$$W_r = \frac{r}{r_1} \times \left(1 - \frac{1}{(1 - r_1)^n} \right) \times (D - M),$$

де r_1 – вища облікова ставка

МЕТОД ЩОРІЧНОГО ВИЗНАЧЕННЯ:

$$W_r = n \times r \times (D - M),$$

де n – кількість років.

У цьому випадку, як правило, враховують амортизацію або зростання вартості репутації протягом часу. В наведеній формулі виходять з того, що вартість репутації фірми з часом зростає

За **МЕТОДОМ ГРЕФА** визначення вартості репутації підприємства здійснюється таким чином:

$$W_r = \frac{1}{1 + \frac{1}{r \times m} [1 - (1 + r)]^m} (D - M),$$

де m – кількість років падіння гудвілу фірми

КОМБІНОВАНИЙ МЕТОД враховує процентну ставку амортизації або реновації капіталу, прибуток підприємства, період амортизації майна (реновації капіталу):

$$W_r = k \times (Z - R \times M),$$

де $k = \frac{1}{R} \left(1 - \frac{1}{(1 + R)^n} \right)$; R – процентна ставка амортизації (реновації капіталу); Z – річний прибуток; n – кількість років амортизації майна (реновації капіталу)

МЕТОД ЩОРІЧНОГО ВИЗНАЧЕННЯ:

$$W_r = n \times r \times (D - M),$$

де n – кількість років.

У цьому випадку, як правило, враховують амортизацію або зростання вартості репутації протягом часу. В наведеній формулі виходять з того, що вартість репутації фірми з часом зростає

ДИСКОНТНИЙ МЕТОД визначення вартості репутації на підставі вищого облікового процента (ставки). Основними показниками в цьому випадку є офіційний обліковий процент або облікова ставка банку і комерційна облікова ставка або зміна ставки протягом певного часу. За цим методом вартість репутації визначається таким чином:

$$W_r = \frac{r}{r_1} \times \left(1 - \frac{1}{(1 - r_1)^n} \right) \times (D - M),$$

де r_1 – вища облікова ставка

Список використаної літератури

1. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] К. : Центр навч. л-ри, 2009. 396 с.
2. Визначити вартість об'єкта. URL: <http://samzan.ru/57850> (дата звернення: 14.01.2018).
3. Гавва В. Н., Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : Центр учбової літератури, 2004. 224 с.
4. Грицуленко С. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. [для студ. напр. підгот. 6.030504 «Економіка підприємства» ден. та заочн. форм навч.]. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2014. 99 с.
5. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. 2-ге вид., виправл. і доповн. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. 232 с.
6. Кравчук О. М., Лещук В. П. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2010. 504 с.
7. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. / Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В., Салавеліс Д. Є. Одеса : ОНЕУ, ротاپринт, 2013. 343 с.
8. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Добикіна О. К., Рижиков В. С., Касьянюк С. В., Кокотько М. Є. та ін. К. : Центр навч. л-ри, 2007. 208 с.
9. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2003. 554 с.
10. Федонін О. С. Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. метод. посіб. К. : КНЕУ, 2005. 261 с.
11. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / О. О. Терещенко, Я. І. Невмержицький, А. П. Куліш та ін. ; за заг. ред. О. О. Терещенка. К. : КНЕУ, 2006. 312 с.
12. Хомяков В. І., Белінська В. М., Федоренко О. В. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. К. : Кондор, 2012. 432 с.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність оцінювання вартості бізнесу?
2. Які є види вартості згідно Національного стандарту № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав»?
3. Назвіть фактори, що визначають вартість бізнесу.
4. Які особливості методів оцінки вартості бізнесу?
5. Опишіть методи витратного підходу до оцінки вартості бізнесу.
6. Охарактеризуйте методи результатного підходу до оцінки вартості бізнесу.
7. Які методи оцінки вартості бізнесу, що базуються на порівняльному підході ви знаєте?
8. Назвіть основні методи оцінки гудвілу.
9. У чому переваги використання методу аналогового продажу?
10. Назвіть цінові мультиплікатори та розкрийте особливості їхнього визначення?

Практичні завдання

Типові приклади розв'язування задач

Задача 1. Визначити середньозважену вартість капіталу підприємства ($WACC$) та вартість підприємства методом капіталізації його доходів, якщо:

- фактична та прогнозна структура капіталу підприємства становить 3:7;
 - власний капітал – 300 тис. грн;
 - позичковий капітал – 700 тис. грн;
 - стабільний прогнозований обсяг чистого прибутку – 57 тис. грн;
 - плата за користування позичковим капіталом – 15 % річних = 105 тис. грн;
 - інвестор готовий вкладати кошти в корпоративні права підприємства за мінімальної ставки дохідності в 19 %.
- При підготовці задачі використано [6].

Розв'язання

Якщо абстрагуватись від впливу податкового фактора, то середньозважена вартість капіталу підприємства (WACC) знаходиться за формулою:

$$WACC = K_{ек}(BK/K) + K_{нк}(K_{нк}/K),$$

де $K_{ек}$ – очікувана ставка вартості власного капіталу;

$K_{нк}$ – очікувана ставка вартості позичкового капіталу;

K – сума капіталу підприємства;

BK – сума власного капіталу;

PK – сума позичкового капіталу.

$$WACC = 19 \times 300 / 1\,000 + 15 \times 700 / 1\,000 = 16,2 \%$$

Вартість підприємства за методом розрахунку капіталізованого доходу визначається за формулою:

$$ВП_k = П / K_{BK},$$

де $ВП_k$ — вартість підприємства за методом капіталізації доходу;

$П$ – очікувані доходи підприємства, які підлягають капіталізації (прибуток до оподаткування, чистий прибуток);

$K_{ек}$ – ставка капіталізації (дорівнює ставці вартості власного капіталу).

Вартість підприємства за методом розрахунку капіталізованого доходу складатиме близько 300 тис. грн ($ВП_k = 57\,000 / 0,19$).

Задача 2. Перед фінансистом стоїть завдання оцінити ринкову вартість підприємства, корпоративні права якого не мають обігу на ринку. На основі проведеного аналізу статистичної та ринкової інформації вдалося з'ясувати, що на фондовій біржі здійснюється торгівля корпоративними правами підприємства, за основними якісними та кількісними характеристиками схожого на об'єкт оцінки. В результаті вивчення опублікованої в ЗМІ звітності підприємства-аналога та

інформації, одержаної за результатами біржових торгів, вдалося підібрати такі показники для зіставлення об'єкта оцінки та порівнюваного підприємства, які подано у табл. 14.1.

При підготовці задачі використано [6].

Таблиця 14.1 – **Вихідні дані**

Показник	Об'єкт оцінки	Порівнюване підприємство
1. Ринковий курс акцій	–	120 % до номіналу
2. Зареєстрований капітал, тис. грн	3 000	5 000
3. Власний капітал, тис. грн.	4 500	8 000
4. Балансовий курс акцій, %	150	160
5. Коефіцієнт заборгованості	2,7	2,85
6. Чистий прибуток, тис. грн	1 200	2 000
7. Операційний <i>Cash-flow</i> , тис. грн	1 400	2 200
8. Чиста виручка від реалізації, тис. грн	15 000	28 000

Розв'язання

Для оцінки вартості підприємства розрахуємо значення окремих мультиплікаторів по підприємству-аналогу:

- відношення ринкового курсу до балансового: $120/160 = 0,75$;

- відношення ринкового курсу до операційного *Cash-flow*: $(120 \times 5\,000 / 100\%) / 2\,200 = 2,72$;

- відношення ринкового курсу до чистого прибутку: $(120 \times 5\,000 / 100\%) / 2\,000 = 3$;

- відношення ринкового курсу до чистої виручки від реалізації: $(120 \times 5\,000 / 100\%) / 28\,000 = 0,214$.

Використовуючи дані оцінюваного підприємства, знайдемо загальну ринкову вартість його корпоративних прав (яка дорівнюватиме оціночній вартості підприємства) в розрізі окремих мультиплікаторів:

- мультиплікатор відношення ринкового курсу до балансового: $0,75 \times 150\% = 112,5\%$ або 3 375 тис. грн (112,5 % від 3 000 тис. грн);

- мультиплікатор відношення ринкового курсу до операційного *Cash-flow*: $2,72 \times 1\,400 = 3\,808$ тис. грн;

- мультиплікатор відношення ринкового курсу до чистого прибутку: $3 \times 1\,200 = 3\,600$ тис. грн;

- мультиплікатор відношення ринкового курсу до чистої виручки від реалізації: $0,214 \times 15\,000 = 3\,210$ тис. грн.

Кінцеву оціночну вартість можна знайти як середню арифметичну по окремих мультиплікаторах: $(3\,375 + 3\,808 + 3\,600 + 3\,210) / 4 = 3\,498$ тис. грн.

Задача 3. Використовуючи дані попередньої задачі в частині оцінюваного підприємства, знайти його вартість методом порівняння продажів, якщо підприємство-аналог з обсягом чистої виручки від реалізації 20 000 тис. грн, чистим прибутком 1 550 тис. грн та операційним Cashflow 1 850 тис. грн було реалізоване за 4 500 тис. грн. При підготовці задачі використано [6].

Розв'язання

З метою оцінки вартості підприємства знайдемо поправочні коефіцієнти:

- чистої виручки від реалізації: $20\,000 / 15\,000 = 1,33$;

- чистого прибутку: $1\,550 / 1\,200 = 1,29$;

- операційного Cash-flow: $1\,850 / 1\,400 = 1,32$.

Середнє арифметичне значення поправочного коефіцієнта становить 1,31. Отже, ринкова вартість підприємства дорівнює: $4\,500 / 1,31 = 3\,435$ тис. грн.

Задача 4. Знайти оцінку об'єкта X, використовуючи методику попарного порівняння з об'єктами аналогами, маючи на увазі характеристики у таблиці. При розрахунку прийняти розподіл впливу характеристик: якість місцезнаходження 40 %; обмеження в використанні 10 %; права власності на об'єкт 30 %; інфраструктура 20 %. При підготовці задачі використано [6].

Таблиця 14.2 – Вихідні дані

Об'єкти Характеристики	Об'єкт оцінки	Аналог №1	Аналог №2	Аналог №3
1. Місцезнаходження	Задовільне	Добре	Задовільне	Добре

Об'єкти Характеристики	Об'єкт оцінки	Аналог №1	Аналог №2	Аналог №3
2. Зона генплану (наявність обмежень <, без обмежень +)	Змішана <	Виробни- ча +	Виробнича +	Змішана <
3. Права власника на об'єкт	Власність	Власність	Оренда	Оренда
4. Інфраструктура	Добра	Добра	Задовільна	Задовільна
5. Питома вага угоди тис. грн/м ²	X=?	200	140	100

Розв'язання

Визначимо діапазон коригування $200-100=100$ тис. грн/м².
Здійснимо коригування об'єктів аналогів.

У аналога 1 підлягають коригуванню такі показники:

а) різниця в обмеженні використанні – 10 % від величини діапазону;

б) різниця місцезнаходження – 40 % від величини діапазону.

$$200-0,4 \times 100-0,1 \times 100=150 \text{ тис. грн / м}^2.$$

У аналога 2 підлягають коригуванню такі показники:

а) різниця в обмеженні використанні – 10 % від величини діапазону;

б) різниця права власності – 30 % від величини діапазону;

в) різниця інфраструктури – 20 % від величини діапазону.

$$140-0,1 \times 100+0,3 \times 100+0,2 \times 100=180 \text{ тис. грн / м}^2.$$

У аналога 3 підлягають коригуванню такі показники:

а) різниця права власності – 30 % від величини діапазону;

б) різниця місцезнаходження – 40 % від величини діапазону;

в) різниця інфраструктури – 20 % від величини діапазону.

$$100-0,4 \times 100+0,3 \times 100+0,2 \times 100=110 \text{ тис. грн / м}^2.$$

Узагальнимо результати за трьома аналогами:

а) методом середньоарифметичного $(150+180+110)/3=146,7$ тис. грн/м²;

б) методом середньозваженого $(150 \times 2+180+110)/4=147,5$ тис. грн/м².

Отже, об'єкт оцінки X може бути проданий на ринку за ціною 146,7–147,5 тис. грн/м².

Задача 5. Акціонерний капітал компанії Alpha Air Freight має бета коефіцієнт рівний 1,2 %. Ринкова надбавка за ризик складає 8 %, а процентна ставка при відсутності ризику – 6 %. За минулий рік компанія виплатила дивіденди в розмірі 2 грн на акцію. Передбачається, що дивіденди будуть зростати щорічно на 8 %. На сьогодні акції продаються за ціною 30 грн. Яка вартість акціонерного капіталу підприємства? При підготовці задачі використано [6].

Розв'язання

Визначимо прибуток, який отримають із звичайних акцій на основі методу розрахунку, який використовують на ринку цінних паперів:

$$R_e = R_f + \beta(R_m - R_f) = 6 + 1,2 \times 8 = 15,6\% .$$

Використаємо метод розрахунку приросту дивідендів. Очікувана величина дивіденду рівна $D_1 = D_0 \times (1 + g) = 2 \times (1 + 0,08) = 2,16$ грн. Тоді очікуваний прибуток компанії складе $R_e = D_1 / P_0 + g = 2,16 / 30 + 0,08 = 15,2\%$. Отримані результати є близькі. Знайдемо середньоарифметичну величину вартості активів $(15,6 + 15,2) / 2 = 15,4\%$.

Задача 6. Дивіденди великого підприємства сфери послуг в минулому році склали 4 %. Його цінні папери продаються за ціною 60 грн за акцію. Прогнозують, що в майбутньому дивіденди будуть стабільно зростати на 6 % щорічно. Визначити вартість активів підприємства. При підготовці задачі використано [6].

Розв'язання

Визначимо прибуток на наступний рік за формулою:

$$D_1 = D_0 \times (1 + g) = 4 \times (1 + 0,06) = 4,24$$
 грн. Відповідно, вартість активів складе: $R_e = D_1 / P_0 + g = 4,24 / 60 + 0,06 = 13,07\%$.

Задача 7. Визначити залишкову вартість автомобіля, що належить підприємству на правах власності, якщо його первісна

вартість – 200 тис. грн, річна норма амортизації – 20 %, а фактичний строк корисного використання автомобіля – 3 роки.

Розв'язання

Визначаємо залишкову вартість:

$$ЗВ=200\ 000-(200\ 000 \times (20 \times 3) / 100) = 80\ 000 \text{ грн.}$$

Отже, залишкова вартість автомобіля становить 80 тис. грн.

Задача 8. Визначити вартість об'єкта. Вартість об'єкта-аналога 100 тис. грн. Відсутність місця паркування знижує вартість оцінного об'єкта на 5 %, відсутність охорони знижує на 7 %. Проте вихід на проспект збільшує вартість на 15 %, а наявність сучасного ліфту збільшує на 7 %.

Розв'язання

$$\begin{aligned} \text{Вартість} &= 100\ 000 \times (1 - (0,05 + 0,07)) \times (1 + 0,15 + 0,07) = \\ &= 100\ 000 \times 0,88 \times 1,22 = 107\ 360 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Задача 9. Протягом 5 років передбачається здавати адміністративну будівлю площею 1 500 м² в оренду. Середня орендна плата за 1 м² на рік для району розташування будівлі та класу адміністративних приміщень складає 1 000 грн. Середній рівень несвочасного оновлення орендної угоди для району розташування оцінюваного об'єкта складає 15 %.

Операційні витрати приблизно складають 12 % від розміру дійсного валового доходу. Валовий дохід власника зменшиться на величину витрат на ремонт, пов'язаних із фарбуванням і штукатуркою 1 000 м² площі, що надається в оренду. Мінімальний розмір витрат на ремонт складе 60 грн за 1 м² в першому році. Починаючи з другого прогнозного року необхідний щорічний підтримуючий ремонт у розмірі 30 тис. грн з наступним зростанням цієї суми на 3 тис. грн щорічно.

На основі представленої інформації оцінити вартість адміністративної будівлі методом дисконтованих грошових потоків з урахуванням поточної вартості реверсії 1 800 тис. грн. Ставка дисконту 21 %. При підготовці задачі використано [2].

Розв'язання

1. ПВД = 1 000 × 1 500 = 1 500 000 (грн).
2. ДВД = 1 500 000 × (1 - 0,15) = 1 275 000 (грн).
3. Витрати: ОВ = 1 275 000 × 0,12 = 153 000 (грн).

На ремонт: $1\text{ рік}=60 \times 1000=60000$ (грн).

2 рік=30 000 (грн).

3 рік=33 000 (грн).

4 рік=36 000 (грн).

5 рік=39 000 (грн).

4. Витрати= $153+60+30+33+36+39=351$ (тис. грн)

5. ЧОД=ДВД–Витрати= $1\,275-351=924$ (тис. грн)

Задача 10. Власник кафе планує протягом 3 років отримувати щорічний дохід від оренди в сумі 200 000 гривень. В кінці 3-го року кафе буде продано за 150 000 гривень. Витрати по ліквідації складають 12 % від ціни продажу. Прогнозування доходів від оренди має більший ступінь ймовірності, ніж можливість продажу об'єкта за вказану ціну. Відмінності у рівні ризику визначають обрані оцінювачем ставки дисконту для доходу від оренди і продажу: 10 % і 20 % відповідно. Визначити вартість кафе. При підготовці задачі використано [2].

Розв'язання

1. Поточна вартість доходів від оренди =
 $= (200\,000 / (1+0,1)^1) + (200\,000 / (1+0,1)^2) + (200\,000 / (1+0,1)^3) =$
 $= 181\,818,18 + 165\,289,25 + 150\,375,93 = 497\,483,36$ (грн).

2. Витрати по ліквідації= $150\,000 \times 0,12 = 18\,000$ (грн).

3. Поточна вартість продажу = $((150\,000 \times 0,88) / (1+0,2)^1) + ((150\,000 \times 0,88) / (1+0,2)^2) + ((150\,000 \times 0,88) / (1+0,2)^3) = 110\,000 + 91\,666,67 + 76\,300,58 = 277\,967,25$ (грн).

4. Поточна вартість= $497\,483,36 + 277\,967,25 = 775\,450,61$ (грн).

Задача 11. Застосовуючи метод заміщення, потрібно визначити вартість земельної ділянки з покращеннями, на якій розташована котельня. Проведений аналіз показав, що ринкова вартість землі складає 8 000 грн, поточна вартість заміщення будівлі котельні – 110 000 грн, а її сукупний знос – 20 %. При підготовці задачі використано [2].

Розв'язання

1. $V_0 = V_3 + V_B (V_3) - \text{Знос}$.

2. $\text{Знос} = 20\% \times 8\,000 \text{ грн} = 8\,000 \times 0,2 = 1\,600$ (грн).

$$3. \quad V_0 = 8\,000 + 110\,000 - 1\,600 = 116\,400 \text{ (грн.)}$$

Задача 12. Оцінити величину сукупного зносу на основі таких даних про об'єкт нерухомості:

1. Об'єкт оцінки – адміністративна будівля виробничого підприємства, строк економічного життя якої оцінюється в 50 років, ефективний вік – 10 років, відновлювальна вартість – 1 100 тис. грн, витрати на ремонт окремих компонентів – 40 тис. грн.

2. Віконні рами, що були встановлені в процесі будівництва об'єкта – дерев'яні невисокої якості, на їх встановлення було витрачено 13 тис. грн. Необхідна заміна цих віконних рам на пластикові, які характеризуються кращими шумоізоляцією та енергозбереженням. Витрати на заміну оцінюються в 22 тис. грн.

3. За рішенням місцевої ради на вулиці, де знаходиться об'єкт оцінки, організовано рух транспортних засобів тільки в одному напрямі, що ускладнило під'їзд до будівлі. Втрата вартості через такі заходи місцевої ради за прогнозами експертів складає 110 тис. грн.

При підготовці задачі використано [2].

Розв'язання

1. $\text{Знос} = t/T = 10/50 = 0,5 = 50 \%$.

2. $\text{Неусувний фізичний знос} = V_{\text{вх}} \cdot \text{Знос у \%} = 1\,100\,000 \cdot 0,5 = 550 \text{ (тис. грн.)}$.

3. $\text{Усувний фізичний знос} = \text{Витрати на ремонт} = 40\,000 \text{ (грн.)}$.

4. $\text{Загальний фізичний знос} = 550\,000 + 40\,000 = 590\,000 \text{ (грн.)}$.

5. $\text{Усувний функціональний знос} = \text{Вартість пластика} - \text{Вартість дерева} = 22\,000 - 13\,000 = 9\,000 \text{ (грн.)}$.

6. $\text{Економічний знос} = \text{Витрати від дороги} = 105\,000 \text{ (грн.)}$.

7. $\text{Зук.} = \text{Зфіз.} + \text{Зфункц.} + \text{Зекон.} = 590\,000 + 9\,000 + 110\,000 = 709\,000 \text{ (грн.)}$.

8. $\text{Залишкова вартість відтворення} = 1\,000\,100 - 709\,000 = 291\,100 \text{ (грн.)}$.

Задача 13. Визначити залишкову відновну вартість окремо збудованого на земельній ділянці торгового приміщення з

такими характеристиками. Площа торговельного приміщення – 7 000 кв. м. Площа земельної ділянки – 10 000 кв. м. Ставка орендної плати за 1 кв. м. земельної ділянки району розміщення торговельного приміщення складає 150 грн. Будівля знаходиться в експлуатації 12 років і має різні значення зносу окремих конструктивних елементів. Вартість будівництва 1 кв. м. аналогічного об'єкта нерухомості складає 3 700 грн. Питома вага окремих конструктивних елементів та розмір зносу окремого елемента об'єкта оцінки наведені в таблиці 14.3. При підготовці задачі використано [2].

Таблиця 14.3 – Вихідні дані

Найменування конструктивних елементів	Питома вага елемента, %	Знос, %
Фундаменти	8	16
Стіни	24	20
Перегородки	7	25
Перекриття	12	22
Покрівля	6	12
Підлога	5	30
Вікна, двері	11	15
Оздоблення	5	15
Внутрішні санітарно – технічні спорядження	18	30
Інші елементи	4	13
Разом	100	?

Розв'язання

1. $3_{вв} = 3_{вв} - 3$.
2. $8 \times 16 = 128$.
3. $24 \times 20 = 480$.
4. $7 \times 25 = 175$.
5. $12 \times 22 = 264$.
6. $6 \times 12 = 72$.
7. $5 \times 30 = 150$.
8. $11 \times 15 = 165$.
9. $5 \times 15 = 75$.
10. $18 \times 30 = 540$.
11. $4 \times 13 = 52$.

12. Накопичений знос за всіма елементами =
 $= (128 + 480 + 175 + 264 + 72 + 150 + 165 + 75 + 540 + 52) / 100 = 21,01$.

13. Вартість права оренди = вартість землі x ставку оренди
 $= 10\,000 \times 150 = 1\,500\,000$ (грн).

14. Залишкова вартість відтворення $= (3\,700 \times (1 - 0,2101)) \times 7\,000 + 1\,500\,000 = 21\,958\,410$ (грн).

Задача 10. Одноповерхова офісна будівля знаходиться в довгостроковій оренді. Площа будівлі 1 000 кв. м; будівля побудована 10 років тому і передбачуваний загальний термін її життя 50 років. Із порівняння з аналогічними будівлями впливає, що: ставка оренди становить 200 дол. / кв. м, показник прибутковості орендного бізнесу до $= 0,15$ (15%), витрати на будівництво подібної нової будівлі 850 дол. / кв.м. Коефіцієнт недовантаження складає 10%. Для включення в звіт оцінювача треба розрахувати наступні показники: капіталізовану вартість (КВ) чинної орендної будівлі, її залишкову відновну вартість (ЗВВ) та залишкову вартість земельної ділянки (ЗВЗ), на якій розташована будівля. Курс долара на дату оцінки становить 8 грн. за 1 доллар США (курс валюти умовний). При підготовці задачі використано [2].

Розв'язання

1. ПВД = Площа x Ставку оренди x 12 місяців =
 $= 1\,000 \times 200 \times 12 = 240\,000$ (дол).

2. ДВД=ЧОД=240 000x0,1=24 000 (дол).

3. Вартість заміщення = Витрати на будівництво x Площа=
 $= 1000 \times 850 = 850\,000$ (дол).

4. Капіталізована вартість будівлі = ЧОД/Ск=24 000/0,15=
 $= 160\,000$ (дол).

5. Залишкову вартість $= (T-t)/T \times$ Вартість заміщення=
 $= 850\,000 \times (50-10)/50 = 680\,000$ (дол).

6. Залишкова вартість земельної ділянки=Капіталізована вартість–Залишкова вартість заміщення=
 $= 160\,000 - 680\,000 = -520\,000$ (дол).

Задача 11. Оцінити двоповерхову будівлю адміністративної будівлі площею 500 м², що потребує косметичного ремонту. Аналогом було обрано двоповерхову

офісну будівлю площею 450 м², у якій був зроблений косметичний ремонт. Ціна продажу аналога – 2 800 000 грн, у базі даних були знайдені наступні дані по парних продажах, які наведені в таблиці 14.4. При підготовці задачі використано [2].

Таблиця 14.4 – **Вихідні дані**

Об'єкт	Фізичні характеристики та призначення об'єкта	Стан об'єкта	Ціна, грн
1	Одноповерхова цегельна офісна будівля площею 140 м ²	Потрібний косметичний ремонт	700 000
2	Одноповерхова цегельна офісна будівля площею 220 м ²	Проведено косметичний ремонт	1 500 000

Розв'язання

$$Pr = B1/S1 - B2/S2 = 700\,000/140 - 1\,500\,000/220 = 5\,000 - 6818,18 = -1818,18 \text{ (грн).}$$

Поправка в цьому випадку має від'ємний знак. Пояснюється це тим, що ціна аналога повинна бути зменшена на величину вартості проведеного косметичного ремонту.
Вартість = (2 800 000/450 - 1 818,18) × 500 = 2 202 021,1 (грн).

Задача 12. Необхідно визначити вартість об'єкта, величина ринкової орендної плати за який визначена в 105 000 гривень в місяць, за методом валового рентного мультиплікатора, використовуючи наступну інформацію, яка наведена в таблиці 14.5. При підготовці задачі використано [2].

Таблиця 14.5 – **Вихідні дані**

Об'єкт продажу	Ціна продажу (грн)	Місячна орендна плата (грн)
1	18 000 000	142 857
2	18 500 000	146 825
3	18 800 000	148 400
4	19 000 000	150 770
5	19 200 000	152 300

Розв'язання

$$B = ЧОДоб.оц. \times ВРМ,$$

де B – вартість об'єкта;

$ВРМ$ – валовий рентний мультиплікатор

$$BPM = Cn/ЧОДрiч,$$

де Cn – ціна продажу.

$$BPM1 = (18\,000\,000/142\,857)/12 = 10,5.$$

$$BPM2 = (18\,500\,000/146\,825)/15 = 10,5.$$

$$BPM3 = (18\,800\,000/148\,400)/12 = 10,56.$$

$$BPM4 = (19\,000\,000/150\,770)/12 = 10,5.$$

$$BPM5 = (19\,200\,000/152\,300)/12 = 10,51.$$

$$BPM_{\text{сєр}} = (10,5+10,5+10,56+10,5+10,51)/5=10,51.$$

$$V=105000 \times 10,51 \times 12=13\,242\,600 \text{ (грн)}.$$

Задача 13. Розрахувати абсолютний розмір знецінення об'єкта під впливом фізичного зносу. Первісна вартість об'єкта – 500 000 грн. Фізичний знос окремих елементів будинку характеризується такими даними у таблиці 14.6. При підготовці задачі використано [2].

Таблиця 14.6 – Вихідні дані

Елементи	Ступінь зносу, %	Питома вага, %
Фундамент	15	12
Перекрыття	6	8
Підлоги	30	15
Перегородки	20	11

Розв'язання

Фундамент $F_{\phi} = (F_i \times L_i)/100 \% = (15 \times 12)/100 = 1,8.$

Перекрыття $F_{\phi} = (6 \times 8)/100 = 0,48.$

Підлоги $F_{\phi} = (30 \times 15)/100 = 4,5.$

Перегородки $F_{\phi} = (20 \times 11)/100 = 2,2.$

Загальний функціональний знос $= 1,8 + 0,48 + 4,5 + 2,2 = 8,98.$

Абсолютний розмір знецінення під впливом фізичного зносу $= (500\,000 \times 8,98 \%)/100 \% = 44\,900 \text{ (грн)}.$

Задача 14. Оцінити двоповерхову будівлю адміністративної будівлі площею 410 м², що потребує косметичного ремонту. Аналогом було обрано двоповерхову офісну будівлю площею 320 м², у якій був зроблений косметичний ремонт. Ціна продажу аналога – 2400 000 грн., у базі даних були знайдені наступні дані по парних продажах, які наведені в таблиці 14.7. При підготовці задачі використано [2].

Таблиця 14.7 – Вихідні дані

Об'єкт	Фізичні характеристики та призначення об'єкта	Стан об'єкта	Ціна, грн
1	Одноповерхова цегельна офісна будівля площею 140 м ²	Потрібний косметичний ремонт	800 000
2	Одноповерхова цегельна офісна будівля площею 210 м ²	Проведено косметичний ремонт	1 600 000

Розв'язання

$Pr = B1/S1 - B2/S2 = 800\,000/140 - 1\,600\,000/210 = 5714,29 - 7619,05 = -1904,76$ (грн).

Поправка в даному випадку має від'ємний знак. Пояснюється це тим, що ціна аналога повинна бути зменшена на величину вартості проведеного косметичного ремонту.

Вартість = $(2\,400\,000/320 - 1\,904,76) \times 410 = 2\,294\,048,4$ (грн).

Задача 15. Вартість цілісного земельно-майнового комплексу складається із вартості земельної ділянки та вартості будівель у співвідношенні 1:3. Коефіцієнти капіталізації для землі та будівель дорівнюють 12 % та 16 % відповідно. Від використання нерухомості очікується щорічний чистий операційний дохід в розмірі 120 тис. грн. Оцінити вартість земельної ділянки на основі метода середньозваженого коефіцієнта капіталізації. При підготовці задачі використано [2].

Розв'язання

1. Оскільки вартість земельної ділянки відноситься до вартості будівель у співвідношенні 1:3, значить це рівне співвідношенню 25 % до 75 %

2. Загальний коефіцієнт капіталізації = $= 0,25 \times 0,12 + 0,75 \times 0,16 = 0,15$.

3. Вартість = $ЧОД/К = 120\,000/0,15 = 800\,000$.

Задача 16. Об'єкт продажу – будинок. Оцінювачем були зібрані і проаналізовані дані за такими об'єктами – аналогами, які подано у таблиці 14.8.

Таблиця 14.8 – Вихідні дані

Об'єкт	1	2	3	4
Площа	270	270	295	295
Кількість спалень	2	2	2	1
Балкон	є	немає	є	немає
Ціна продажу	78 000	76 500	83 000	80 000
Коригування:				
Площа	0	0	5000	-5000
Кількість спалень	-3 000	-3 000	-3 000	0
Балкон	1 500	0	1 500	-1 500
Ціна	73 500	73 500	73 500	73 500

Визначити: 1. Коригування на різницю в площі. 2. Коригування на різницю в кількості спалень. 3. Коригування на наявність балкону.

Розв'язання

1. Коригування на різницю в площі =83 000–78 000= =5 000 (грн).

2. Коригування на різницю в кількості спалень =83 000– –80 000=3 000 (грн).

3. Коригування на наявність балкону =78 000–76 500= =1 500 (грн).

Задача 17. Використовуючи метод дисконтування грошових потоків, розрахуйте поточну вартість потоку орендних платежів, що виникають в кінці року, якщо річний орендний платіж перші чотири роки складають 400 тис. грн, потім він зменшиться на 150 тис. грн і збережеться протягом трьох років, після чого зросте на 350 тис. грн і будуть поступати ще два роки. Ставка дисконту – 10 %. При підготовці задачі використано [2].

Розв'язання

$$V = \sum \text{ЧОД} / (1 + r)^n$$

$$400\,000 - 150\,000 = 250\,000.$$

$$250\,000 + 350\,000 = 600\,000.$$

$$V = 400\,000 / (1 + 0,1)^1 + 400\,000 / (1 + 0,1)^2 + 400\,000 / (1 + 0,1)^3 + + 400\,000 / (1 + 0,1)^4 + 25\,000 / (1 + 0,1)^5 + 250\,000 / (1 + 0,1)^6 + 250\,000 / (1 +$$

$$+0,1)^7 + 600\,000 / (1+0,1)^8 + 600\,000 / (1+0,1)^9 = 2\,226\,973,8 \text{ (грн).}$$

Задачі для самостійного розв'язання

Задача 1. Застосовуючи метод заміщення, потрібно визначити вартість земельної ділянки з покращеннями, на якій розташована котельня. Проведений аналіз показав, що ринкова вартість землі складає 10000 грн, поточна вартість заміщення будівлі котельні – 90000 грн, а її сукупний знос – 18 %.

Задача 2. Визначити вартість об'єкта. Вартість об'єкта-аналога 80 тис. грн. Відсутність місця паркування знижує вартість оцінного об'єкта на 6 %, відсутність охорони знижує на 8 %. Проте вихід на проспект збільшує вартість на 12 %, а наявність сучасного ліфту збільшує на 5 %.

Задача 3. Дивіденди великого підприємства сфери послуг в минулому році склали 2,5 %. Його цінні папери продаються за ціною 28 грн за акцію. Прогнозують, що в майбутньому дивіденди будуть стабільно зростати на 8 % щорічно. Визначити вартість активів підприємства.

Тестові завдання

1. Який з перелічених нижче методів оцінки вартості бізнесу використовується відповідно до витратного підходу?

- 1) метод ліквідаційної вартості;
- 2) метод прямої капіталізації доходів;
- 3) метод дисконтування грошового потоку;
- 4) метод мультиплікаторів.

2. Який з перелічених нижче методів оцінки вартості бізнесу використовується відповідно до результативного підходу?

- 1) метод вартості заміщення;
- 2) простий балансовий метод;
- 3) метод додаткових доходів;
- 4) метод галузевих співвідношень.

3. Який з перелічених нижче методів оцінки вартості бізнесу використовується відповідно до порівняльного підходу?

- 1) метод чистих активів;
- 2) метод вартості заміщення;
- 3) метод економічного прибутку;
- 4) метод аналогового продажу чи ринку капіталу.

4. Визначення вартості бізнесу за простим балансовим методом – це:

1) вартість бізнесу визначається шляхом підсумування реальної вартості всіх компонентів цілісного майнового комплексу підприємства з вирахуванням сум його зобов'язань (боргів);

2) вартість бізнесу визнається рівною різниці між активами та пасивами фірми;

3) вартість бізнесу визначається шляхом вирахування зі скоригованої вартості активів підприємства скоригованої вартості його пасивів;

4) вартість бізнесу дорівнює теперішній вартості грошових потоків, генерованих кожним його компонентом, з урахуванням відмінностей у рівнях дисконтів.

5. Визначення вартості бізнесу за методом регулювання балансу – це:

1) вартість бізнесу визначається шляхом підсумування реальної вартості всіх компонентів цілісного майнового комплексу підприємства з вирахуванням сум його зобов'язань (боргів);

2) вартість бізнесу дорівнює різниці між ринковою вартістю всіх активів підприємства та ринковою вартістю всіх його пасивів (зобов'язань) у по-елементному розрізі;

3) вартість бізнесу визначається шляхом урегулювання балансу підприємства та оцінки можливостей отримання доходів від його використання;

4) вартість бізнесу встановлюється на рівні ціни купівлі-продажу контрольних пакетів акцій компаній чи аналогічних цілісних майнових комплексів.

6. Визначення вартості бізнесу за методом додаткових доходів – це:

- 1) вартість бізнесу дорівнює теперішній вартості майбутніх грошових потоків від його використання, що можуть бути капіталізовані учасниками (власниками);
- 2) вартість бізнесу визнається рівною різниці між активами та пасивами фірми;
- 3) вартість бізнесу визначається шляхом урегулювання балансу підприємства та оцінки можливостей отримання доходів від його використання;
- 4) вартість бізнесу визначається шляхом підсумування реальної вартості всіх компонентів цілісного майнового комплексу підприємства з вирахуванням сум його зобов'язань (боргів).

7. Визначення вартості бізнесу за методом ліквідаційної вартості — це:

- 1) вартість бізнесу дорівнює різниці між ринковою вартістю всіх активів підприємства та ринковою вартістю всіх його пасивів (зобов'язань) у по-елементному розрізі;
- 2) вартість бізнесу дорівнює сумі коштів, яка може бути реально отримана при його ліквідації (продажу); або сумі ліквідаційних вартостей усіх видів майна підприємства;
- 3) вартість бізнесу дорівнює теперішній вартості грошових потоків, генерованих кожним його компонентом, з урахуванням відмінностей у рівнях дисконтів;
- 4) вартість бізнесу оцінюється на основі визначених коефіцієнтів, що відтворюють суттєві характеристики аналогічних об'єктів, представлених на ринку.

8. Визначення вартості бізнесу за методом мультиплікаторів – це:

- 1) вартість бізнесу визначається шляхом підрахування вартості створення ідентичного цілісного майнового комплексу в поточних цінах, який має аналогічну корисність для власників, але сформований відповідно до сучасних стандартів та вимог;
- 2) вартість бізнесу оцінюється на основі визначених коефіцієнтів, що відтворюють суттєві характеристики аналогічних об'єктів, представлених на ринку;

3) вартість бізнесу дорівнює різниці між ринковою вартістю всіх активів підприємства та ринковою вартістю всіх його пасивів (зобов'язань) у по-елементному розрізі

4) вартість бізнесу визначається шляхом урегулювання балансу підприємства та оцінки можливостей отримання доходів від його використання.

9. Визначення вартості бізнесу за методом економічного прибутку – це:

1) вартість бізнесу визначається шляхом урегулювання балансу підприємства та оцінки можливостей отримання доходів від його використання;

2) вартість бізнесу дорівнює різниці між ринковою вартістю всіх активів підприємства та ринковою вартістю всіх його пасивів (зобов'язань) у по-елементному розрізі;

3) вартість бізнесу визнається рівною різниці між активами та пасивами фірми;

4) вартість бізнесу визначається шляхом множення суми інвестованого капіталу на ставку економічної рентабельності, яка дорівнює різниці між рентабельністю інвестованого капіталу і середньозваженими витратами на його залучення та використання.

10. Визначення вартості бізнесу за методом накопичення активів – це:

1) вартість бізнесу дорівнює різниці між ринковою вартістю всіх активів підприємства та ринковою вартістю всіх його пасивів (зобов'язань) у по-елементному розрізі;

2) вартість бізнесу визнається рівною різниці між активами та пасивами фірми;

3) вартість бізнесу дорівнює різниці між залишковою вартістю всіх активів підприємства та залишковою вартістю всіх його пасивів (зобов'язань) у по-елементному розрізі

4) вартість бізнесу визначається шляхом підсумування реальної вартості всіх компонентів цілісного майнового комплексу підприємства з вирахуванням сум його зобов'язань (боргів).

11. Визначення вартості бізнесу за методом чистих активів – це:

1) вартість бізнесу дорівнює сумі коштів, яка може бути реально отримана при його ліквідації (продажу), або сумі ліквідаційних вартостей усіх видів майна підприємства;

2) вартість бізнесу дорівнює теперішній вартості грошових потоків, генерованих кожним його компонентом, з урахуванням відмінностей у рівнях дисконтів;

3) вартість бізнесу визначається шляхом підсумування реальної вартості всіх компонентів цілісного майнового комплексу підприємства з вирахуванням сум його зобов'язань (боргів).

4) вартість бізнесу визначається шляхом вирахування зі скоригованої вартості активів підприємства скоригованої вартості його пасивів. Коригування полягає у ціновому приведенні чи нормалізації бухгалтерської звітності.

12. Визначення вартості бізнесу за методом вартості заміщення – це:

1) вартість бізнесу визначається шляхом підсумування реальної вартості всіх компонентів цілісного майнового комплексу підприємства з вирахуванням сум його зобов'язань (боргів);

2) вартість бізнесу дорівнює різниці між ринковою вартістю всіх активів підприємства та ринковою вартістю всіх його пасивів (зобов'язань) у по-елементному розрізі;

3) вартість бізнесу визначається шляхом підрахування вартості створення ідентичного цілісного майнового комплексу в поточних цінах, який має аналогічну корисність для власників, але сформований відповідно до сучасних стандартів та вимог;

4) вартість бізнесу визначається шляхом урегулювання балансу підприємства та оцінки можливостей отримання доходів від його використання.

13. Визначення вартості бізнесу за методом прямої капіталізації доходів – це:

1) вартість бізнесу дорівнює теперішній вартості майбутніх грошових потоків від його використання, що можуть бути капіталізовані учасниками (власниками);

2) вартість бізнесу дорівнює сумі коштів, яка може бути реально отримана при його ліквідації (продажу), або сумі ліквідаційних вартостей усіх видів майна підприємства;

3) вартість бізнесу дорівнює різниці між ринковою вартістю всіх активів підприємства та ринковою вартістю всіх його пасивів (зобов'язань) у по-елементному розрізі;

4) вартість бізнесу визначається шляхом урегулювання балансу підприємства та оцінки можливостей отримання доходів від його використання.

14. Який з наступних методів не може бути використаним при визначенні коефіцієнта капіталізації?

- 1) кумулятивний метод;
- 2) метод ринку капіталу;
- 3) по фінансових показниках схожих підприємств;
- 4) дисконтування грошових потоків.

15. Яка складова підприємницької діяльності не використовується для визначення вартості бізнесу?

- 1) персонал;
- 2) машини та обладнання;
- 3) земля, будівлі та споруди;
- 4) готова продукція.

16. Методами оцінки гудвілу є:

1) німецький, швейцарський, англосаксонський, дисконтний методи, методи Грефа та щорічного визначення;

2) німецький, дисконтний методи, методи Грефа та щорічного визначення;

3) швейцарський, англосаксонський, дисконтний методи, метод Грефа;

4) німецький метод, методи Грефа та щорічного визначення;

17. Мультиплікатор «Ціна/Прибуток» є:

- 1) інтервальним мультиплікатором;
- 2) одномоментним мультиплікатором;
- 3) фінансовим мультиплікатором;
- 4) ринковим мультиплікатором.

18. Мультиплікатор «Прибуток/Інвестований капітал» є:

- 1) інтервальним мультиплікатором;
- 2) одномоментним мультиплікатором;
- 3) фінансовим мультиплікатором;

4) ринковим мультиплікатором.

19. Мультиплікатор «Ціна/Чиста вартість активів» є:

- 1) інтервальним мультиплікатором;
- 2) одномоментним мультиплікатором;
- 3) фінансовим мультиплікатором;
- 4) ринковим мультиплікатором.

20. Мультиплікатор «Ціна/Дивіденди» є:

- 1) інтервальним мультиплікатором;
- 2) одномоментним мультиплікатором;
- 3) фінансовим мультиплікатором;
- 4) ринковим мультиплікатором.

ТЕМА 15. РОЗВИТОК БІЗНЕСУ: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА ОЦІНКА

- 15.1. Сутність розвитку бізнесу
- 15.2. Види розвитку бізнесу
- 15.3. Стимулювання розвитку бізнесу
- 15.4. Оцінка ефективності розвитку бізнесу
- 15.5. Моделі розвитку бізнесу

15.1. Сутність розвитку бізнесу

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА – це процес, що розгортається в часі з переходом з одного стану в інший, який характеризується наявністю якісних перетворень у цілому, появою якісно нових елементів, властивостей, характеристик, що відбуваються під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Розвиток підприємства передбачає зміни, функціонування та вдосконалення виробництва як єдиного цілого

Типи розвитку підприємства

Перепрофілюючий (інноваційний) – пов'язаний з втратою конкурентоспроможності певної продукції (певного бізнесу) і необхідністю суттєвої переорієнтації виробництва на випуск нових товарів що, вимагає значних капітальних вкладень, перепрофілювання потужностей, встановлення нових зв'язків з постачальниками та інших структурних змін

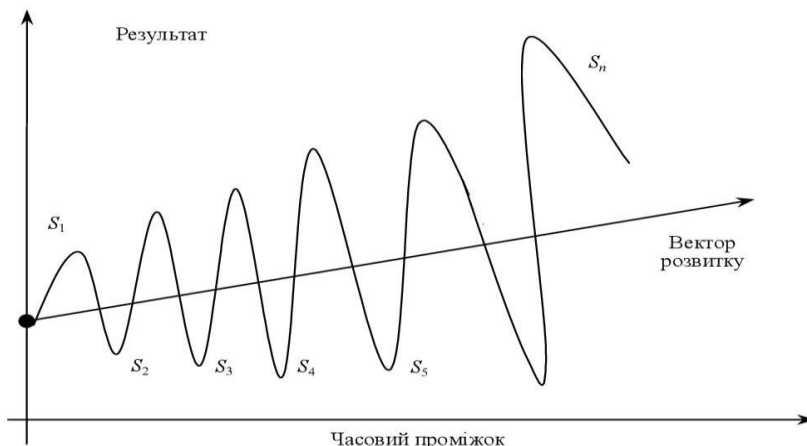
Модернізуючий (покращуючий) – використовується при виникненні можливості значного покращення бізнесу фірми. Наприклад, споживчих властивостей продукції при відносно невеликих капітальних вкладеннях шляхом модернізації виробництва та за рахунок інших технологічно-організаційних змін, а також за рахунок збільшення строків використання відпрацьованих технологій, що дозволяють отримати додатковий прибуток

Основні моделі змін (розвитку)

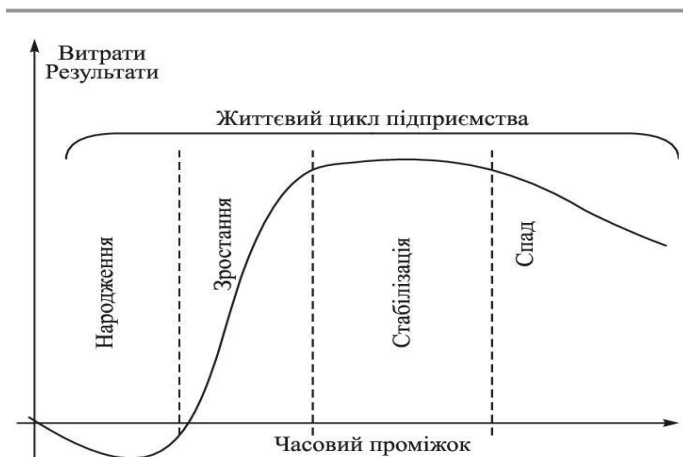
«Революційна» модель змін, яка була запропонована американськими фахівцями у галузі менеджменту М. Хаммером та Дж. Чампі у 1991 р., набула ще назву концепції реінжинірингу бізнесу. Вчені розглядають реінжиніринг бізнесу як принципове переосмислення та радикальне перепроєктування підприємства та його найважливіших процесів з метою кардинального поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників сучасної ефективності: вартості, якості, сервісу та оперативності

«Еволюційна» модель змін (або концепція організаційного розвитку) базується на концепції планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальної системи, що передбачає залучення великої кількості учасників. Тобто організаційний розвиток розглядається як довгостроковий, ретельний і всеохоплюючий процес зміни та розвитку підприємства і людей, які в ньому працюють

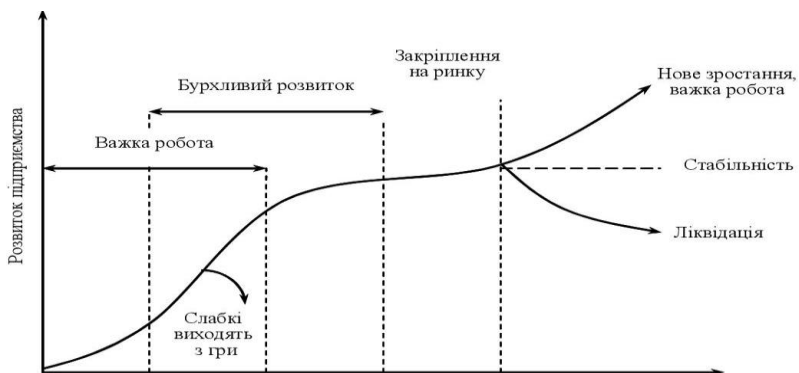
Розвиток підприємства за теорією циклічного розвитку



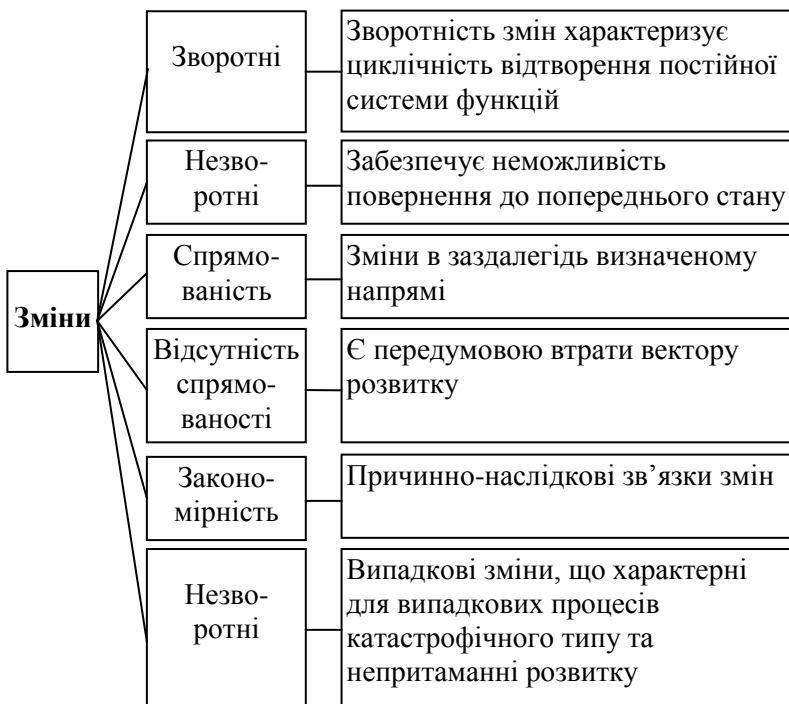
Життєвий цикл розвитку підприємства



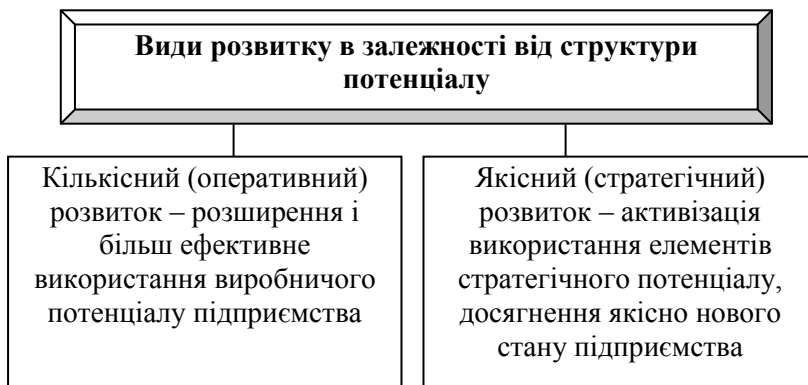
Модель розвитку підприємства (за Л. Данко)



Властивості розвитку бізнесу



15.2. Види розвитку бізнесу



Види розвитку бізнесу в залежності від зміни розміру

<p>Горизонтальним. Воно відбувається через збільшення обсягу випуску та продажу одних і тих же товарів на старих і нових ринках. Може приймати вигляд географічної експансії, поглинання інших товаровиробників того ж сектору</p>	<p>Вертикальним. Таке зростання відбувається через організації нових або об'єднання вже існуючих технологічно взаємопов'язаних виробництв. Здійснюється щодо наближення до кінцевого споживача або до постачальника ресурсів</p>	<p>Диверсифікованим. Такий вид зростання передбачає об'єднання різнорідних виробництв, що належать до різних секторів у єдиний конгломерат</p>
--	--	--

Основні напрями розвитку бізнесу

Напряма	Характеристика
Фінансовий	<ul style="list-style-type: none"> – зниження собівартості продукції; – пошук нових резервів зростання прибутку; – пошук нових резервів зменшення збитків; – оптимізація витрат на ресурси, виробництво, заробітну плату; – оптимізація витрат від настання ризиків, в тому числі фінансових; – забезпечення фінансової рівноваги, стійкості, платоспроможності і ліквідності підприємства у довгостроковому періоді; – забезпечення фінансової безпеки підприємства; – балансування структури активів та пасивів, доходів та витрат

Тема 15. Розвиток бізнесу: сутність, види та оцінка

Напрямок	Характеристика
Виробничий	<ul style="list-style-type: none"> – розширення номенклатури та асортименту продукції; – впровадження ефективних методів нормування запасів ресурсів; – розроблення графіка потреби в ресурсах; – оптимізація виробничих площ; – підвищення виробничої потужності
Маркетинговий	<ul style="list-style-type: none"> – удосконалення продукції відповідно до потреб ринку; – дослідження та вихід на нові сегменти ринку; – диверсифікація діяльності, асортименту продукції; – пошук нових споживачів, клієнтів, партнерів
Інноваційний	<ul style="list-style-type: none"> – визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності; – перехід на інноваційні методи ведення виробничо-господарської чи іншої діяльності; – впровадження у діяльність результатів НТП. – удосконалення продукції відповідно до потреб
Інвестиційний	<ul style="list-style-type: none"> – формування оптимального портфеля інвестиційних проектів; – оптимізація втрат від настання інвестиційних ризиків; – балансування доходу та ризику від інвестиційного проекту; – оптимізація системи управління інвестиційною діяльністю; – пошук дешевших джерел фінансування інвестиційних проектів, альтернативних методів залучення інвестиційних ресурсів



Основні види розвитку бізнесу

Вид розвитку	Характеристика
Економічний	Основна мета діяльності – нарощення обсягів виробництва й розширення можливостей задовольняти потреби споживачів, збільшення збуту, масштабів виробництва, залучення інвестицій, підвищення якості продукції
Організаційний	Забезпечення ефективності виробництва. Такий тип розвитку бізнесу виражається в удосконаленні і застосуванні нових методів та форм організації виробництва
Соціальний	Це удосконалення внутрішнього соціального середовища, психологічного клімату та умов реалізації трудової діяльності персоналу. Як результат – зацікавленість працівників у результатах праці, підвищення водночас продуктивності і ефективності роботи підприємства

Вид розвитку	Характеристика
Техніко-технологічний	Це формування й удосконалення основних засобів підприємства, що орієнтується на кінцеві результати діяльності за рахунок техніко-технологічних нововведень (модернізації устаткування, технічного переозброєння, реконструкції, розширення, нового будівництва, тощо)
Екологічний	Орієнтує підприємства на задоволення потреб людей, забезпечуючи достатню якість життя, раціональне використання природних ресурсів і збереження довкілля

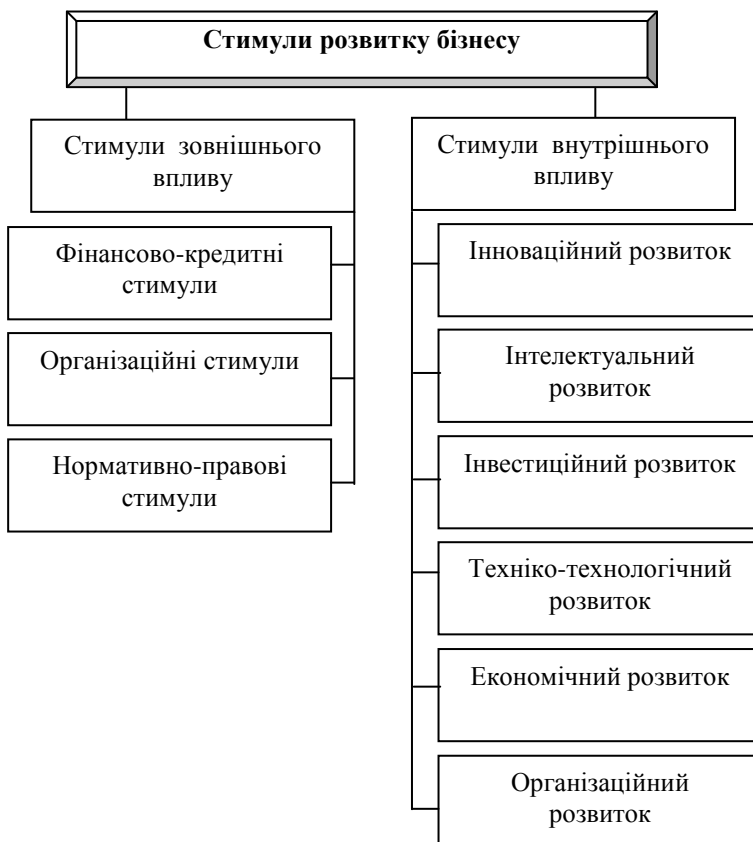
СТАЛИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ – це стан бізнесу, що характеризується здатністю підприємства до виживання в критичних умовах й тривалого протистояння впливу негативних зовнішніх чинників в наявний та перспективний час, що забезпечує майбутню стабільність та ефективність розвитку бізнесу

15.3. Стимулювання розвитку бізнесу

СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ – це система заходів, механізмів, дій фінансового, економічного, соціального, політичного та іншого характеру щодо перетворення матеріальних, соціальних та духовних мотивів у адекватні стимули та результати діяльності

Чинники стимулювання розвитку бізнесу

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
Фінансове стимулювання	Удосконалення організаційної структури
Кредитне стимулювання	Формування капіталу підприємства
Податкове стимулювання	Удосконалення структури основних засобів
Нормативне стимулювання	Професійна підготовка та перепідготовка персоналу підприємства
Стимулювання розвитку інфраструктури	Стимулювання створення або придбання нематеріальних активів



Вплив **НЕГАТИВНИХ СТИМУЛІВ** формує у підприємства стійкість, імунітет та відповідальність, наслідком чого є зацікавленість та бажання до розвитку. Вплив **ПОЗИТИВНИХ ЧИННИКІВ** сприяє підвищенню ефективності розвитку бізнесу та прискорює розвиток його окремих потенціалів

Форми стимулювання розвитку бізнесу

Форма прямого стимулювання реалізується за допомогою вказівок, які є обов'язковими до виконання. Пряме стимулювання свідчить про підтримку державою розвитку бізнесу у вигляді дотацій, субвенцій, державних кредитних установ, регулювання верхньої межі кредитних ставок

Форма непрямого стимулювання закладається у формуванні сприятливого середовища, ефективної правової бази, елементів пільгового оподаткування. Саме тут використовуються інструменти грошово-кредитної, організаційної та нормативно-правової підтримки. Така форма стимулювання здійснюється державними та недержавними органами і установами

15.4. Оцінка ефективності розвитку бізнесу

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ розвитку підприємства повинна враховувати тенденції у динаміці показників, що характеризують розвиток. При цьому можна визначати витрати, пов'язані з розробкою та реалізацією стимулюючих механізмів



Напрями оцінки ефективності розвитку бізнесу

Розвиток фінансово-кредитної підтримки бізнесу

Розвиток нормативних основ регулювання бізнесу

Розвиток інфраструктури підтримки бізнесу

15.5. Моделі розвитку бізнесу

Розвиток – це завжди **ЗМІНА**. Розвиток бізнесу може бути здійснено в двох різних формах:

-революція – стрибок, фазовий перехід, катастрофа, яка передбачає докорінну зміну підприємства;

-еволюція – форма розвитку, яка передбачає поступальну, повільну, плавну якісну зміну через адаптацію підприємства до умов середовища, що змінюється

РЕВОЛЮЦІЙНА ФОРМА розвитку безпосередньо пов'язана з таким поняттям як «**КРИЗА**», яке має багато рівнів і трактувань

ПІДХОДИ ДО КРИЗИ. Перший. Криза – це форма поступального руху, вияв розвитку системи. **Другий.** Криза є ситуація значного погіршення одного, а частіше кількох, важливих параметрів функціонування системи, що цілком реально може призвести до її ліквідації. **Третій.** Криза є переломним моментом у функціонуванні системи (незалежно від того, яким – позитивним чи негативним, буде результат); звідси кризою є будь-яка нестандартна ситуація або зміни у функціонуванні системи

Основні світові кризи в історії розвитку економічного суспільства [13, с. 127; 2, с. 9, с. 13]

Рік	Характеристика кризи та охоплені країни
1634–1637	Країна: Голландія Ця криза була першою з зафіксованих, отримала назву «Тюльпанної лихоманки». Ця економічна криза була спровокована зниженням реальних поставок товару (тюльпанів) і активним переходом на торгівлю через контракти
1719–1720	Країна: Франція Дана криза, яка отримала назву «Міссісіпська», була спровокована навмисними фінансовими маніпуляціями Дж. Ло
1721	Країна: Англія Криза привела до падіння Компанії Південних морів
1763	Країни: Північна Європа, Голландія, Гамбург, Пруссія, Скандинавія, Великобританія Причинами розгортання кризи стали махінації із земельними ділянками в США та активна емісія «дружніх векселів»
1825	Країни: Англія, Європа Причинами розгортання кризи стали безконтрольне надування фондового ринку, який різко відповів на положення в економіці біржовим занепадом, що тим чином спровокувало банківську паніку, яка перекинулася на багато європейських країн
1836–1838	Країни: Англія, США, Франція Першопричиною виникнення даної кризи вважається падіння фондового ринку Англії, що й спровокувало рецесію французьких бірж
1847	Країни: США, Англія, Франція, Німеччина Причина виникнення та поширення кризи виявилася у падінні фондового ринку Великобританії, що спричинило суспільну паніку, а за вилученням депозитів прийшов дефолт банківського сектора, що спричинило масові банкрутства підприємств
1857	Країна: США Криза отримала назву першої світової циклічної кризи
1873	Країни: США, країни Європи Головними причинами виникнення кризи виявилися: високий рівень інфляції, післявоєнна дезорганізація в

Тема 15. Розвиток бізнесу: сутність, види та оцінка

Рік	Характеристика кризи та охоплені країни
	країнах Європи, великі пожежі в Бостоні і Чикаго, торговельний дефіцит, фондові спекуляції та інші
1882	Країна: Франція Криза спровокувала біржовий крах, занепад у залізничному будівництві, суттєве падіння виробництва вовняних і шовкових виробів, збільшення показників імпорту промислової сировини, зниження цін на продукцію, падіння цін на акції та поширення банкрутств великих підприємств
1890–1893	Країни: Бразилія, Уругвай и США. Дана криза отримала назву «Барінгова криза», через банкрутство найбільшого банку Великобританії (Барінг Банк), в задачі якого входили фінансування провінційних аргентинських банків, будівництво доріг та крупних установ в Аргентині. В результаті постраждало економічне становище Великобританії та Аргентини
1900–1903	Країни: Росія, Західна Європа, США Ця криза супроводжувалася занепадом економічної системи більшості розвинених країн, банкрутством ряду великих підприємств, сукупним падінням виробництва
1907	Країни: Англія, США, Франція, Італія та інші. Виникнення цієї кризи спровокували дії Великобританії по збільшенню облікової ставки, що привернуло увагу іноземних фінансових вливань з США. В той час витік капіталів з США спровокував рецесію в економіці країни: падіння ділової активності, крах фондового ринку, зниження ліквідності
1914	Країни: США, Німеччина, Великобританія, Франція та інші. Головна причина появи даної кризи – війна, для фінансування якої відбувався повний розпродаж цінних паперів іноземних емітентів. Тільки лише за допомогою занепокоєння та активних дій Центральних національних банків положення вдалося покращити
1920–1921	Країни: Франція, Італія, Голландія, Швеція, США, Японія, Англія Причиною даної кризи стала необхідність вирішення проблем повоєнного капіталістичного господарства, боротьба з складною та міцною, гострою депресією, що

Потенціал і розвиток бізнесу

Рік	Характеристика кризи та охоплені країни
	торкнулася окремі найважливіші країни світу
1929–1933	Країни: США, Канада, Великобританія, Німеччина, Франція та інші. Криза відома як «Велика депресія». Ця криза виявилася глибокою і затяжною та всеохоплюючою. В результаті зупинено будівництво, відбулося падіння платоспроможного попиту та слід за цим падіння цін на сільськогосподарську продукцію, різке зростання безробіття. А причиною стало перегрівання фондового ринку та його обвал
1957–1958	Країни: США, Нідерланди, Великобританія, Канада, Бельгія, та інші. Ця криза стала першою світовою економічною кризою, після закінчення Другої світової війни
1973–1974	Країни: США, Японія, Європа, Великобританія Ця рецесія стала першою світовою енергетичною кризою. Причиною її появи стало різке підвищення цін на нафту в світі майже на 400% у відповідь на зниження видобутку нафти в родовищах арабських країн і військові протистояння Ізраїлю проти Єгипту й Сирії. Ця криза зачепила економіки багатьох країн і розкрила підпорядкованість енергоносіям та змінам цін на них
1987	Країни: США, Південна Корея, Гонконг, Австралія, Канада Ця криза, як і багато попередніх стартувала після краху фондової біржі в США, коли індекс Доу Джонса впав майже на 23 %
1986–2003	Країна: Японія Причина: роздування фінансового міхура на фондовому ринку і ринку нерухомості
1994–1995	Країна: Мексика Мексиканська фінансово-економічна криза, яка розкрила безліч слабких сторін мексиканської економіки, наприклад, залежність від інших країн та відсутність управління зовнішніми фінансовими коштами
1997	Країни: Південно-Східна Азія Азіатська криза була спричинена крахом курсів національних валют багатьох країн, що привело до банкруства багатьох банків та до загальної стагнації економіки регіону

Тема 15. Розвиток бізнесу: сутність, види та оцінка

Рік	Характеристика кризи та охоплені країни
1998	Країна: Росія. Ця криза змусила Росію оголосити технічний дефолт. Причиною стало зниження цін на нафту, що зробило неможливим погасити боргові зобов'язання за короткостроковими облігаціями. В результаті економіка Росії увійшла в рецесію, з високим рівнем інфляції та низьким рівнем життя населення.
2008–2009	Країни: майже всі країни світу. Причин виникнення кризи багато, основні серед них: загальна циклічність економічного розвитку, дисбаланси міжнародної торгівлі та руху капіталів, перегрів кредитного ринку, іпотечна криза
2014–2015	Країна: Україна Причин виникнення кризи багато, основні серед них: військові дії, зниження обсягу прямих іноземних інвестицій, кон'юнктурний спад, масштабні геополітичні зміни на сході країни, падіння обсягів виробництва в металургії, хімічній промисловості, машинобудуванні та сільському господарстві. У період 2005–2013 рр. 50 країн були охоплені військовими конфліктами, проте їхній сукупний середньорічний коефіцієнт приросту прямих іноземних інвестицій склав 12 %

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ – це сполучення низки параметрів, що описують принципову схему побудови бізнесу компанії.

Бізнес-моделі можуть створюватися:

- для певного продукту або послуги (групи однорідних товарів (послуг));
- для підприємства загалом;
- для групи підприємств або холдингу

Характеристика бізнес-моделей українських банків [3, с. 22]

Вид бізнес-моделі банку	Характеристика	Найбільші банки, що ввійшли до кластеру
Традиційна модель (24 банки)	Кредитування юридичних осіб за рахунок залучення коштів фізичних осіб	Сбербанк, Південний, Прокредит Банк, Таскомбанк, Банк Восток
Корпоративна модель (25 банків)	Спрямовані на корпоративний ринок банківських послуг, надають послуги виключно юридичним особам	Укргазбанк, Райффайзен Банк Аваль, Альфа-Банк, ПУМБ, УкрСиббанк, ОТП Банк, Кредобанк
Роздрібна модель (3 банки)	Спрямовані на споживчий ринок банківських послуг, надають послуги виключно фізичним особам	А-Банк, Ідея Банк, Банк Форвард
Універсальна модель (19 банків)	Діяльність банків даної групи банків є диверсифікованою та практично однаково спрямована на всі сегменти ринку банківських послуг	Приватбанк, Укрексімбанк, Ощадбанк, Укрсоцбанк, Промінвестбанк, Фінансова ініціатива
Інвестиційна модель (13 банків)	Займаються переважно інвестиційною діяльністю, а саме операціями з цінними паперами	Сітібанк, МІБ, Правекс Банк, Дойче Банк ДБУ, СЕБ Корпоративний Банк

Характеристика елементів шаблону бізнес-моделі
О. Остервальдера [8, с. 81]

Структурний блок	Зміст
Сегменти споживачів	Визначення групи людей та підприємств, які будуть залучатися та обслуговуватися
Ціннісна пропозиція	Визначення товарів і послуг, які мають цінність для певного споживчого сегменту
Канали збуту	Визначення того, як компанія взаємодіє із споживчими сегментами і доводить до них свою ціннісну пропозицію
Взаємодія з клієнтами	Визначення типу відносин, які встановлюються в компанії з окремими споживчими сегментами
Потоки доходів	Визначення матеріальних прибутків, які компанія отримує від кожного споживчого сегменту
Ключові ресурси	Визначення найбільш важливих активів, необхідних для функціонування бізнес-моделі
Ключові види діяльності	Визначення дій компанії, необхідних для реалізації її бізнес-моделі
Ключові партнери	Визначення мережі постачальників і партнерів, завдяки яким функціонує бізнес-модель
Статті витрат	Визначення витрат, пов'язаних із функціонуванням бізнес-моделі

Відмінності бізнес-моделі від стратегії [12, с. 493]

Параметр	Бізнес-модель	Стратегія
Створення цінності і її перетворення в прибуток	Фокусується на створенні цінності і одночасно описує, як підприємство перетворює створену цінність в прибуток	Дивиться далі і фокусується на створенні стійкої конкурентної переваги
Вартість бізнесу	Створює архітектуру перетворення інновації в економічну цінність для бізнесу, але не відповідає на	Орієнтована на підвищення вартості бізнесу в перспективі

Потенціал і розвиток бізнесу

Параметр	Бізнес-модель	Стратегія
	питання, як перетворити вартість бізнесу в прибуток для власників і акціонерів	
Передбачуваний рівень знання про бізнес-середовище	Створення не вимагає глибоких знань про бізнес-середовище	Адекватність розроблення стратегій залежить від більш важкого аналізу, що вимагає повнішої інформації про середовище, в якому повинно розвиватися підприємство

**Характеристика окремих елементів шаблону бізнес-моделі
О. Остервальдера McDonald's Corporation, Toyota, Ikea**

Структурний блок	McDonald's Corporation	Toyota	Ikea
Сегменти споживачів	Малозабезпечені та середні верстви населення, молодь	Середні верстви населення, багаті	Всі сегменти споживачів
Ціннісна пропозиція	Дешеві та швидкі у приготуванні продукти харчування, вишукане меню	Надійні, елітні, економні машини, а пізніше загальнодоступні моделі	Швидко-збірні меблі, кухонну техніку та аксесуари для дому
Канали збуту	Власна мережа ресторанів, заклади по франшизі	Власна мережа збуту, 12 власних заводів і велику кількість дочірніх компаній та філій. За межами Японії вона володіє 52 виробничими	Власна мережа збуту, меблі продаються у розібраному вигляді задля економії на логістиці та сервісі, 325

Тема 15. Розвиток бізнесу: сутність, види та оцінка

Структурний блок	McDonald's Corporation	Toyota	Ikea
		підприємствами у 26 країнах та регіонах, на яких виробляються автомобілі Lexus та Toyota, а також вузли до них. Дилерські угоди	магазинів в 41 країні світу, включаючи франчайзинг
Взаємодія з клієнтами	Самообслуговування, клієнтське обслуговування	Сервісне обслуговування, автокредитування	Роздрібна торгівля
Потоки доходів	Орендна плата від франшизи	Продаж машин	Торгівельна діяльність
Ключові види діяльності	Ресторанний бізнес, франшиза	Машинобудівна компанія	Торгівля
Характеристика	<p>Величезна корпорація, яка відома у всьому світі і має більше 36 тис. закладів в 120 країнах світу. 15 % всіх ресторанів належить корпорації, а 85 % перебувають у володінні франчайзингових партнерів. Компанії належать землі, які оцінюються в 16 – 18 млн. дол.</p>	<p>Один з найбільших автовиробників у світі, з конвеєрів якого сходять мільйони автомобілів щорічно. Крім свого основного напрямку, займається компанія й наданням фінансових послуг. Працюють сотні тисяч людей по усьому світу. Проводяться такі популярні й відомі марки, як Yaris, Auris, Avensis, RAV4, Prado і інші. Дуже активна компанія в різних спортивних</p>	<p>Корпорація роздрібною торгівлі. Її торговельні магазини є у десятках країн по усьому світу. На неї працюють сотні тисяч людей. Каталоги продукції видаються сотнями мільйонів екземплярів на різних мовах. Ціни, надруковані в них, традиційно не міняються протягом року,</p>

Потенціал і розвиток бізнесу

Структурний блок	McDonald's Corporation	Toyota	Ikea
		змаганнях, будь те раллийные перегони або Формула 1	незважаючи ні на що. Багато магазинів працюють за франчайзингом

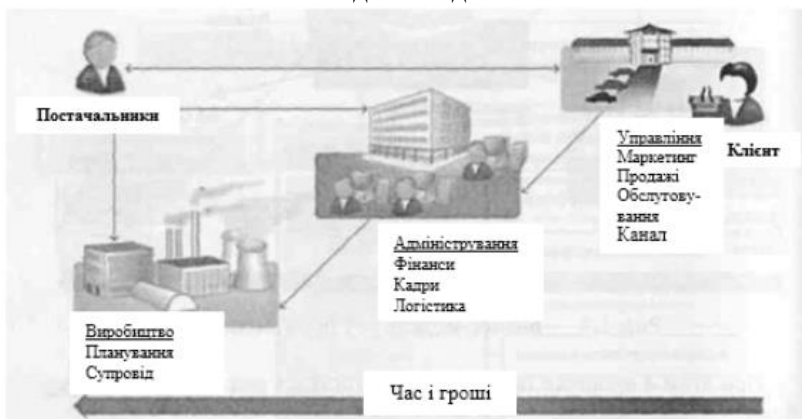
Бізнес-модель «від виробництва»



Модель **«ВІД ВИРОБНИЦТВА»** передбачає виробництво продукту, а потім пошук шляхів для його збуту. Діючи відповідно до традиційної моделлю, підприємство постійно намагається знайти шляхи збуту випущеної продукції

Використання бізнес-моделі **«ВІД КЛІЄНТА»** стає можливим тільки тоді, коли виробництво здатне гнучко реагувати на мінливі потреби споживачів, що пов'язане з появою нових тенденцій в індустрії і нових технологій

Бізнес-моделі «від клієнта»



ЗА НАПРЯМОМ РОЗВИТКУ бізнесу бізнес-моделі є від виробника та від клієнта.

ЗА ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ ПРИНАЛЕЖНІСТЬ є модель цілепокладання, процесна, організаційно-функціональна, ресурсна, бюджетна, інформаційна, компетентна.

ЗА СТУПЕНЕМ ВІДКРИТОСТІ бізнес-моделі є недиференційовані, диференційовані, сегментовані, зовні орієнтовані, інтегровані з інноваційним процесом, адаптивні

Характеристика бізнес-моделей підприємства за функціональною ознакою

Назва бізнес-моделі	Відповідає на запитання
Модель визначення мети	Навіщо підприємство займається саме цим видом діяльності (бізнесом), чому сподівається при цьому бути конкурентоспроможним, які цілі і стратегії необхідно реалізувати?
Організаційно-функціональна	Хто і що робить на підприємстві і хто за що відповідає?

Потенціал і розвиток бізнесу

Назва бізнес-моделі	Відповідає на запитання
Інформаційна	На основі чого описуються регламенти підприємства і об'єкти зовнішнього оточення?
Ресурсна	Скільки необхідно ресурсів?
Бюджетна	За рахунок яких коштів здійснюється діяльність підприємства?
Процесна	Які основні, що забезпечують і керують, бізнес-процеси повинні описувати діяльність підприємства, хто відповідальний за їх виконання і коли вони повинні бути виконані?
Матрична	Як зіставлені результати з витраченими ресурсами?
Компетентна	Як задіяні компетенції в формуванні можливостей і здібностей підприємства, спрямованих на підвищення якості бізнес-процесів?

Характеристика бізнес-моделей в залежності від масштабу інвестицій, зроблених для підтримки бізнес-моделі і ступеня відкритості бізнес-моделі

Назва	Приклад
Недиференційована	Сімейні ресторани
Диференційована	Початкові технологічні підприємства
Сегментована	Підприємства, які просувають якусь технологію
Зовні орієнтована	Підприємства, що спеціалізуються на науково-дослідницьких та дослідницько-конструкторських роботах і діючі в зрілих секторах економіки
Інтегрована з інноваційним процесом	Провідні фінансові підприємства
Адаптивна	Intel, Wal - Mart, Dell

Список використаної літератури

1. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] К. : Центр навч. л-ри, 2009. 396 с.
2. Бесчастна Д.О., Уварова К.В. Аналіз економічної кризи 2014-2015 років в Україні крізь призму Югославського конфлікту. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 14. С. 9–13.
3. Бізнес-моделі банків в сучасних умовах. URL: <http://khibs.ubs.edu.ua/wp-content/uploads/2019/04/Zayac.pdf> (дата звернення: 01.04.2019).
4. Гавва В. Н., Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : Центр учбової літератури, 2004. 224 с.
5. Грицуленко С. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. [для студ. напр. підгот. 6.030504 «Економіка підприємства» ден. та заочн. форм навч.]. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2014. 99 с.
6. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. 2-ге вид., виправл. і доповн. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. 232 с.
7. Кравчук О. М., Лещук В. П. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2010. 504 с.
8. Лігоненко Л.А. Мозальова М.В. Бізнес-модель стартап-проекту: розроблення, тестування та прийняття. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2017. Т. 22. Вип. 8 (61). С. 80–86.
9. Методичні рекомендації для практичних занять з курсу «Інвестування» для студ. спец. 6.03050804 «Фінанси та банківська справа», 6.03050801 «Фінанси підприємств» ден. форми навч. / Укл.: О.М. Фіщенко. Донецьк: ДонНТУ, 2013. 25 с.
10. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. / Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В., Салавеліс Д. Є. Одеса : ОНЕУ, ротапінт, 2013. 343 с.

11. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Добикіна О. К., Рижиков В. С., Касьянюк С. В., Кокотько М. Є. та ін. К. : Центр навч. л-ри, 2007. 208 с.

12. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 490–497.

13. Тарасова Г. О. Управління розвитком промислових підприємств в умовах економічної нестабільності: дис.... д-ра екон. наук зі спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); ПВНЗ Київ. ун-т ринкових відносин. Київ, 2018. 417 с.

14. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2003. 554 с.

15. Федонін О. С. Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. метод. посіб. К. : КНЕУ, 2005. 261 с.

16. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / О. О. Терещенко, Я. І. Невмержицький, А. П. Куліш та ін. ; за заг. ред. О. О. Терещенка. К. : КНЕУ, 2006. 312 с.

17. Хомяков В. І., Белінська В. М., Федоренко О. В. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. К. : Кондор, 2012. 432 с.

Контрольні питання

1. Визначте існуючі підходи до оцінки ефективності розвитку підприємства.

2. Подайте порівняльну характеристику існуючих підходів ефективності розвитку підприємства

3. Охарактеризуйте сутність підходу оцінки ефективності розвитку підприємства на основі співвідношення результати-витрати.

4. Яка система показників використовується при оцінці ефективності розвитку підприємства співвідношенням результати-витрати?

5. Охарактеризуйте сутність підходу оцінки ефективності розвитку підприємства як здатності використовувати свій потенціал.

6. Яка система показників використовується при оцінці ефективності розвитку підприємства як здатності використовувати свій потенціал?

7. Охарактеризуйте сутність підходу оцінки ефективності розвитку підприємства на основі відповідності результатів цілям операції (теорія ефективності).

8. Яка система показників використовується при оцінці ефективності розвитку підприємства як відповідності результатів цілям операції (теорія ефективності)?

9. Охарактеризуйте сутність підходу оцінки ефективності розвитку підприємства на основі стійкості розвитку.

10. Яка система показників використовується при оцінці ефективності на основі стійкості розвитку підприємства?

Практичні завдання

Ситуаційні завдання

Ситуаційне завдання 1. На прикладі підприємства побудуйте життєвий цикл розвитку підприємства.

Ситуаційне завдання 2. На прикладі підприємства побудуйте його розвиток за теорією циклічного розвитку.

Типові приклади розв'язування задач

Задача 1. Підприємство має 180 тис. грн і планує вкласти їх у власне виробництво, одержуючи протягом чотирьох наступних років щорічно по 80 тис. грн. У той же час підприємство може купити на цю суму акції однієї корпорації, що приносять 20 % річних. Який варіант варто вважати більш прийнятним, якщо прийняти, що більш вигідну можливість вкладення грошей, ніж під 12 % річних підприємство не розглядає? При підготовці задачі використано [9].

Розв'язання

1. Визначимо величину доходу від виробництва, накопиченого за 4 роки за умов нарахування 12 % річних.

$$K_4 = 80 * \frac{(1+0,12)^4 - 1}{0,12} = 382,32 \text{ тис. грн.}$$

2. При купівлі акцій щорічна величина дивідендів складає 20 % від загальної вартості придбання, тобто:

$$D=180 \times 0,2=36 \text{ тис. грн.}$$

3. Визначимо величину доходу від вкладання коштів в акції, за рахунок дивідендів, нарахованих протягом 4 років:

$$K_4 = 86 * \frac{(1 + 0,12)^4 - 1}{0,12} = 172,04 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, можна зробити висновок про переважність інвестування в виробництво.

Задача 2. Визначити граничний обсяг випуску продукції, граничну собівартість одиниці продукції і граничну ціну одиниці продукції на основі показників, наведених у таблиці 15.1. При підготовці задачі використано [9].

Таблиця 15.1 – **Параметри інвестиційного проекту**

Параметр	Одиниця виміру	Умовна позначка
Вартість інвестиційного об'єкту	тис. грн. од.	$V_{\text{інв.}}$
Обсяг виробництва	шт. / рік	O
Собівартість одиниці продукції	гр. од. / од.	$C_{\text{од.}}$
Ціна одиниці продукції	гр. од. / од.	$\Pi_{\text{од.}}$
Річні постійні витрати	тис. грн. од.	$V_{\text{пост.}}$
Процентна ставка	%	i
Плановий горизонт	роки	t

Розв'язання

Визначити граничний обсяг виробництва.

Параметр	Значення
$V_{\text{інв.}}$	250,0
O	$O_{\text{кр}} = ?$
$C_{\text{од.}}$	5,0

Тема 15. Розвиток бізнесу: сутність, види та оцінка

Параметр	Значення
$C_{од.}$	10
$B_{пост.}$	5,0
i	10,0
t	6

-250000	(10-5)x -5000	(10-5)x -5000	...	(10-5)x -5000	→
0	1	2	...	6	

$$ЧДВ = -250000 + [(10 - 5)x - 5000] \frac{(1 + 0,1)^6 - 1}{(1 + 0,1)^6 \cdot 0,1}$$

$$-250\ 000 + (5X - 5\ 000) \times 4,3553 = 0;$$

$$5X - 5\ 000 = 57\ 401,33;$$

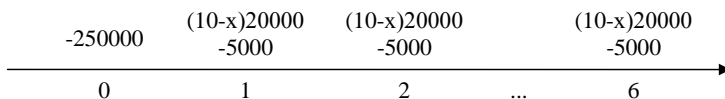
$$5X = 62\ 401,33;$$

$$x = 12\ 481 \text{ шт./рік.}$$

Висновок: якщо обсяг виробництва буде дорівнювати 12 481 шт. / рік, то ЧДВ = 0, тобто дисконтовані доходи дорівнюють дисконтованим витратам.

Визначити граничну собівартість одиниці продукції.

Параметр	Значення
Вінв.	250,0
О	20 000
Сод.	$C_{од.} = ?$
Цод.	10
Впост.	5,0
i	10,0
t	6



$$\text{ЧДВ} = -250000 + [(10 - x)20000 - 5000] \frac{(1 + 0,1)^6 - 1}{(1 + 0,1)^6 \cdot 0,1}$$

$$-250\,000 + (195\,000 - 20\,000X) \cdot 4,3553 = 0;$$

$$195\,000 - 20\,000X = 57\,401,33;$$

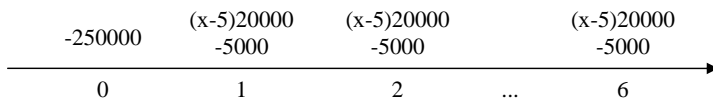
$$20\,000X = 137\,598,67;$$

$$X = 7 \text{ гр. од./од.}$$

Висновок: якщо собівартість одиниці продукції буде дорівнювати 7гр. од. / од., то ЧДВ = 0, тобто дискontовані доходи дорівнюють дискontованим витратам.

Визначити мінімальне значення ціни одиниці продукції.

Параметр	Значення
Вінв.	250,0
О	20 000
Сод.	5,0
Цод.	Ц _{од.(мін.)} = ?
Впост.	5,0
i	10,0
t	6



$$\text{ЧДВ} = -250000 + [(x - 5)20000 - 5000] \frac{(1 + 0,1)^6 - 1}{(1 + 0,1)^6 \cdot 0,1}$$

$$-250\,000 + (20\,000X - 105\,000) \cdot 4,3553 = 0;$$

$$20\,000X - 105\,000 = 57\,401,33;$$

$$20\,000X = 162\,401,33;$$

$$X = 8,12 \text{ гр. од.}$$

Висновок: якщо ціна одиниці продукції буде дорівнювати 8,12 гр. од., то ЧДВ = 0, тобто дисконтовані доходи дорівнюють дисконтованим витратам.

Задача 3. Інвестиційний об'єкт характеризується наступним платіжним рядом, тис. грн:

-2 000; 0; 800; 1 000; 1 000.

Власні кошти інвестора складають 1 500 тис. грн. При необхідності можливо використання кредиту під 10 % річних. Ставка додаткових фінансових інвестицій 8 % річних. Скласти фінансовий план та оцінити ефективність інвестиції за умови, що на поточні витрати щорічно витрачається 150 тис. грн. При підготовці задачі використано [9].

Розв'язання

Фінансовий план для вказаного проекту наведений у табл. 15.2.

Таблиця 15.2 – Фінансовий план інвестиційного проекту, тис. грн

Показник	0	1	2	3	4
Стартовий капітал	1 500				
Споживання	-150	-150	-150	-150	-150
Річні платежі	-2 000	0	800	1 000	1 000
Кредитування:					
розмір кредиту	+650	+865	+301,5		
повернення		-650	-865	-301,5	
відсотки		-65	-86,5	-30,15	
Додаткове фінансування:					
внесок				-518,35	
повернення					+518,35
відсотки					+41,47
Кінцева вартість капіталу	0	0	0	0	1 409,82

Як видно з таблиці, наприкінці планового горизонту проект забезпечує доход в розмірі 1 409,82 тис. грн. Для прийняття

рішення про доцільність здійснення даного проекту порівняємо цей дохід з доходом від альтернативних фінансових інвестицій – вкладення власного капіталу під 8 % річних:

$K_5 = 1500 \times (1 + 0,08)^4 = 2040,73$ тис. грн, тобто фінансова інвестиція забезпечує отримання значно більшої суми чистого доходу.

Задачі для самостійного розв'язання

Задача 1. Підприємство має 180 тис. грн і планує вкласти їх у власне виробництво, одержуючи протягом чотирьох наступних років щорічно по 80 тис. грн. У той же час підприємство може купити на цю суму акції однієї корпорації, що приносять 20 % річних. Який варіант варто вважати прийнятнішим, якщо вважати, що вигіднішу можливість вкладення грошей, ніж під 12 % річних, підприємство не розглядає?

Задача 2. Підприємство має два варіанти інвестування наявних у нього 850 тис. грн. У першому варіанті підприємство вкладає гроші в основні засоби, набуваючи нове обладнання, яке через 7 років (термін експлуатації інвестиційного об'єкта) може бути продане за 50 тис. грн; чистий річний грошовий дохід від такої інвестиції оцінюється в 120 тис. грн.

Відповідно до другого варіанта підприємство може інвестувати гроші в цінні папери зі ставкою дивідендів 30 %. Необхідно врахувати, що по закінченні планового періоду (7 років) цінні папери продаються.

Якому варіанту слід віддати перевагу, якщо підприємство розраховує на 10 % віддачу на кошти, що їм інвестуються? Skorистатися методом чистої дисконтованої вартості.

Тестові завдання

1. Типи розвитку підприємства (бізнесу):

- 1) ефективний;
- 2) екстенсивний;
- 3) перепрофілюючий;

4) інвестиційний.

2. Модернізуючий тип розвитку бізнесу використовується при:

1) виникненні можливості значного покращення бізнесу фірми;

2) втраті конкурентоспроможності певної продукції чи бізнесу;

3) впровадженні нового виробництва;

4) розширенні виробничих потужностей.

3. Розвиток бізнесу – це...:

1) процес виходу на нові ринки збуту;

2) процес модернізації обладнання;

3) процес переходу від одного стану в інший;

4) процес виходу з кризи.

4. Виділяють такі моделі розвитку:

1) ефективна, екстенсивна;

2) ефективна, еволюційна;

3) екстенсивна, інтенсивна;

4) революційна, еволюційна.

5. Зміни, які є передумовою втрати вектору розвитку:

1) відсутність спрямованості;

2) незворотні;

3) зворотні;

4) закономірність.

6. Зміни, що забезпечують неможливість повернення до попереднього стану:

1) зворотні;

2) незворотні;

3) закономірність;

4) спрямованість.

7. Зміни в задалегідь визначено напрямі:

1) незворотні;

2) зворотні;

3) відсутність спрямованості;

4) спрямованість.

8. Види розвитку в залежності від структури потенціалу:

1) перепрофілюючий, модернізуючий;

2) інтенсивний, екстенсивний;

- 3) кількісний, якісний;
- 4) горизонтальний, вертикальний.

9. Зростання, яке відбувається шляхом організації нових або об'єднання вже існуючих технологічно пов'язаних виробництв:

- 1) горизонтальне;
- 2) інтенсивне;
- 3) вертикальне;
- 4) диверсифіковане.

10. Зростання, яке передбачає об'єднання різнорідних виробництв, що належать до різних галузей в єдиний конгломерат:

- 1) горизонтальне;
- 2) інтенсивне;
- 3) вертикальне;
- 4) диверсифіковане.

11. До напрямів розвитку бізнесу належать:

- 1) трудовий;
- 2) фінансовий;
- 3) організаційний;
- 4) кредитний.

12. Впровадження ефективних методів нормування запасів ресурсів розглядається напрямом розвитку бізнесу:

- 1) фінансовим;
- 2) виробничим;
- 3) інноваційним;
- 4) маркетинговим.

13. До моделей розвитку бізнесу належать:

- 1) модель «доходи-витрати»;
- 2) модель «бізнес вдихається»;
- 3) модель «втрата права на існування»;
- 4) модель «оптимізація розвитку».

14. Нарощення обсягів виробництва й розширення можливостей задоволення потреб споживачів передбачає вид розвитку:

- 1) організаційний;
- 2) екологічний;
- 3) соціальний;

4) економічний.

15. Тип розвитку бізнесу, який виражається в удосконаленні існуючих і застосуванні нових методів та форм організації виробництва:

- 1) організаційний;
- 2) економічний;
- 3) техніко-технологічний;
- 4) екологічний.

16. Система заходів, механізмів, дій фінансового, економічного, соціального, політичного та іншого характеру щодо перетворення матеріальних, соціальних та духовних мотивів у адекватні стимули та результати діяльності:

- 1) сталий розвиток бізнесу;
- 2) оцінка ефективності бізнесу;
- 3) стимулювання розвитку бізнесу;
- 4) розвиток бізнесу.

17. До стимулів зовнішнього впливу належать:

- 1) інноваційний розвиток;
- 2) організаційні стимули;
- 3) інтелектуальні стимули;
- 4) економічні стимули.

18. Форми стимулювання бізнесу:

- 1) форми інтенсивного та екстенсивного стимулювання;
- 2) форми еволюційного та революційного стимулювання;
- 3) форми прямого та непрямого стимулювання;
- 4) форми інноваційного та інвестиційного стимулювання.

19. Відношення між одержуваними результатами розвитку підприємства за певний проміжок й витратами на ці результати на державному рівні і середині самого підприємства – це...:

- 1) стимулювання розвитку бізнесу;
- 2) розвиток бізнесу;
- 3) оцінка розвитку бізнесу;
- 4) ефективність розвитку бізнесу.

20. До складових оцінки ефективності розвитку бізнесу належать:

- 1) моніторинг стану бізнесу;

- 2) оцінка сектору функціонування бізнесу;
- 3) характеристика розвитку бізнесу;
- 4) оцінка складових потенціалу бізнесу.

**ТЕМА 16. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ
ДО ВИЗНАЧЕННЯ РЕЗЕРВІВ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

- 16.1. Резерви розвитку потенціалу підприємства: економічна сутність та зміст
- 16.2. Підходи до класифікації резервів розвитку підприємства та його потенціалу
- 16.3. Управління нереалізованим економічним потенціалом та потенціалом розвитку підприємства
- 16.4. Ризик, як причина створення резервів для розвитку підприємства та його потенціалу

16.1. Резерви розвитку потенціалу: економічна сутність та зміст
Систематизація сучасних підходів до визначення резервів підприємства

Автори	Сутність визначення
<i>І напрямок – резерви як невикористані можливості</i>	
Чечевидина Л. Н., Чуєв І. Н. [17]	В практиці аналізу господарської діяльності розрізняють два поняття резервів: резервні запаси (сировина, матеріали, газ тощо), наявність яких забезпечує безперебійну роботу дій господарюючого суб'єкта, і резерви, як ще невикористані можливості росту виробництва, підвищення ефективності дій керівництва
Баканов М. И., Мельник М. В., Шеремет А. Д. [17]	У економіці розрізняють два поняття резервів. По-перше, це запаси, наприклад, сировини, матеріалів, наявність яких необхідна для безперервного, планомірного розвитку господарства. По-друге, резерви як ще невикористані можливості росту виробництва, підвищення його якісних показників. Під резервами слід розуміти невикористані можливості зниження поточних та авансованих витрат матеріальних, трудових та фінансових ресурсів при даному рівні розвитку продуктивних сил та виробничих відносин
Бутинець Ф. Ф. [10]	У спеціальній літературі та в практиці економічного аналізу термін «резерви» використовується у подвійному значенні:

Потенціал і розвиток бізнесу

Автори	Сутність визначення
	<p>1) як запаси ресурсів, які необхідні для безперервного здійснення процесу виробництва, надання послуг тощо;</p> <p>2) як вимірювані, ще невикористані можливості розвитку та удосконалення основного або інших видів діяльності відносно вже досягнутого рівня, тобто можливості підвищення ефективності виробництва</p>
<p>Шадріна Г. В., Богомолец С. Р., Косорукова И. В. [17]</p>	<p>В економіці розрізняють два поняття резервів: резервні запаси, наявність яких необхідна для безперервного процесу виробництва; резерви як ще невикористані можливості росту виробництва, підвищення його якісних показників</p>
<p>Бороненкова С. А. [17]</p>	<p>Під резервами розуміються невикористані та постійно виникаючі можливості росту й удосконалення виробництва, поліпшення його кінцевих результатів. Резерви виробництва характеризуються розривом між досягнутим станом використання ресурсів виробництва й можливо більш повним їх використанням за рахунок ліквідації втрат та нерациональних витрат, впровадження досягнень науки й техніки. Процес утворення резервів безперервний, оскільки пов'язаний з науково-технічним прогресом, удосконаленням організації праці й управління</p>
<p><i>2 напрямки – резерви як можливості підвищення ефективності виробництва</i></p>	
<p>Савицкая Г. В. [19]</p>	<p>Під господарськими резервами розуміють можливості підвищення ефективності діяльності підприємства на основі використання досягнень науково-технічного прогресу та передової праці</p>
<p>Доля В. Т. [8]</p>	<p>Виробничі резерви – потенційні можливості підприємства нарощувати обсяги виробництва й реалізації продукції, а також підвищувати ефективність використання капіталу й трудових ресурсів</p>
<p>Житна І. П., Таций І. В., Житний Є. П. [7]</p>	<p>Слово «резерв» походить від французького «reserve», що у перекладі означає «запас», або від латинського «reservec» – «зберігати». У зв'язку з цим у спеціальній літературі та практиці економічного аналізу «резерв» використовується у двоякому значенні. По-перше, резервами є запаси ресурсів (сировини, матеріалів,</p>

Тема 16. Методичні підходи до визначення резервів розвитку підприємства та його потенціалу

Автори	Сутність визначення
	устаткування, палива тощо), які потрібні для безперебійної роботи підприємства. Вони створюються на випадок додаткової потреби у них, це так звані «резервні фонди»). По-друге, резервами вважаються можливості підвищення ефективності виробництва. Такі резерви називають «господарські резерви»
Хотинська Г. І., Харитоновна Т. В. [17]	У економічній літературі та в практиці аналізу господарської діяльності зустрічається два визначення поняття «резерви». По-перше, резерви – це запаси ресурсів, які необхідні для безперервної роботи підприємства, тобто резервні фонди. По-друге, резерви – це можливість підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства, тобто господарські резерви

Характеристика резервів за їх видами

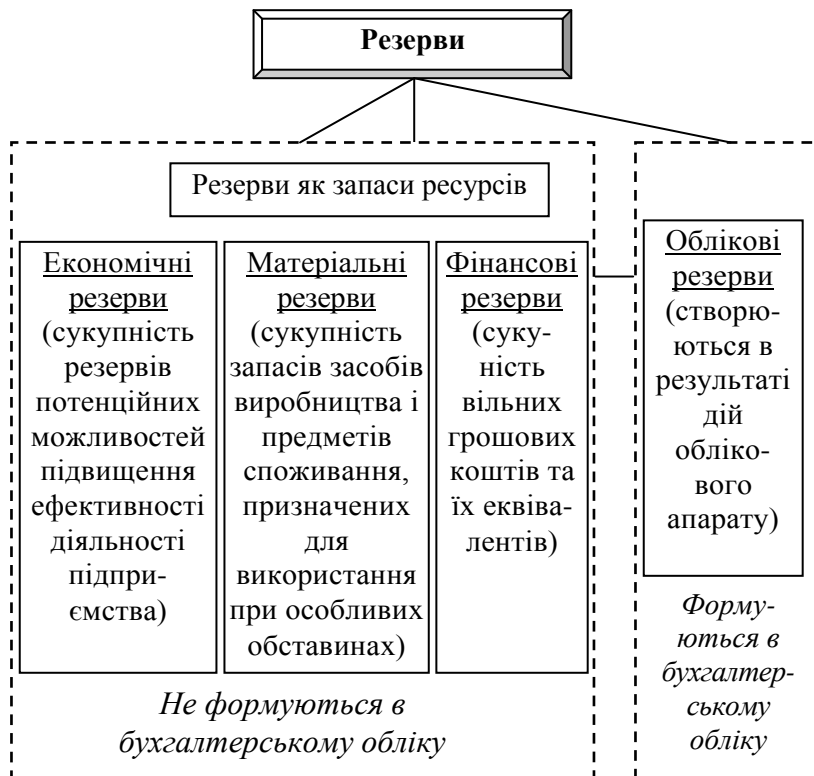
Вид резерву	Його характеристика
Економічні (потенційні можливості)	Призначення: підвищити ефективність діяльності підприємства
	Виникнення: в момент виявлення на підприємстві
	Фази процесу резервування: 1) момент виявлення резерву; 2) моніторинг наявності резерву на певний момент; 3) використання економічного резерву
	Виступають: об'єктом аналізу та контролю, в обліку не відображаються
	Основний суб'єкт: технічний відділ підприємства
	Є предметом: господарської політики підприємства
Матеріальні	Призначення: забезпечити високий рівень фінансової стійкості бізнесу при негативному впливі зовнішніх та внутрішніх факторів
	Виникнення: в момент формування резерву
	Фази процесу резервування: 1) планування резерву; 2) формування (виявлення) резерву; 3) моніторинг наявності резерву на певний

Потенціал і розвиток бізнесу

Вид резерву	Його характеристика
	момент; 4) використання фінансового резерву
	Виступають: об'єктом обліку, аналізу та контролю
	Основний суб'єкт: фінансовий менеджер Є предметом: фінансової політики підприємства
Фінансові	Призначення: забезпечити високий рівень фінансової стійкості бізнесу при негативному впливі зовнішніх та внутрішніх факторів
	Виникнення: в момент формування резерву
	Фази процесу резервування: 1) планування резерву; 2) формування (виявлення) резерву; 3) моніторинг наявності резерву на певний момент; 4) використання фінансового резерву
	Виступають: об'єктом обліку, аналізу та контролю
	Основний суб'єкт: фінансовий менеджер Є предметом: фінансової політики підприємства
Облікові	Призначення: забезпечити відповідність доходів та витрат підприємства, а також уточнити оцінку доходів, витрат, активів, капіталу і зобов'язань підприємства
	Виникнення: в момент формування (створення) резерву через відповідний бухгалтерський запису
	Фази процесу резервування: 1) планування резерву; 2) формування (створення) резерву шляхом відповідного бухгалтерського запису; 3) збереження резерву (здійснюється управлінням управління його покриттям); 4) використання резерву (спрямування зарезервованих коштів на визначені цілі та відображення цього в обліку здійсненням відповідних записів)
	Виступають: об'єктом обліку
	Основний суб'єкт: обліковий персонал Є предметом: облікової політики підприємства

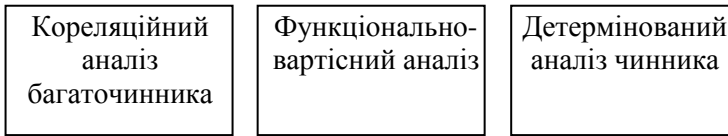
16.2. Підходи до класифікації резервів розвитку підприємства та його потенціалу





Примітка: взаємозв'язок між фінансовими та обліковими резервами

Класифікація резервів за їхньою економічною сутністю



16.3. Управління нереалізованим економічним потенціалом та потенціалом розвитку підприємства
Основні сучасні підходи до управління економічним потенціалом підприємства

Підхід	Сутність
Системний	Акцентує увагу на закономірностях розвитку та взаємозв'язках структурних елементів системи, що створюють можливість для їх ефективнішого використання
Функціональний	Зосереджений на вивченні та визначенні функцій, які потрібно реалізувати для забезпечення максимальної ефективності управління економічним потенціалом
Інтеграційний	Передбачає детальне дослідження взаємозв'язків та взаємодії окремих структурних елементів потенціалу підприємства
Ситуаційний	Орієнтований на забезпечення максимальної гнучкості та адаптаційної спроможності потенціалу до умов макросередовища
Структурний	Базується на структуризації економічного потенціалу і визначенні пріоритетів розвитку серед його елементів, забезпеченні раціональності співвідношення і розподілу ресурсів між ними
Цільовий	Базується на визначенні ефективності системи управління як здатності досягти визначених цілей за допомогою раціонального управління кожною складовою економічного потенціалу
Процесний	Передбачає формування мережі взаємозв'язаних процесів управління, яка, у свою чергу, також є процесом
Фрактальний	Дозволяє враховувати процеси самоорганізації і розвитку потенціалу підприємства, як економічної системи, при цьому фрактальність досліджується із двох взаємозв'язаних позицій: фрактальність процесів і фрактальність систем

Тема 16. Методичні підходи до визначення резервів розвитку підприємства та його потенціалу

Рівні локалізації нереалізованого потенціалу та потенціалу розвитку підприємства

Стадія життєвого циклу	Рівні нереалізованого потенціалу та потенціалу розвитку
Стадія процвітання, пік розвитку	<p>Потенціал розвитку другого рівня:</p> <ul style="list-style-type: none"> - втрачені можливості щодо: - покращення іміджу та репутації підприємства; - розвиток бренду; - підвищення якості маркетингу; - підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на завойованих та нових ринках
Стадія прогресії	<p>Потенціал розвитку першого рівня:</p> <ul style="list-style-type: none"> - втрачені можливості по покращенню якісного складу потенціалу підприємства; - модернізація та оновлення основних засобів; - підвищення кваліфікації кадрів; - інноваційний розвиток підприємства; - пошук нових ринків збуту; - підвищення якості маркетингу
Стадія депресії, стадія рецесії	<p>Нереалізований потенціал:</p> <ul style="list-style-type: none"> - втрати від неефективного використання наявних ресурсів; - простої обладнання; - непродуктивне використання робочого часу; - неефективна фінансова політика



Тема 16. Методичні підходи до визначення резервів розвитку підприємства та його потенціалу



16.4 Ризик, як причина створення резервів для розвитку підприємства та його потенціалу

У сучасній західній економічній літературі розглядають дві **ТЕОРІЇ РИЗИКУ**: класичну та неокласичну

КЛАСИЧНА ТЕОРІЯ

представники: Дж. С. Миль (Англія) і Н. У. Сеніор (Англія). Ризик ототожнюється з очікуванням втрат, що можуть відбутися в результаті реалізації того чи іншого рішення. З економічного погляду, ризик за цією теорією – ніщо інше, як можливий матеріальний збиток, завданий виконанням того чи іншого рішення

НЕОКЛАСИЧНА ТЕОРІЯ

представники: Ф. Х. Найт (США), А. Т. Маршалл (Англія) і А. С. Пігу (Франція).

Ризик ототожнюється з ймовірністю відхилення від поставлених цілей.

В умовах невизначеності підприємець керується критеріями: розміру очікуваного прибутку і величиною його можливих коливань. При наявності двох варіантів капітальних вкладень, які дають однаковий очікуваний прибуток, підприємець вибере той, де коливання очікуваного прибутку менші

На даний час у своєму первісному вигляді класична та неокласична теорії **НЕ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ**

Варто зазначити, що більш вживаною є **НЕОКЛАСИЧНА ТЕОРІЯ РИЗИКУ**, але з певними доповненнями, що були внесені Дж. М. Кейнсом (Англія), який:

- уперше систематизував теорії ризику і дав докладну класифікацію підприємницьких ризиків;
- доповнив неокласичну теорію фактором «задоволення», суть якого в тому, що підприємець, очікуючи прибуток, піде швидше за все на більший ризик

Схема послідовності зміни етапів суспільного розвитку:



Ризик у багатьох мовах найчастіше пов'язують з усвідомленням можливості **НЕБЕЗПЕКИ** в різних сферах соціально-економічної діяльності та буття. На це вказують словники іноземних мов та дослідження вчених.

Вольф-Рудігер Гейльман, вказує, що має латинське **ПОХОДЖЕННЯ ТЕРМІНУ** «ризик» «gesecum», що означає «скеля» або «небезпека зіткнення з нею».

Гейне Браун підкреслює арабське **ПОХОДЖЕННЯ** слова «ризик» та його запозичення італійцями.

Вітчизняний вчений М.С. Клапків, досліджуючи етимологію слова «ризик» в різних наукових джерелах, порівнює відповідні ієрогліфні знаки китайської та японської мови і підкреслює кореневу подібність термінів «ризик», що трактується як «**ШАНС**», та як «**НЕЩАСТЯ**», «**НЕБЕЗПЕКА**».

Ризик – це...

- ситуативна характеристика діяльності, що може мати невизначений результат і несприятливі наслідки у випадку неуспіху;
- ймовірність (можливість) здобуття (лише) небажаного результату або (чи лише) ймовірність сприятливого позитивного результату;
- невизначеність майбутнього стану, внутрішньої ситуації та зовнішнього середовища, невпевненість у результаті;
- діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності у ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату та відхилення від мети

Ризик – це...

- потенційна здатність об'єкту приносити зміни;
- небезпека, можливість зазнати збитку чи шкоди;
- невизначеність, пов'язана з вартістю прибутків від інвестицій у кінці періоду;
- характеристика ситуації, що має невизначеність результату, при обов'язковій наявності несприятливих наслідків;
- кількісна оцінка небезпек, визначається як частота однієї події при настанні іншої;
- невизначена подія або умова, яка в разі виникнення має позитивний або негативний вплив на репутацію компанії, призводить до прибутку або втрат у грошовому вираженні;
- ймовірність можливої небажаної втрати чого-небудь при поганому збігу обставин;
- міра варіантності прибутку на інвестиції;
- ймовірність виникнення збитків чи недоодержання доходів порівняно з прогнозованим варіантом;
- рівень невпевненості пов'язаний з проектом або з інвестуванням;
- вартісний вираз ймовірної події, що може привести до збитків, виникає через відхилення фактичних даних від оціночних щодо сьогоденного стану й майбутнього розвитку системи

Ризик відрізняється від **НЕВИЗНАЧЕНОСТІ** тим, що може бути вимірний

Характеристики ризику

Основні:

ймовірність настання, реальність існування, непередбачуваність часу, місця настання та величини заподіяного збитку

Додаткові:

змінність та стадійність (етапність)

Методи обчислення ймовірності ризику

Математична ймовірність обчислюється як відношення кількості ситуацій, за яких деяка випадкова подія настала, до кількості ситуацій, зв яких вона може настати, за умови, що усі ситуації однаково можливі та взаємозалежні

Статистична ймовірність – це відносна частота появи випадкових подій певного виду в сукупності всіх можливих випадкових подій

Експертна ймовірність має здебільшого вимушений характер з огляду на брак необхідної математично-статистичної інформації про випадкові події й ґрунтується на досвіді та інтуїції експерта

В рамках управління ризиком здійснюється кількісна та якісна **ОЦІНКА ЙМОВІРНОСТІ** досягнення передбаченого результату, невдачі і відхилення від мети

Управління ризиком (ризик-менеджмент) – це процес ...

- прийняття та виконання управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності виникнення несприятливого результату і мінімізацію можливих втрат, викликаних його реалізацією;
- пов'язаний з ідентифікацією, аналізом ризиків і прийняттям рішення, що включає максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій;
- прийняття і виконання управлінських рішень, які мінімізують несприятливий вплив на організацію або облік збитків, спричинених випадковими подіями

Етапи управління ризиком

1. Аналіз ризику:

- **ідентифікація (діагностика) ризику** /етап під час якого відбувається систематичне виявлення джерел ризику, визначення факторів, проведення їх класифікації/
- **оцінювання** /етап під час якого відбувається оцінювання ризиків та попередньої оцінки значущості кожного з факторів /
- **реалізація управлінських рішень** /етап під час якого відбувається визначення подальших дій на підставі загальної оцінки ризику в даній конкретній ситуації/

2. Контроль над ризиком

/здійснюється з метою повного або часткового його усунення шляхом уникнення, зменшення (мінімізації), обмеження (локалізації) або розсіювання (поділу)/

3. Фінансування (покриття негативних наслідків ризиків фінансовими засобами)

/досягається шляхом самофінансування (самострахування) або передачі ризику професійним страховикам/

Методи управління ризиками

Уникнення
Нейтралізація
Лімітування
Диверсифікація
Передача контролю за ризиком
Хеджування
Страховання
Самостраховання
Перестраховання та співстраховання (для страхових компаній)

Шкала ризику

Величина ризику	Класифікаційна ознака
0,0–0,1	мінімальний
0,1–0,3	малий
0,3–0,4	середній
0,4–0,6	високий
0,6–0,8	максимальний
0,8–1,0	критичний

Класифікація рівнів ризику:

допустимий (ризик, обсяг якого не перевищує розмір нетто-премії за тарифний період);

критичний (повне використання страхового фонду при збереженні власного капіталу);

катастрофічний (втрата всього майна і банкрутство)

Класифікація ризиків:

за критеріями сфери суспільних відносин: економічні; соціальні; політичні; військові;
за обсягом відповідальності страховика: індивідуальні та універсальні;
за природою виникнення: природні (об'єктивні) та антропогенні (суб'єктивні);
за масштабом: локальні, галузеві, регіональні, національні, міжнародні;
за тривалістю впливу: постійний та тимчасовий;
за можливістю передбачення: прогнозований та непрогнозований;
за можливістю взяття на страхування: страхові та нестрахові;
за можливими наслідками: чисті та спекулятивні;
за сферою виникнення: зовнішні та внутрішні;
за ступенем впливу на господарську діяльність господарюючого суб'єкта (рівнем фінансових втрат): припустимий, критичний, катастрофічний;
за характером: статичні та динамічні;
за величиною збитку: малі, середні, великі, катастрофічні

Список використаної літератури

1. Байдаков А. Н. Фрактальный подход в управлении экономическими системами. *Научный журнал КубГАУ*. 2012. № 83 (09). URL: <http://ej.kubagro.ru/2012/09/pdf/23.pdf>. (дата звернення: 10.10.2018).
2. Бакунов А. О., Яременко М. О. Концептуальный подход до управління потенціалом торговельного підприємства.

Європейський вектор економічного розвитку. 2011. № 2 (11). С. 20–27.

3. Березін В. О., Плотник О. Д. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку. Полтава : Інтер Графіка, 2012. 221 с.

4. Білиця Ю. В., Шульга А. В. Резерви підвищення ефективності використання основних фондів підприємства. Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. *Проблеми економіки транспорту*. 2012. Вип. 4. С. 87–89.

5. Бортнікова Є. В. Історія походження та сутність понять «ризик», «ризик-менеджмент» та «операційні ризики». *Ефективна економіка*. 2012. № 8. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/efek_2012_8_29.pdf. (дата звернення: 10.10.2018).

6. Бугай В. З., Горбунова А. В., Ключова Ю. В. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1 (9). С. 27–31.

7. Григораш О. В. Концептуальний підхід до управління економічним потенціалом торговельних підприємств. *Економіка і організація управління*. 2012. Вип. № 2 (12). С. 105–112.

8. Доля В. Т. Экономический анализ: теория и практические методики : учеб. пособ. К. : Кондор, 2011. 208 с.

9. Дугіна С. І. Оцінка ризику в ціноутворенні. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. ДВНЗ. Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) та ін. спец. вип. : Маркетинг: теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2006. У 2 т. Т. 1. С. 71–89.

10. Економічний аналіз : навч. посіб. / за ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. Житомир : ПП Рута, 2012. 680 с.

11. Канке А. А., Кошечая И. П. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. М. : ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2011. 288 с.

12. Кирпиченко К. С. Аналіз основних принципів і методів управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 345–347.

Тема 16. Методичні підходи до визначення резервів розвитку підприємства та його потенціалу

13. Коломієць Г. М., Гузенков Ю. Г. Категорія «ризиків» в дискурсі сучасної економічної теорії. URL: <http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/6831/2/Kolomiets.pdf> (дата звернення: 11.10.2018).

14. Ларка М. І., Железняк А. О. Методи виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2014. № 32 (1075). С. 73–80.

15. Лоханова Н. О. Проблеми обліку забезпечень в системі управління економічною стійкістю підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Сер. Економіка*. Одеса : Гельвеика, 2014. Том 19. Вип. 2/6. С. 77-80.

16. Маслак О. І., Квятковська Л. А., Безручко О. О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9. С. 36-46.

17. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Касьянова Н. В., Солоха Д. В., Морєва В. В., Беякова О. В., Балакай О. Б. Донецьк : Вид-во Цифрова типографія, 2012. 257 с.

18. Радамовська І. В. Необхідність врахування ризиків у процесі управління конкурентостійкістю підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 107-111. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/inek_2013_8_23.pdf. (дата звернення: 10.10.2018).

19. Савицкая Г. В. Экономический анализ : учеб. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2011. 649 с.

20. Серединська В. М., Загородна О. М., Федорович Р. В. Економічний аналіз : навч. посіб. Тернопіль : Видавництво Астон, 2012. 624 с.

21. Шинкаренко В. Г., Криворучко О. М., Пипенко І. С. Сучасне розуміння потенціалу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2011. № 18. С. 47–58.

Контрольні питання

1. Які існують підходи до визначення сутності економічних резервів?

2. Які види резервів існують та за якими класифікаційними ознаками вони поділяються?
3. Як класифікуються резерви за їх економічною сутністю?
4. Як класифікуються резерви відповідно до потреб управлінського обліку?
5. Які існують особливості формування та покриття резервів підприємства?
6. Охарактеризуйте основні функції облікових резервів?
7. Назвіть сучасні підходи до управління економічним потенціалом підприємства?
8. Вкажіть та охарактеризуйте рівні локалізації нереалізованого потенціалу та потенціалу розвитку підприємства?
9. Які виділяють епізодичні фактори впливу на рівень економічного потенціалу підприємства?
10. Охарактеризуйте алгоритм управління економічним потенціалом підприємства на стадіях його життєвого циклу?
11. Поясніть, в чому сутність ризику.
12. Охарактеризуйте концепції управління ризиком.
13. Назвіть об'єктивні та суб'єктивні причини ризику.
14. Що таке шкала ризику?
15. Дайте класифікацію ризикам за обсягом відповідальності страховика.
16. Назвіть етапи управління ризиками в компаніях.
17. Подайте визначення страхового ризику.
18. Які основні ознаки визначення страхового ризику?
19. Що таке ризик-менеджмент?
20. За якими етапами слід проводити управління ризиками?

Практичні завдання

Типові приклади розв'язування задач

Задача 1. Залишок резерву сумнівних боргів на кінець 2018 р. становить 500 грн. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на умовах наступної оплати за 2018 р. становить 550 000 грн.

Необхідно розрахувати резерв сумнівних боргів підприємства коефіцієнтним методом.

Тема 16. Методичні підходи до визначення резервів розвитку підприємства та його потенціалу

Таблиця 16.1 – Вихідні дані

Період (рік)	Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг на умовах наступної оплати	Сума дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги, що визнана безнадійною
2016	1 250 000	
2017	2 000 000	5 500
2018	350 000	9 000
Разом	3 600 000	14 500

Розв'язання

За коефіцієнтним методом величина резерву сумнівних боргів розраховується множенням суми залишку дебіторської заборгованості на початок періоду на коефіцієнт сумнівності.

Коефіцієнт сумнівності розраховується такими способами:

1) визначення питомої ваги безнадійних боргів у чистому доході;

2) класифікація дебіторської заборгованості за строками непогашення;

3) визначення середньої питомої ваги списаної протягом періоду дебіторської заборгованості у сумі дебіторської заборгованості на початок відповідного періоду за попередні 3–5 років.

На завершальному етапі розрахунку визначають суму відрахувань на створення резерву сумнівних боргів шляхом множення коефіцієнта сумнівності на величину чистого доходу за звітний період.

Коефіцієнт сумнівності дебіторської заборгованості становить $0,004(14\,500/3\,600\,000)$.

Відрахування на створення резерву сумнівних боргів за 2018 р. становить 2 200 ($550\,000 \times 0,004$).

Задача 2. Підприємство визначає величину сумнівних боргів на основі класифікації дебіторської заборгованості.

Дебіторська заборгованість станом на 31 грудня 2018 р. становила 966 000 грн, з наступним розподілом за строками її непогашення:

1-ша група – 700 000;

2-га група – 240 000;

3-тя група – 26 000.

Залишок резерву сумнівних боргів до складання балансу на 31 грудня 2018 р. становить 3 020 грн.

Для визначення коефіцієнта сумнівності на основі класифікації дебіторської заборгованості на 31 грудня 2018 р. підприємство для спостереження обрало період за попередні три роки.

Таблиця 16.2 – Вихідні дані

Дата балансу	Залишок дебіторської заборгованості відповідної групи (грн.)			Заборгованість, що визнана безнадійною в наступному році, у складі залишку дебіторської заборгованості відповідної групи на кінець попереднього року		
	Група 1	Група 2	Група 3	Група 1	Група 2	Група 3
31.12.15	2 000 000	50 000	5 000	1 000	800	1 000
31.12.16	4 000 000	70 000	3 000	2 000	200	590
31.12.17	6 000 000	100 000	7 000	3 000	1 000	1 410
Разом	12 000 000	220 000	15 000	6 000	2 000	3 000

Розв'язання

Коефіцієнт сумнівності (K_c) відповідної групи дебіторської заборгованості визначається за такою формулою:

$$K_c = (SB_{zn}/SD_{zn}),$$

де S – знак суми;

B_{zn} – безнадійна дебіторська заборгованість відповідної групи в складі дебіторської заборгованості цієї групи на дату балансу в обраному для спостереження періоді;

D_{zn} – дебіторська заборгованість відповідної групи на дату балансу в обраному для спостереження періоді.

Тема 16. Методичні підходи до визначення резервів розвитку підприємства та його потенціалу

Коефіцієнт сумнівності відповідної групи дебіторської заборгованості становить:

групи 1 – $6000/1200000=0,005$;

групи 2 – $2000/220000=0,009$;

групи 3 – $3000/15000=0,2$.

Величина резерву сумнівних боргів на 31 грудня 2018 р. має становити:

$$700\ 000 \times 0,005 + 240\ 000 \times 0,009 + 26\ 000 \times 0,2 = 10\ 860.$$

З урахуванням залишку резерву сумнівних боргів на підприємстві необхідно донарахувати ще 7 840 грн (10 860 – 3 020) суми таких резервів.

Задачі для самостійного розв'язання

Задача 1. Залишок резерву сумнівних боргів на кінець 2018 р. становить 1 500 грн. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на умовах наступної оплати за 2018 р. становить 660 000 грн.

Необхідно розрахувати резерв сумнівних боргів підприємства коефіцієнтним методом.

Таблиця 16.3 – Вихідні дані

Період (рік)	Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг на умовах наступної оплати	Сума дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги, що визнана безнадійною
2015	2 450 000	-
2016	3 500 000	1 400
2017	840 000	12 000
Разом	6 790 000	13 400

Задача 2. Підприємство визначає величину сумнівних боргів на основі класифікації дебіторської заборгованості. Дебіторська заборгованість станом на 31 грудня 2018 р. становила 995 000 грн, з наступним розподілом за строками її непогашення:

1-ша група – 500 000;

2-га група – 440 000;

3-тя група – 55 000.

Залишок резерву сумнівних боргів до складання балансу на 31 грудня 2018 р. становить 1 050 грн.

Для визначення коефіцієнта сумнівності на основі класифікації дебіторської заборгованості на 31 грудня 2018 року підприємство для спостереження обрало період за попередні три роки.

Таблиця 16.4 – Вихідні дані

Дата балансу	Залишок дебіторської заборгованості відповідної групи (грн.)			Заборгованість, що визнана безнадійною в наступному році, у складі залишку дебіторської заборгованості відповідної групи на кінець попереднього року		
	Група 1	Група 2	Група 3	Група 1	Група 2	Група 3
31.12.15	1 000 000	30 000	4 000	2 000	1000	3 000
31.12.16	3 000 000	60 000	5 000	3 000	500	1 520
31.12.17	4 000 000	140 000	8 000	4 000	1 800	1 950
Разом	8 000 000	230 000	17 000	9 000	3 300	6 470

Необхідно визначити суму резерву сумнівних боргів, яку потрібно донараховувати підприємству до складання балансу на 31 грудня 2018 року.

Тестові завдання

1. Сутність проблеми підвищення ефективності виробництва (діяльності) полягає в:

- 1) збільшення обсягу отриманого прибутку;
- 2) зниження витрат ресурсів на виробництво одиниці продукції;
- 3) впровадження та використання інноваційних технологій;
- 4) заощадженні робочого часу;
- 5) забезпечення максимального збільшення обсягу виробництва на виробничих потужностях підприємства.

2. Резерви – це:

- 1) кількість продукції в натуральному вигляді, призначена до реалізації;
- 2) частина валової продукції, яка вже реалізована;
- 3) грошовий дохід від реалізації товарів та послуг за вирахуванням витрат на реалізацію;
- 4) витрати цільового характеру, створені відповідно до чинного законодавства, установчих документів, принципів бухгалтерського обліку у вигляді резерву сумнівних боргів, резервів майбутніх витрат і платежів, резервного капіталу.

3. Основним суб'єктом економічних резервів є:

- 1) виробничий цех;
- 2) фінансовий менеджер;
- 3) технічний відділ підприємства;
- 4) обліковий персонал.

4. Призначення економічних (потенційних) резервів підприємства полягає у тому, щоб:

- 1) забезпечити високий рівень фінансової стійкості бізнесу при негативному впливі зовнішніх та внутрішніх факторів;
- 2) забезпечити відповідність доходів та витрат підприємства, а також уточнити оцінку доходів, витрат, активів, капіталу і зобов'язань підприємства;
- 3) підвищити ефективність діяльності підприємства;
- 4) забезпечити високий рівень фінансової стійкості бізнесу при негативному впливі зовнішніх та внутрішніх факторів.

5. Відповідно до класифікації резервів, за обов'язковістю формування вони поділяються на:

- 1) статутні, резерви майбутніх витрат, оціночні;
- 2) мінімальні імперативні резерви, факультативні резерви за угодою, факультативні резерви на розсуд підприємства;
- 3) сформовані за рахунок собівартості, сформовані за рахунок чистого прибутку;
- 4) забезпечені, незабезпечені.

6. Відповідно до класифікації резервів, за джерелами формування вони поділяються на:

- 1) статутні, резерви майбутніх витрат, оціночні;
- 2) мінімальні імперативні резерви, факультативні резерви за угодою, факультативні резерви на розсуд підприємства;

3) сформовані за рахунок собівартості, сформовані за рахунок чистого прибутку;

4) забезпечені, незабезпеченні.

7. За елементами забезпечення діяльності резерви підприємства поділяються на:

1) трудові ресурси, засоби праці, предмети праці;

2) внутрішні, зовнішні;

3) екстенсивні, інтенсивні;

4) внутрішньовиробничі, загальновиробничі, поза виробничі;

5) внутрішньогосподарські, галузеві.

8. Резерв, що створюється з метою покриття у майбутньому безнадійної дебіторської заборгованості – це:

1) резерв сумнівних боргів;

2) резерв відпусток;

3) резерв (забезпечення) гарантійних зобов'язань;

4) резерв виплат.

9. Резерви потенціалу підприємства не включають у себе:

1) невикористані резерви;

2) резерви сумнівних боргів;

3) поточні резерви;

4) перспективні резерви.

10. Оберіть характеристику інфраструктурної складової економічного потенціалу підприємства:

1) раціональність організації структури підприємства;

2) завоювання нових ринків збуту;

3) відповідність між вимогами виробництва та можливостями цехів, господарств, служб;

4) потенціал землі та природно-кліматичні умови;

5) сукупність заходів, що реалізуються підприємством для виконання завдань стратегічного планування.

11. Заклучний етап управління економічним потенціалом, який передбачає постійне спостереження за виконанням обраної програми розвитку – це:

1) оцінка;

2) контроль за виконанням розроблених програм розвитку;

3) розробка програм розвитку потенціалу;

4) визначення цілей підприємства.

12. До зовнішніх факторів впливу на рівень економічного потенціалу належить:

- 1) політична ситуація в країні;
- 2) якість управління;
- 3) рівень корпоративної культури;
- 4) забезпеченість фінансовими ресурсами;

13. Який підхід не належить до основних сучасних підходів управління економічним потенціалом підприємства:

- 1) системний;
- 2) структурний;
- 3) процесний;
- 4) елімінування.

14. До епізодичних факторів впливу на рівень економічного потенціалу відносять:

- 1) надзвичайні ситуації та аварії на підприємстві;
- 2) світові фінансово-економічні кризи;
- 3) вихід обладнання з ладу;
- 4) терористичні акти, війни, революції.

15. Згідно з класичною теорією ризик ототожнюється з:

- 1) ймовірністю понесення втрат, що можуть відбутися в результаті реалізації того чи іншого рішення;
- 2) ймовірністю відхилення від поставлених цілей;
- 3) ймовірністю отримання очікуваних результатів;
- 4) очікуванням страхових виплат, що можуть виникнути в результаті реалізації того чи іншого рішення.

16. Згідно з неокласичною теорією ризик ототожнюється з:

- 1) ймовірністю відхилення від поставлених цілей;
- 2) очікуванням втрат, що можуть відбутися в результаті реалізації того чи іншого рішення;
- 3) ймовірність отримання очікуваних результатів;
- 4) очікуванням страхових виплат, що можуть виникнути в результаті реалізації того чи іншого рішення.

17. Згідно якої теорії ризику виходить, що гарантований прибуток має більшу цінність, чим очікуваний прибуток такого ж розміру, але пов'язаний з можливими коливаннями?

- 1) класичної теорії;

- 2) неокласичної теорії;
- 3) неоінституційної теорії;
- 4) теорія агентських відносин.

18. До якої теорії належить перший та другий випадок з висловлювання: Перший випадок: основа – небезпека понести збиток, а слідство є відхилення від поставлених цілей. Другий випадок: основа – це досягнення мети, а отримання збитку – це наслідок відхилення від поставлених цілей.

- 1) перший випадок: класична теорія. Другий випадок: неокласична теорія;
- 2) перший випадок: неокласична теорія. Другий випадок: класична теорія;
- 3) перший випадок: класична теорія. Другий випадок: неоінституційна теорія;
- 4) перший випадок: неокласична теорія. Другий випадок: неоінституційна теорія.

19. Чи правильними є твердження щодо різниці між поняттями «небезпека» та «ризик»?

1) небезпека – це об'єктивно існуюча реальність, яка може порушити рівновагу всіх господарчих суб'єктів. Ризики – це можливі, ймовірні варіанти розгортання майбутньої господарської ситуації, наслідки яких можуть бути не тільки негативними (що відноситься до чистих ризиків), але й позитивними (це стосується спекулятивних ризиків).

2) ризик – це об'єктивно існуюча реальність, яка може порушити рівновагу всіх господарчих суб'єктів. Небезпека – це можливі, ймовірні варіанти розгортання майбутньої господарської ситуації, наслідки яких можуть бути не тільки негативними (що відноситься до чистих ризиків), але й позитивними (це стосується спекулятивних ризиків);

3) небезпека – це об'єктивно існуюча реальність, яка не порушує рівновагу всіх господарчих суб'єктів, може мати позитивний та негативний ефект. Ризики – це можливі, ймовірні варіанти розгортання майбутньої господарської ситуації, наслідки яких можуть бути не тільки негативними (що відноситься до чистих ризиків), але й позитивними (це стосується спекулятивних ризиків);

4) ризики – це об'єктивно існуюча реальність, яка може порушити рівновагу всіх господарчих суб'єктів; Ризики – це можливі, ймовірні варіанти розгортання майбутньої господарської ситуації, наслідки яких можуть бути лише негативними.

20.Етап управління ризиком, під час якого відбувається систематичне виявлення джерел ризику, визначення факторів, проведення їх класифікації це...

- 1) ідентифікація ризиків;
- 2) оцінювання ризиків;
- 3) реалізація управлінських рішень;
- 4) контроль над ризиком та його фінансування.

ТЕМА 17. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ: ПРОБЛЕМИ ТА ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ

17.1. Еволюція та сутність поняття соціальна відповідальність бізнесу

17.2. Функції та принципи соціальної відповідальності бізнесу

17.3. Класифікація показників оцінки ефективності соціальної відповідальності бізнесу

17.4. Практичні аспекти та зарубіжний досвід соціальної відповідальності бізнесу

17.1. Еволюція та сутність поняття соціальна відповідальність бізнесу

Становлення **СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ** в українському суспільстві неминуче призводить до її розповсюдження в усі сфери господарства, від дрібного підприємця до великих компаній. Проте, не можливо бездумно переносити загальноприйняті принципи світової практики соціальної відповідальності на українську економіку. Оскільки, Україна є велика держава, із значним економічним потенціалом, що має свої особисті інтереси на міжнародному ринку продукції, установлену роками ментальність

Тому, впровадження **СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО ПІДХОДУ** в реалії української економіки, слід проводити враховуючи інтереси місцевих громад, рівень доходів працівників, особливості вітчизняного законодавства та фінансові можливості виробників, що хочуть позиціонувати себе соціально орієнтованими підприємствами

Тема 16. Методичні підходи до визначення резервів розвитку підприємства та його потенціалу

Стадії розвитку концепції соціальної відповідальності бізнесу (СВБ)

Філантропія

Стратегічна філантропія

Соціальні інвестиції

Соціально-етичний маркетинг

Соціальна відповідальність бізнесу

Філантропічні обов'язки
(бути добрим корпоративним громадянином)

Етичні обов'язки (бути етичним)

Правові обов'язки (дотримуватись закону)

Економічні обов'язки (бути прибутковим)

**Піраміда соціальної відповідальності бізнесу
А. Керолла**



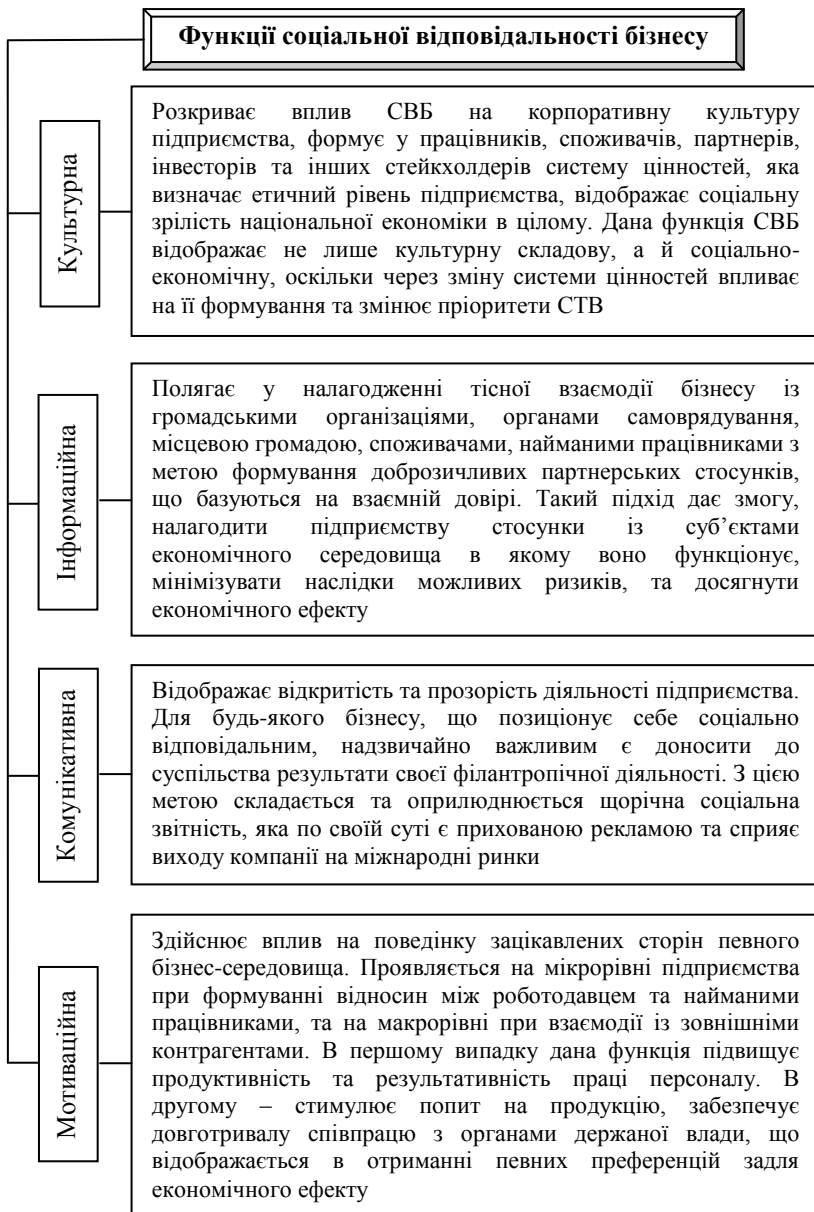
Тема 16. Методичні підходи до визначення резервів розвитку підприємства та його потенціалу

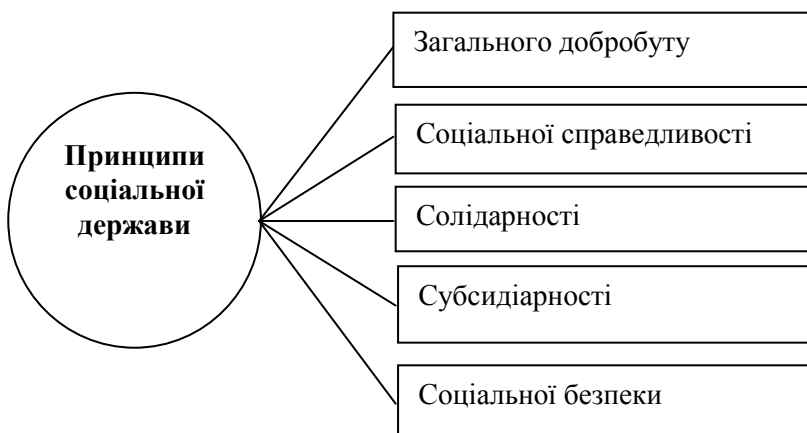
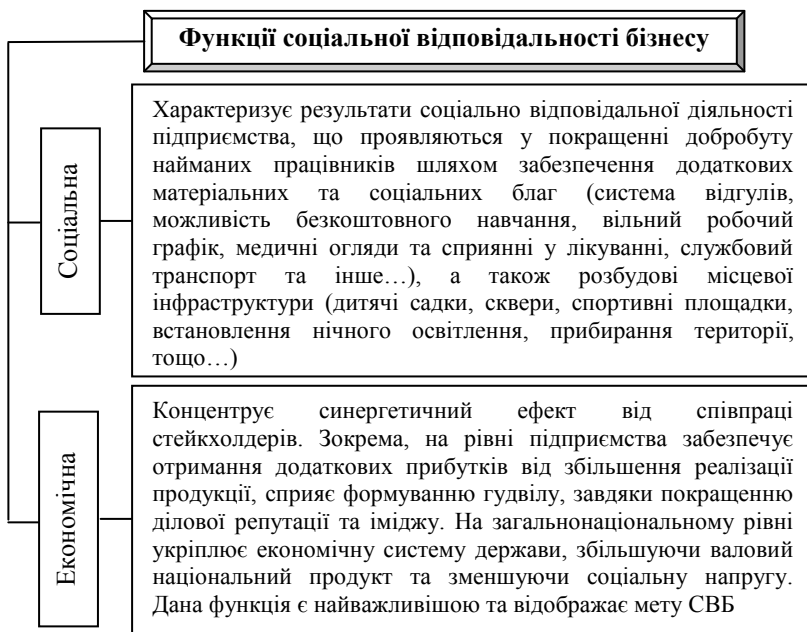
Визначення соціальної відповідальності бізнесу

Автор	Визначення поняття СВБ
Березіна О. Ю. [1]	Це соціально-економічне утворення, в межах якого взаємодіють корпорація та її стейкхолдери, що сприяє зменшенню трансакційних втрат, вирішенню конфлікту інтересів та підвищенню конкурентоспроможності корпорації через використання таких інструментів як соціальні інвестиції, соціальна звітність, соціальне партнерство, дивідендна політика та корпоративні комунікації
Боуен Г. Р. [24]	Полягає в здійсненні такої політики, прийнятті таких рішень чи дотриманні таких критеріїв поведінки, які б могли бути корисними та бажаними для суспільства
Водницька Н. В. [2]	Це добровільно взяті власником або менеджерами підприємства соціальні зобов'язання, які визнані такими суспільством, із метою надання соціальних гарантій персоналу та додаткових благ усім зацікавленим сторонам в рамках економічної доцільності
Волинець У. А. [3]	Є універсальним засобом взаємодії суб'єктів економіки (суспільства, держави, бізнесу), а також дає можливість оцінити результати їх діяльності для суспільного розвитку
Ворончак І. О. [4]	Це система цінностей та принципів управління економікою регіону, в основу яких покладено свідоме врахування бізнесом вимог законодавства і регіональних інтересів в економічному, екологічному, трудовому, споживчому, філантропічному напрямках заради забезпечення регіонального розвитку та сприятливого середовища для здійснення бізнесу в регіоні

Автор	Визначення поняття СВБ
Грицина Л. А. [6]	Це діяльність на добровільних засадах, яка перевищує визначені законодавством вимоги до функціонування підприємства та охоплює екологічний, суспільний, трудовий та економічний аспекти відповідальності перед навколишнім середовищем, суспільством, місцевими громадами, робітниками, постачальниками, споживачами та інвесторами
Друкер П. Ф. [25]	Це приборкання дракона», тобто перетворення соціальних проблем в економічний зиск, у виробництво, у кваліфікацію персоналу, зрештою в добробут суспільства
Зеленко О. О. [7]	Це вклад компанії у соціально-економічний розвиток суспільства, який може бути в мінімальних межах, задекларованих у законодавстві країни, або значно їх перевищувати
Колосок А. М. [8; 9]	Це вклад підприємства в соціально-економічний розвиток власних працівників, місцевої громади, регіону чи суспільства в цілому, який може бути в межах законодавчого мінімуму, або значно його перевищувати, з метою підняття престижу свого бізнесу в очах громадськості та досягнення прихованих економічних цілей
Коноваленко А. С. [10]	Це система добровільних заходів регульованих державою із метою поліпшення впливу бізнес процесів на суспільство
Фрідмен М. [26]	Це дії підприємства, спрямовані на отримання зиску, які здійснюються в межах чинного законо-давства і на умовах добросовісної конкуренції
Царик І. М. [22]	Є складною багатофункціональною системою, яка має історичну, соціально-економічну, релігійну, політичну та екологічну складові, заснована на нормах етики та спричинює значні фінансові транзакції на макро- та мікроекономічному рівнях

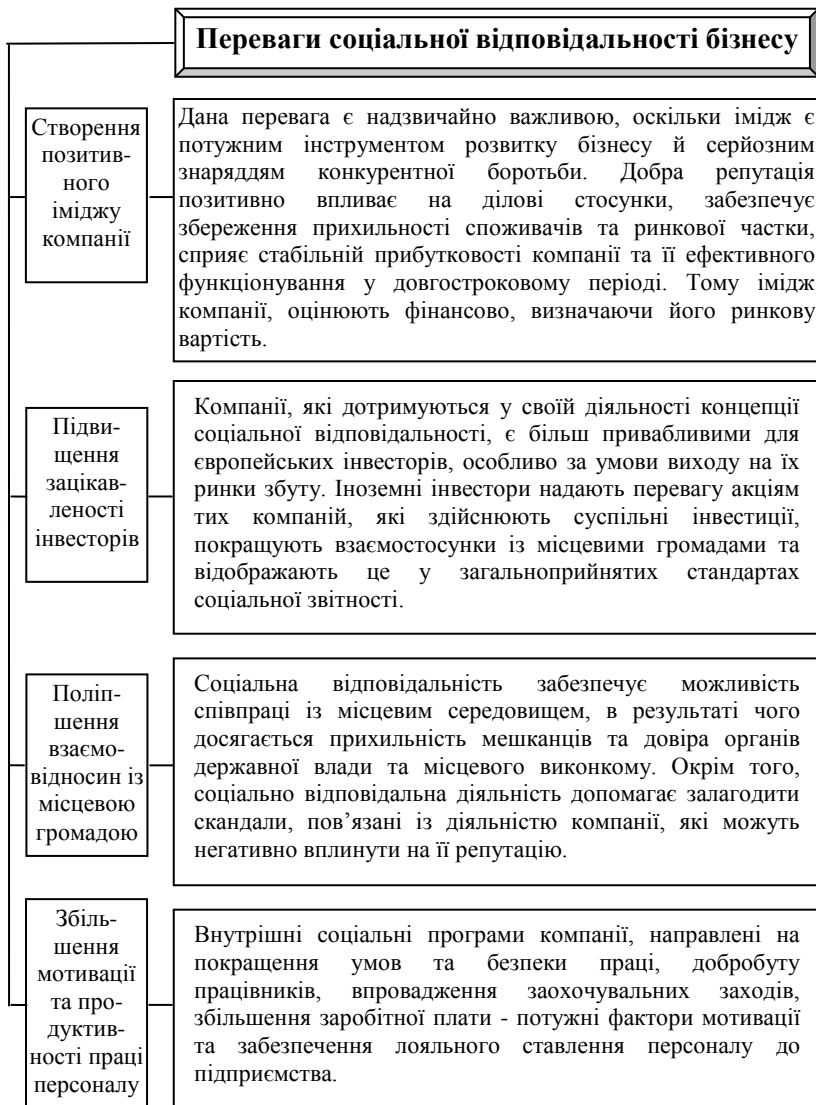
17.2. Функції та принципи соціальної відповідальності бізнесу

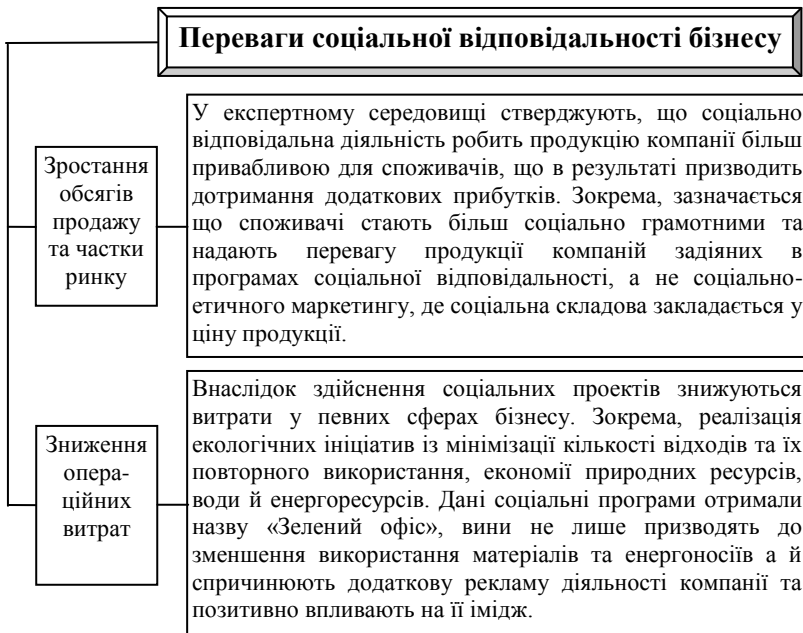




Тема 16. Методичні підходи до визначення резервів розвитку підприємства та його потенціалу





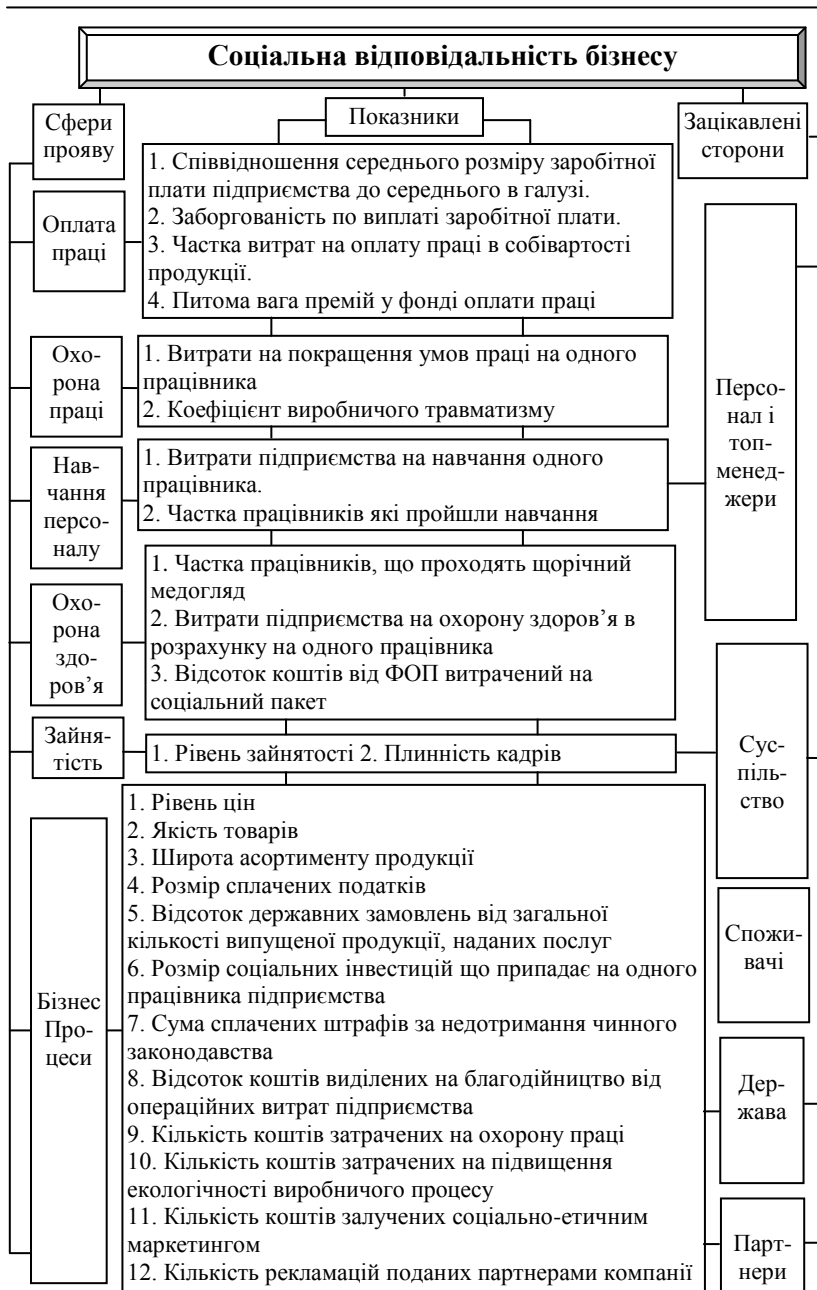


17.3. Класифікація показників оцінки ефективності соціальної відповідальності бізнесу

Існує багато **ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ СВБ**, які було класифіковано за двома ознаками:

1. Підходи, які мають за мету кількісно оцінити рівень соціальної відповідальності і враховують: 1.1. Оцінку рівня соціальних інвестицій. 1.2. Розрахунок показників оцінки соціальної відповідальності.

2. Підходи, згідно з якими, здійснюється якісна оцінка соціальної відповідальності: 2.1. Складання соціальних рейтингів та соціальних звітів. 2.2. Розрахунок якісних показників соціальної відповідальності



Тема 16. Методичні підходи до визначення резервів розвитку підприємства та його потенціалу

В Україні не ведеться централізована **СТАТИСТИКА СВБ**, а соціальна звітність компаній є добровільною, різною за структурою та розведена у часі, що значно ускладнює дослідження

ОЦІНЮВАТИ СВБ необхідно аналізуючи їх соціальну звітність та співвідносячи кількість витрачених коштів на соціально відповідальну діяльність до чистого прибутку підприємства.

$$K_{cv} = (C - M) / П,$$

де K_{cv} – коефіцієнт соціальної відповідальності підприємства (компанії); $П$ – чистий прибуток підприємства; C – сума коштів виділених підприємством на соціально відповідальну діяльність; M – сума коштів отриманих підприємством завдяки акціям соціально-етичного маркетингу.

Ця методика дасть змогу визначати рівень соціальної відповідальності окремої компанії, а визначивши відповідні середні коефіцієнти, можна отримати дані в розрізі регіонів та загалом по країні. Крім того, ми усуваємо вплив соціально-етичного маркетингу на ефективність соціальної відповідальності підприємства

Наприклад, компанія «Київстар» позиціонує себе лідером у сфері соціальної відповідальності. Зокрема, вона впроваджує «зелені офіси», збільшує енергоефективність обладнання, зменшує викиди вуглекислого газу і скорочує споживання не відновлювальних ресурсів. Проте, якщо поррахувати **КОЕФІЦІЄНТ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ** «Київстар» то він досить мізерний:

$$K_{cv} = 7\,000\,000 / 2\,168\,375\,000 = 0,0032$$

Тобто з 1 000 грн чистого прибутку компанія «Київстар» витрачає на соціальну відповідальність лише 3 грн (Додаток В).

Агропромисловий холдинг «АСТАРТА» значну увагу приділяє соціальній відповідальності, зокрема в напрямках професійного розвитку, безпеки праці та охорони здоров'я, охорони навколишнього середовища тощо.

КОЕФІЦІЄНТ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ холдингу «АСТАРТА» у порівнянні з компанією «Київстар» є більш значущим та складає:

$$K_{cb}=30\ 000\ 000 /432\ 000\ 000=0,0694$$

Тобто з 1000 грн чистого прибутку агропромисловий холдинг «АСТАРТА» витрачає на соціальну відповідальність 69 грн. Що значно перевищує показник компанії «Київстар», причому соціальні проекти мобільного оператора добре розрекламовані, а про соціально відповідальну діяльність агропромислового холдингу «АСТАРТА» мало відомо, хоча його внесок заслуговує більшої уваги (Додатки В).

17.4. Практичні аспекти та зарубіжний досвід соціальної відповідальності бізнесу

Рівень обізнаності українських компаній з Керівними принципами ОЕСР для багатонаціональних компаній – 15,5 % (62 компанії знають про них). Про створення при Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України Національного контактного пункту (НКП) знають 8 %. Головним стимулом реалізації політики **КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ** (КСВ) є моральні міркування, а головними перешкодами для впровадження політики КСВ представники компаній називають брак коштів, нестабільну політичну ситуацію в країні, недосконалість нормативно-правової бази, яка б сприяла цій діяльності, та податковий тиск.

Тема 16. Методичні підходи до визначення резервів розвитку підприємства та його потенціалу

Приклади соціально відповідальних компаній

«ФОКСТРОТ»

Група компаній «ФОКСТРОТ» бере участь у розв'язанні гострих соціальних проблем і сприяє розвитку громадянського суспільства (Додаток Д), забезпечує гідний рівень соціальних гарантій власним працівникам, систематично допомагає соціально незахищеним верствам населення тощо. Особливою увагою заслуговує впровадження нею програми «зелений офіс» (Додаток З)

«Наш край»

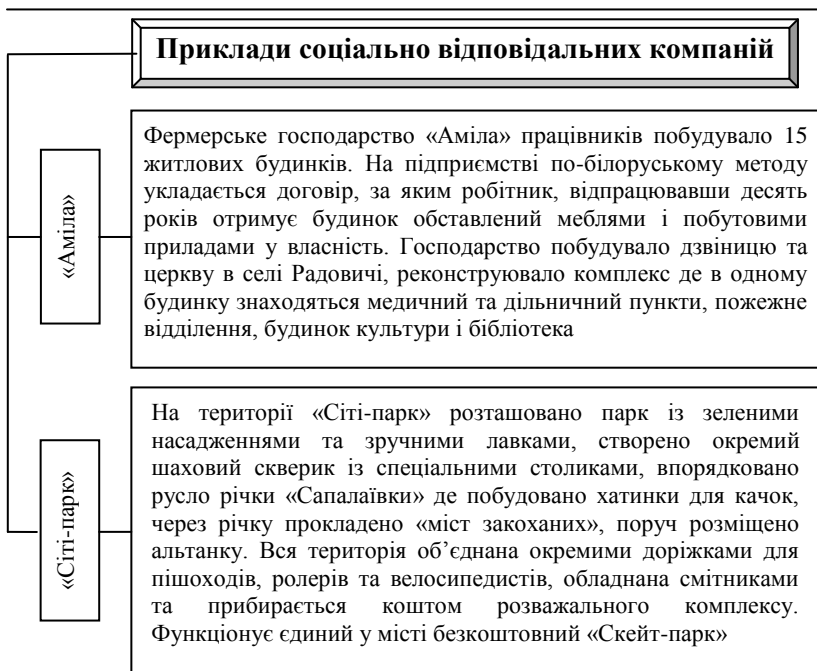
Торгівельною мережею «Наш край» запроваджений проект «Живи відповідально» (Додаток В), що передбачає ряд соціальних, економічних та екологічних ініціатив. Зокрема, у супермаркетах «Наш край» можливо безкоштовно поміряти тиск, купити товари що не шкодять довкіллю, залишити відпрацьовані батарейки. Мережа надає соціальні знижки багатодітним сім'ям, учасникам АТО, пенсіонерам, сортує сміття для подальшої переробки, раціонально використовує водні та енергетичні ресурси

«Пан Курчак»

Прикладом соціального відповідального підприємства в аграрному бізнесі є АПГ «Пан Курчак». Зокрема, 340 кг курятини та 80 кг ковбаси для харчування дітей учасників АТО безоплатно отримав дитячий табір «Лісова застава» розташований в смт. Димер Київської області. Також дане господарство побудувало дитячий садок у Горохівському районі, кошторисна вартість будівництва якого понад 9 млн грн.

«Дмитрук»

Підприємство долучилося до заходу «Зробимо Луцьк чистим», працівники компанії не тільки прийняли участь в безпосередньому прибиранні території парку, а й по її завершенні пригостили всіх її учасників на місці засмаженими ковбасами гриль власного виробництва. Крім того, торгова марка «Дмитрук» була спонсором команди України із спортивної риболовлі на світовому чемпіонаті у Фінляндії, чим започаткувала основи виходу своєї продукції на світовий ринок



Основними компаніями, які складають **НЕФІНАНСОВУ ЗВІТНІСТЬ** в Україні є: група компаній «ЛІГА», «Кока-Кола беверіджиз Україна», Фармацевтична фірма «Дарниця», Гудвеллі Україна, Миронівський Хлібопродукт, Watsons Україна, Делойт, Альфа Банк Україна, Фармак, Nestle, М.С.Л., Softserve, Metlife, Lifecell, Еу, Нова пошта, Компанія «Монсанто», Група 1+1 Медіа, Сингента, Метінвест, ПАТ «Прикарпаттяобленер», концерн «Галнафтогаз» (Мережа АЗС ОККО), Агропромхолдинг «Астарта-Київ», Корпорація Артеріум, ТОВ «Емвей Україна», ПУМБ тощо

Тема 16. Методичні підходи до визначення резервів розвитку підприємства та його потенціалу



Список використаної літератури

1. Березіна О. Ю. Соціальна відповідальність корпорацій в системі соціально-трудових відносин : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / Харків, 2011. 292 с.
2. Водницька Н. В. Управління трудовою сферою промислового підприємства з урахуванням соціальної відповідальності бізнесу : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Харків, 2008. 308 с.
3. Волинець У. А. Економічні засади регулювання соціально відповідальної діяльності суб'єктів економіки в Україні : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Рівне, 2016. 187 с.
4. Ворончак І. О. Формування регіональної політики забезпечення соціальної відповідальності бізнесу : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / Луцьк, 2015. 232 с.
5. Всесвітній день молока. URL: <http://milkday.ilovemilk.info/about>. (дата звернення: 10.10.2018).
6. Грицина Л. А. Механізм формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні підприємством : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Хмельницьк, 2009. 225 с.
7. Зеленко О. О. Теоретико-методичні засади формування стратегії соціальної відповідальності підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / Луганськ, 2012. 233 с.
8. Колосок А. М. Критерії оцінки соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник Волинського державного університету імені Лесі Українки*. 2013. № 5 (254) С. 78–82.
9. Колосок А. М. Становлення соціальної відповідальності в аграрному бізнесі. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 1 (174) С. 231–235.
10. Коноваленко А. С. Оцінка рівня соціальної відповідальності малого і середнього підприємництва : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Донецьк, 2010. 252 с.
11. Корпоративна соціальна відповідальність «Фокстрот». URL: <http://foxtrotgroup.com.ua/uk/csr/responsibility.html>. (дата звернення: 10.10.2018).

12. Корпоративна соціальна відповідальність торговельної мережі «Наш Край». URL: <http://nashkraj.ua/ksv#>. (дата звернення: 10.10.2018).

13. Куліш А. Соціальна відповідальність бізнесу в банківській сфері у запитаннях та відповідях. К. : ТОВ «НВП Поліграфсервіс», 2007. 80 с.

14. Міжнародний стандарт ISO/FDIS 26000. Керівництво з соціальної відповідальності. URL: http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_gus.pdf. (дата звернення: 10.10.2018).

15. Смовженко Т. С., Кузнєцова А. Я. Корпоративна соціальна відповідальність. К. : УБС НБУ, 2010. 314 с.

16. Соціальна відповідальність «Київстар». URL: <http://www.kyivstar.ua/kr-620/about/responsibility>. (дата звернення: 10.10.2018).

17. Соціальна відповідальність агропромислового холдингу «АСТАРТА». URL: <http://astartakiev.com/ua/slaidler-naglavnoi/vysokaja-socialnaja-otvetstvennost.htm>. (дата звернення 10.10.2018).

18. Соціальна відповідальність АПГ «Пан Курчак». URL: http://pankurchak.ua/sotsalna_vdpovdalnst. (дата звернення: 10.10.2018).

19. Соціальні програми ТМ «Дмитрук». URL: <http://www.dmytruk.com/news>. (дата звернення: 10.10.2018).

20. Соціально відповідальний бізнес у Луцьку – комплекс «Сіті Парк». URL: <http://citypark.lutsk.ua/news/citypark/socialno-vidpovidalnij-biznes-u-lucku-mif-chi-realist>. (дата звернення: 10.10.2018).

21. Соціально-відповідальний бізнес ФГ «Аміла». URL: <http://agrovoly.com/news.php?id=486>. (дата звернення: 10.10.2018).

22. Царик І. М. Регулятивні інструменти посилення соціальної відповідальності бізнесу в системі національної економіки : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Чернігів, 2011. 243 с.

23. Шаповал В. М., Бережна М. В. Удосконалення економічного механізму стимулювання екологічної відповідальності підприємств України. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності* : збірник

наукових праць : у 2-вип. ПДТУ. Маріуполь, 2011. Вип. 2. С. 234–239.

24. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. *Haper & Row*. N.Y., 1953. P 284.

25. Drucker P. F. The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*. 1984. № 26 (2). P. 53–63

26. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. URL: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>. (дата звернення: 10.10.2018).

27. Kolosok A. M., Strichenez O. M. Becoming of ecological responsibility to business in Ukraine. *Actual Problems of Economics*. 2016. № 5 (179). P. 131–139.

Контрольні питання

1. У чому полягає різниця між термінами «соціальна відповідальність» і «соціально-етичний маркетинг»?

2. Хто з відомих вчених досліджував проблеми соціальної відповідальності бізнесу?

3. Яка з функцій соціальної відповідальності бізнесу виражає синергетичний ефект і чому?

4. Назвіть стадії розвитку концепції соціальної відповідальності бізнесу».

5. Яка класифікація показників оцінки ефективності соціальної відповідальності бізнесу?

6. Назвіть переваги соціальної відповідальності бізнесу.

7. Перерахуйте складові соціальної відповідальності бізнесу.

8. Назвіть складові піраміди соціальної відповідальності А. Керолла.

9. Вкажіть який із напрямів розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні є найпріоритетним?

10. Охарактеризуйте американську модель соціальної відповідальності бізнесу.

11. Яке інституційне забезпечення соціальної відповідальності бізнесу в Україні?

12. Охарактеризуйте японську модель соціальної відповідальності бізнесу.

13. У чому полягає взаємозалежність принципів соціальної відповідальності бізнесу і принципів соціальної держави?

14. Наведіть приклади соціально відповідальної діяльності відомих вам компаній.

15. Розкрийте зміст поняття «соціальні інвестиції».

Ситуаційні завдання

Ситуаційне завдання 1. Проаналізуйте та оцініть колективні договори відомих компаній, порівняйте їх між собою, вкажіть на переваги та недоліки кожного з них.

Ситуаційне завдання 2. Проаналізуйте та оцініть соціальні звіти відомих компаній, порівняйте їх між собою, вкажіть на переваги та недоліки кожного з них.

Ситуаційне завдання 3. Проаналізуйте та оцініть програми «зеленого офісу» відомих компаній, порівняйте їх між собою, вкажіть на переваги та недоліки кожної з них.

Ситуаційне завдання 4. Проаналізуйте та оцініть кодекси корпоративної культури відомих компаній, порівняйте їх між собою, вкажіть на переваги та недоліки кожного з них.

Ситуаційне завдання 5. Розрахуйте коефіцієнти соціальної відповідальності відомих компаній, порівняйте їх між собою, та зробіть відповідні висновки.

Тестові завдання

1. Соціально відповідальна діяльність підприємства фінансується з:

- 1) коштів закладених у ціну продукції послуг;
- 2) чистого прибутку підприємства;
- 3) державного бюджету;
- 4) місцевого бюджету.

2. Соціально етичний маркетинг фінансується з:

- 1) коштів закладених у ціну продукції послуг;
- 2) чистого прибутку підприємства;
- 3) державного бюджету;
- 4) місцевого бюджету.

3. До функцій соціальної відповідальності не належить:

- 1) економічна;
- 2) соціальна;
- 3) регулятивна;
- 4) культурна.

4. До стадій розвитку концепції соціальної відповідальності бізнесу не належить:

- 1) філантропія;
- 2) інвестиції;
- 3) соціально-етичний маркетинг;
- 4) стратегічна філантропія.

5. Які обов'язки лежать в основі піраміди соціальної відповідальності?:

- 1) етичні;
- 2) філантропічні;
- 3) економічні;
- 4) правові.

6. Хто автор піраміди соціальної відповідальності?:

- 1) Фрідман М.;
- 2) Керолл А.;
- 3) Боуен Г.;
- 4) Друкер П.

7. Які складові не включає відповідальності підприємства на ринку?

- 1) відповідальність перед інвесторами;
- 2) відповідальність перед довкіллям;
- 3) відповідальність перед бізнес-партнерами;
- 4) підтримка незахищених верств населення.

8. Для якої моделі характерним є те, що бізнес більшою мірою зосереджується на внутрішніх програмах, завдяки яким компанія стає для працівника сім'єю?

- 1) американська;
- 2) латиноамериканська;

- 3) японська;
- 4) європейська.

9. В якій моделі соціальна відповідальність бізнесу регулюється нормами, стандартами та законами?

- 1) американська;
- 2) європейська;
- 3) японська;
- 4) латиноамериканська.

10. До принципів соціальної держави не належить:

- 1) солідарності;
- 2) соціальної справедливості;
- 3) загального добробуту;
- 4) культури.

11. До принципів соціальної відповідальності бізнесу не належить:

- 1) розбудова сумлінних ділових взаєностосунків з всіма стейкхолдерами;
- 2) врахування громадської думки;
- 3) формування управлінської структури;
- 4) дотримання законодавчих вимог.

12. Хто з авторів порівнював соціальну відповідальність бізнесу із «приборканням дракону»?:

- 1) Боуен Г. Р.
- 2) Фрідмен М.
- 3) Друкер П. Ф.
- 4) Водницька Н. В.

13. До переваг соціальної відповідальності бізнесу не належить:

- 1) створення позитивного іміджу компанії;
- 2) врахування громадської думки;
- 3) підвищення зацікавленості інвесторів;
- 4) збільшення мотивації та продуктивності праці персоналу.

14. При розрахунку коефіцієнта соціальної відповідальності підприємства (компанії) від чистого прибутку віднімається:

- 1) вартість основних засобів;
- 2) заробітна плата персоналу;
- 3) амортизація;

4) сума коштів отриманих з акцій соціально-етичного маркетингу.

15. Коефіцієнт соціальної відповідальності підприємства (компанії) показує:

- 1) скільки підприємство витратило на благодійництво;
- 2) скільки гривень витратило підприємство на соціальну відповідальність з 1000 грн.;
- 3) скільки підприємство зробило соціальних інвестицій;
- 4) суму коштів отриманих з акцій соціально-етичного маркетингу.

16. Які обов'язки лежать в вершині піраміди соціальної відповідальності?:

- 1) етичні;
- 2) філантропічні;
- 3) економічні;
- 4) правові.

17 В якій моделі соціальної відповідальності бізнесу відбувається значне втручання держави в соціально-економічні процеси?

- 1) американська;
- 2) європейська;
- 3) японська;
- 4) латиноамериканська.

18. До пріоритетних напрямів розвитку соціальної відповідальності бізнесу не належить:

- 1) система інформаційної популяризації та пропаганди;
- 2) прийняття закону «Про соціальну відповідальність бізнесу»;
- 3) паритетне фінансування соціально-відповідальних програм;
- 4) розбудова організаційної структури.

19. До зовнішніх соціальних інвестицій належить:

- 1) розвиток інфраструктури населених пунктів;
- 2) підвищення безпеки праці;
- 3) перепрофілювання;
- 4) підвищення кваліфікації та професійний розвиток.

20. До внутрішніх соціальних інвестицій належить:

- 1) розвиток інфраструктури населених пунктів;

Тема 16. Методичні підходи до визначення резервів розвитку
підприємства та його потенціалу

- 2) будівництво соціальних об'єктів;
- 3) підтримка культури та спорту;
- 4) підвищення кваліфікації та професійний розвиток.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Герасимчук З.В., Ковальська Л.Л. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Луцьк: «Волинські старожитності», 2012. 336 с.
2. Ковальська Л.Л., Махомет Ю.В. Інтелектуальний потенціал регіону: оцінка та напрями нарощення: монографія. Луцьк: СПД Галяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2014. 365 с.
3. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 336 с.
4. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 352 с.
5. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник. 3-ге вид. перероб та доп. / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морєва, О.В. Белякова, О.Б. Балакай. К.: «Центр навчальної літератури», 2017. 248 с.
6. Проданова Л.В. Потенціал розвитку підприємництва та бізнесу в регіонах України. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск № 7. С. 566-572. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/96.pdf (дата звернення: 12.05.2018).
7. Рябоконт М. В. Роль інжинірингових шкіл у функціонуванні наукової технологічного міжнародного бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 1 С. 124–128.
8. Салун М.М. Методологія, методика та оцінка процесів модернізації ресурсного потенціалу підприємства : монографія. К. : Ліра- К, 2013. 416 с.
9. Скриньковський Р., Павловські Гж., Ситар Л. Розробка інструментарію для забезпечення якості трудового потенціалу промислових підприємств. *Trajectoriâ Nauki = Path of Science*. 2017. Vol. 3, No 9. С. 47–52
10. Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Суми: Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1», 2016. 278 с.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

- Бізнес, 13
- Бізнес-моделі «від клієнта», 487
- Бізнес-модель «від виробництва», 486
- Відмінності бізнес-моделі від стратегії, 483
- Властивості розвитку бізнесу, 469
- Графоаналітична модель потенціалу підприємства, 30
- Групи мультиплікаторів, 118
- Життєвий цикл розвитку підприємства, 468
- Зв'язок форми та розміру квадрату потенціалу з його життєвим циклом, 31
- Класифікація підходів до оцінки стратегічного потенціалу бізнесу, 185
- Класифікація потенціалу за функціональними напрямками, 22
- Класифікація резервів за їхньою економічною сутністю, 507
- Класифікація стратегічного потенціалу підприємства, 177
- Коефіцієнт капіталізації, 115
- Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства, 147
- Матрична організаційна структура, 260
- Методи оцінки вартості виробничого потенціалу підприємств, 278
- Методи розрахунку ставки дисконту, 110
- Модель потенціалу підприємства, 56
- Модель розвитку підприємства (за Л. Данко), 468
- Організаційна структура відділу кадрів, 259
- Основні світові кризи в історії розвитку економічного суспільства, 478
- Основні сучасні підходи до управління економічним потенціалом підприємства, 508
- П'ятирівнева ієрархія чинників конкурентоспроможності підприємства, 140
- підприємство, 14
- підприємство, 13
- Плоска структура Toyota, 261
- Показники вартості бізнесу, 418
- Показники оцінки інноваційного потенціалу, 285
- Показники розрахунку логістичного потенціалу підприємства, 353
- Порівняльна характеристика організаційних структур, 261

Розвиток підприємства за теорією циклічного розвитку, 467	результативним методом, 109
Систематизація сучасних підходів до визначення резервів підприємства, 501	Характеристика бізнес-моделей в залежності від масштабу інвестицій, зроблених для підтримки бізнес-моделі і ступеня відкритості бізнес-моделі, 488
Схема VRIO-аналіза, 190	
Типові стратегії підприємства щодо стратегічного стану, 190	Характеристика бізнес-моделей підприємства за функціональною ознакою, 487
Управлінсько-компетентісна структуризація стратегічного потенціалу підприємства, 175	Характеристика елементів шаблону бізнес-моделі, 483
Фактори впливу на стратегічний потенціал бізнесу, 174	Чинники стимулювання розвитку бізнесу, 474
Характеристика елементів оцінки потенціалу за	Чинники, які формують потенціал підприємства, 19

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

Баканов М. И., 501
Березіна О. Ю., 535
Богомолец С. Р., 502
Бороненкова С. А., 502
Боуен Г. Р., 535
Бутинець Ф. Ф., 501
Водницька Н. В., 535
Волинець У. А., 535
Ворончак І. О., 535
Грицина Л. А., 536
Доля В. Т., 502
Друкер П. Ф., 536
Е. Альтмана, 60, 64
Житна І. П., 502
Житний Є. П., 502
Зеленко О. О., 536
Колосок А. М., 536
Коноваленко А. С., 536
Косорукова И.В., 502
Мельник М. В., 501
Терещенко О., 58, 63
Савицкая Г. В., 502
Таций І. В., 502
Фрідмен М., 536
Харитоновна Т.В, 503
Хотинська Г. І., 503
Царик І. М., 536
Чечевицина Л. Н., 501
Чусв І. Н., 501
Шадріна Г. В., 502
Шеремет А. Д., 501

КЛЮЧІ ДО ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ТА ВІДПОВІДІ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

Питання	Тема																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	1	1	3	3	3	4	4	4	1	3	1,4	3	1	1	3	5	2
2	1	4	2	2	4	2	1	4	1	1	1,2,3	4	4	1	1	4	1
3	1	2	1	3	2	2	2	2	1	2	1,3	4	1	1	3	3	3
4	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1,2	4	3	2	4	3	2
5	1	1	4	4	4	2	4	1	1	1	2	4	3	1	1	2	3
6	3	2	1	3	1	3	3	4	1	1	2	2	1	3	2	3	2
7	4	1	2	3	2	4	4	4	1	1	1,3	4	2	2	4	1	4
8	2	2,3	1	4	3	1	2	4	1	3	1,3	1	3	2	3	1	3
9	1	1	3	2	1	1	4	2	1	2	2,3	2	1	4	3	2	1
10	1	1	2	1	4	2	4	1	1	1	1,4	4	1	1	4	3	4
11	3	1	3	2	3	3	4	2	1	1	3	4	1	4	2	2	3
12	4	4	1	3	1	4	2	3	1	4	3	4	4	3	2	1	3
13	2	3	2	1	2	1,2	4	2	1	3	1,4	4	4	1	2	4	2
14	1	2	4	1,2	1	1	4	4	1	2	2	3	3	4	4	4	4
15	4	2	2	2	4	2	4	1	1	4	4	3	4	4	1	1	2
16	4	4	3	1	4	1	3	4	1	2	3	3	3	1	3	1	2
17	2	1	4	4	3	3	2	4	2	1	2	4	2	1	2	2	2
18	3	3	2	2	4	1,4	4	3	4	3	1	4	2	3	3	1	4
19	3	4	1	2	2	2	3	1	4	4	2	4	4	2	4	1	1
20	2	3	4	1	4	3	4	4	4	2	4	4	3	1	3	1	4

Відповіді до практичних завдань

Тема 1

Завдання 1

Підприємство	Балансова вартість активів		Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		Середня кількість працівників		Категорія
	тис. грн	категорія	тис. грн	категорія	осіб	категорія	
Підприємство 1	9154,0	мікро	21134,0	мікро	238	середнє	мікро
Підприємство 2	9357,4	мікро	41167,6	мале	614	велике	мале
Підприємство	Балансова вартість		Чистий дохід від		Середня		Категорія

Ключі до тестових завдань та відповіді до практичних завдань

	активів		реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		кількість працівників		
	тис. грн	категорія	тис. грн	категорія	осіб	категорія	
Підприємство 3	9549,0	мікро	271242,2	середнє	14	мале	мале
Підприємство 4	119905,1	мале	10657,8	мікро	50	середнє	мале
Підприємство 5	111327,2	мале	1980,0	мікро	261	велике	мале
Підприємство 6	119942,3	мале	294008,9	середнє	6	мікро	мале
Підприємство 7	117214,5	мале	327941,8	середнє	1667	велике	середнє
Підприємство 8	51934,6	мале	1639082,5	велике	5	мікро	мале
Підприємство 9	598712,7	середнє	17006,6	мікро	38	мале	мале
Підприємство 10	564541,9	середнє	196369,1	мале	4	мікро	мале
Підприємство 11	545395,4	середнє	236403,1	мале	554	велике	середнє
Підприємство 12	356810,0	середнє	1692242,6	велике	7	мікро	середнє
Підприємство 13	372625,1	середнє	1407485,2	велике	44	мале	середнє
Підприємство 14	3461524,4	велике	8870,2	мікро	27	мале	мале
Підприємство 15	754942,8	велике	3055,6	мікро	63	середнє	середнє
Підприємство 16	1473440,2	велике	112702,2	мале	8	мікро	мале
Підприємство 17	1515101,2	велике	46235,0	мале	149	середнє	середнє
Підприємство 18	873772,9	велике	901070,9	середнє	8	мікро	середнє
Підприємство 19	1173473,9	велике	372304,2	середнє	43	мале	середнє
Підприємство 20	1258152,7	велике	1515374,2	велике	235	середнє	велике
Підприємство 21	347247,6	середнє	1726492,4	велике	651	велике	велике
Підприємство 22	742954,3	велике	355716,8	середнє	271	велике	велике

Задача 1. Для ПП «Колтекс» Вк Виробництво, розподіл і збут продукції 35,7, Вк Організаційна структура і менеджмент 45,83, Вк Маркетинг 44,16, Вк Фінанси 46,67. ПП «Спектор» Вк Виробництво, розподіл і збут продукції 21,47, Вк Організаційна структура і менеджмент 44,16, Вк Маркетинг 5,83, Вк Фінанси 28,33.

Тема 2.

Задача 1. 2017 рік 3,78069154; 2018 рік 2,8188965

Задача 2. 2017 рік 1,23651332; 2018 рік 0,85931878

Тема 3.

Задача 1. 2017 рік ФП=17523,6 тис. грн, ОП=35679,84 тис. грн, НП=4341,6 тис. грн, А=20,35, ПТП=24084,23 тис. грн, ВП=81629,27 тис. грн, ПП=250263,27 тис. грн.

2016 рік ФП=16272,75 тис. грн, ОП=29278,92 тис. грн, НП=3559,8 тис. грн, А=21, ПТП=24881,85 тис. грн, ВП=73992,62 тис. грн, ПП=209913,72 тис. грн.

Потенціал зріс на 192 % у 2017 році проти 2016 року

Задача 2. 2017 рік ФП=15723,6 тис. грн, ОП=31976,04 тис. грн, НП=3291,6 тис. грн, А=24,33, ПТП=24045,26 тис. грн, ВП=75036,5 тис. грн, ПП=240770,5 тис. грн.

Тема 4.

Задача 1. Щорічний внесок у банк наприкінці року становить 3,64 тис. грн., щорічний внесок у банк на початку року – 3,32 тис. грн., а одноразовий внесок у банк – 20,08 тис. грн

Задача 2. Варто прийняти пропозицію про вкладення грошей в організацію спільного підприємства, оскільки накопичена вартість буде вище, ніж при нарахуванні банківського відсотка. Вартість грошей при їх вкладенні у банк 404,4 тис. грн, вартість грошей при їх вкладенні в організацію спільного підприємства 480 тис. грн, Або з використанням правила «72»: $n = 72/11 = 6,5$ років, тобто подвоєння капіталу на депозиті відбудеться через 6,5 років

Задача 3. Відповідно до моделі оцінки капітальних активів CAPM, розраховують ставку доходу $R=5,8+1,32(12-5,8)=13,98$ 14%. Необхідна ставка доходу для даних цінних паперів дорівнює 14%

Задача 4. Річна сума погашення позики становить 77,9 тис. грн. Норма повернення основної суми позики, або коефіцієнт рекапіталізації, дорівнює 0,066 (або 6,6%). Коефіцієнт капіталізації становить 15,6%

Задача 5. за перші два роки буде погашена частина основної суми в розмірі 2303,34 грн. Періодичний внесок на погашення кредиту 2251,38 грн.

Задача 6. Поточна вартість доходу з нерухомості 81,39 тис. грн. Поточна вартість суми від продажу нерухомості 61,87 тис. грн. Поточна вартість нерухомості 143,26 тис. грн.

Задача 7. Оскільки поточна вартість суми, що зобов'язується сплатити замовник через 2 роки, менше вартості робіт ($50000 < 49584$), підприємцеві не вигідно приймати пропозицію замовника. поточну вартість суми, що замовник зобов'язується сплатити через 2 роки. Або $60500 < 60000$ тобто не вигідно приймати пропозицію.

Задача 8. Майбутня вартість внеску 25286,4 грн. Необхідний внесок для накопичення потрібної суми 14237. У майбутньому внесок у банк у розмірі 12000 грн не дозволить протягом 5 років накопичити суму, необхідну для придбання будинку, вартістю 30000 грн.

Задача 9. Поточна вартість орендних надходжень 1279,22 (тис. грн. Поточна вартість продажу об'єкта 5014,59 тис. грн. Загальна поточну вартість об'єкта 6293,81 тис. грн.

Задача 10. Коефіцієнт капіталізації (метод Хоскольда) 26,98 %.

Тема 5.

Задача 1. Рейтинг підприємства А – 1,57, підприємства Б – 1,59. Конкурентоспроможність підприємства Б є вищою.

Задача 2. а) технічні параметри: $q_1 = 0,8$, $q_2 = 1$, $q_3 = 1$, $q_4 = 1$, $q_5 = 0,75$. $I_{III} = 0,9$;

б) економічні параметри: $I_{EIT} = 1,25$;

в) інтегральний показник: $K_{im} = 0,72$.

Оскільки $K_{imm} = 0,72 < 1$, то кетчуп «Лагідний» ПАТ «Луцьк Фудз» має вищий рівень конкурентоспроможності в порівнянні з ПрАТ «Чумак».

Задача 3. Кількісні частки підприємств: А-26,07%; Б-22,74%; В-24,71%; Г-26,47%. Вартісні частки підприємств: А-24,48%; Б-22,66%; В-25,43%; Г-27,43%. Найвищий рівень конкурентоспроможності за критерієм частки ринку має підприємство Г. Підприємство А – низький ціновий сектор; Б – середній; В і Г – високий.

Задача 4. $K_{imm} П1 = 2,2$; $K_{imm} П2 = 1,6$; $K_{imm} П3 = 2,2$.

Найвищий рівень конкурентоспроможності має підприємство 2, в якого найнижчий інтегральний коефіцієнт за виставленим рейтингом (місяцями).

Задача 5. Поле СіМ – стратегія диверсифікації, активна інноваційна стратегія; Поле СіЗ – стратегія вертикальної інтеграції, вихід на нові сегменти ринку, нові ринки; Поле СліМ – стратегія зменшення витрат (енергомісткості), отримання державної підтримки інноваційно-інвестиційної діяльності; Поле СіЗ – стратегія ліквідації (нерентабельної продукції), стратегія відсічення зайвого (продаж чи оренда об'єктів соціальної сфери).

Тема 6.

Задача 1. Загальна оцінка конкурентної сили компанії «Еталон» становить 80 балів – найвище значення серед фірм-конкурентів. Цей показник дає змогу здійснити попарне порівняння з конкурентною силою конкурентів. Абсолютна конкурентна сила - це показник, який дозволяє визначити позицію фірми, що досліджується, відносно умовної ідеальної компанії. Отже, абсолютна конкурентна сила компанії «Еталон» оцінюється у 5 балів. Для того, щоб знати, мало це чи багато, необхідно визначити абсолютну силу всіх чотирьох конкурентів. Цей показник становить -27, -22, -13 і -9 балів для 1-го, 2-го, 3-го і 4-го конкурентів відповідно. Як бачимо, лише компанія «Еталон» має позитивне значення абсолютної конкурентної сили і випереджає за цим показником найближчого конкурента на 14 балів (5-(-9)).

Задача 2. Компанія надає необґрунтовано велику увагу такому секторові бізнесу як «цукерки шоколадні з наповнювачем». Цей бізнес належить до категорії «собак» і, хоча темпи зростання цього ринкового сегмента достатньо високі (8 %). Найбільш «зірковим» бізнесом для фірми на цей час є «Молочний і чорний шоколад». Тому для керівництва необхідно вживати ефективні управлінські рішення у напрямку вказаних видів бізнесу.

Задача 3. Як бачимо, сильні сторони компанії «Слава» оцінюються в 55 балів, а індикатори ринкової привабливості – в 60 балів. Відповідно до розрахованих оцінок, перша з яких позначається на осі X, а друга – на осі Y, позиція компанії «Слава» розташується у клітинці матриці McKinsey/GE, що характеризує середній бізнес. Вказана стратегія передбачає, що підприємство повинно зміцнювати становище у тих сегментах ринку, де спостерігається висока прибутковість (наприклад, друкувати книги детективного жанру, книги відомих політиків, які користуються високим попитом).

Тема 7.

Задача 1. Кадровий потенціал вищий на підприємстві Б (49 і 85).

Задача 2. Кадровий потенціал вищий на підприємстві Б (48 і 60).

Задача 3. 905 млн грн.

Задача 4. 456 млн грн.

Тема 8.

Ситуаційне завдання 1. Недоліки лінійної організаційної структури:

– високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, в свою чергу, обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією;

– перевантаження інформацією, значний потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями;

– відсутність спеціалістів з окремих функцій управління;

– невідповідність щодо зростаючих вимог сучасного виробництва.

Недоліки функціональної організаційної структури:

– труднощі у підтримуванні постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;

– відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень фірми;

– зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування;

– порушення принципу єдиноначальності;

– виникнення проблеми функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів;

– формування вузької точки зору менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень;

– перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління;

– наявність випадків неправильного визначення пріоритетів організації функціональними спеціалістами;

– «функціональна короткозорість» часто працює проти дійового підприємництва, пристосування до змін.

Недоліки лінійно-функціональної структури:

– складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників;

– в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;

– дублювання управлінських функцій;

– розпорошення відповідальності;

– надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних;

– опір здійсненню організаційних змін.

Недоліки дивізійної оргструктури:

– дублювання функцій управління на рівні підрозділів;

– розбіжність інтересів центру і дивізіонів;

– складність контролю з центру за порушеннями на місцях;

– збільшення витрат на утримання апарату управління.

Недоліки матричної структури:

- обмежена сфера застосування;
- виникнення конфліктів на підставі «боротьби за владу» між функціональними керівниками і керівниками проектів;
- переваги кар'єрного зростання у співробітників проектного напрямку перед функціональними;
- високі вимоги до кваліфікації всіх членів проектних груп;
- необхідність постійного контролю керівника організації за співвідношенням поділу ресурсів;
- громіздкість та складність комунікаційного процесу.

Недоліки конгломератної структури:

- проблематичність дотримання загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи;
- автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання.

Ситуаційне завдання 2.

Причини перешкоджаючі розвитку ОСП

Причини	Рейтингова оцінка (max = 5)
<i>Організаційні</i>	
Інертність складних організаційних структур	5
Неможливість оцінити ефект від впровадження проекту	4
Брак часу	4
Відсутність необхідних фахівців і досвіду в проведенні даної роботи	4
Дана проблема вважається другорядною	4
Опір змінам, нав'язаним консультантами ззовні	3
Брак коштів	3
Взаємозалежність підсистем, ведуча до того, що одна «не синхронізована» зміна гальмує реалізацію всього проекту	2
Минулий негативний досвід, пов'язаний з проектами змін	2
Відсутність уявлення про напрям розвитку	2
<i>Особисті</i>	
Страх перед невідомим, коли перевага віддається	5

звичному	
Причини	Рейтингова оцінка (max = 5)
Загроза соціальним відносинам, що склалися на робочому місці	5
Заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат	4
Потреба в гарантіях, коли під загрозою виявляється власне робоче місце	4
Незалученість в перетвореннях осіб, яких зачіпають зміни	3

Ситуаційне завдання 3. Горизонтальний поділ праці – це поділ виробничого процесу на стадії, фази, види роботи й операції відповідно до визначеного технологічного процесу. Наприклад, у великих організаціях (на підприємствах) існує горизонтальний поділ на стадії – заготівельну, оброблювальну та складальну. Стадії поділяються на фази; наприклад, у заготівельній стадії виділяються ливарна, ковальська фази.

Види робіт, наприклад, ливарної фази – це формування, плавка, заливання, вибивання, виливок; машинообробної (верстатної) фази – токарські, свердлильні, шліфувальні й ін. роботи. Токарські роботи поділяють за операціями: токарська чорнова, токарська чистова; свердління, зенкування тощо. У свою чергу, за горизонтального поділу весь процес виробництва в організації поділяється на цехи і дільниці, наприклад, ливарні, ковальські, штампувальні, механічні тощо. Цехи поділяються на дільниці, наприклад ливарний має дільниці плавильну, формувальну, заливальну, вибивання й очищення лиття.

Вертикальний поділ праці передбачає рівні управління для координації діяльності всіх елементів горизонтального поділу праці. Для цього створюється апарат управління, що включає керівників, менеджерів і фахівців, які виконують на різних рівнях певні завдання, роботи, операції. Оптимальні результати діяльності організації забезпечують, як правило, три рівні управління:

- 1) керівники низової ланки;

2) керівники середньої ланки;

3) керівники вищої ланки.

На кожному рівні може бути ще кілька ланок керівників (бригадир, майстер, начальник дільниці).

Ситуаційне завдання 4. Керівники – працівники, які займають керівні посади на підприємствах, очолюють їхні структурні підрозділи (функціональні служби), а також їхні заступники. А. Функції керівника по Файолю:

1. Передбачення і планування. Файоль вважає, що процес передбачення і планування є центральним в підприємницькій діяльності. Для успішного функціонування організація потребує плану, який володіє наступними характеристиками: єдністю, нерозривністю, гнучкістю і точністю. Ця ідея Файоля була успішно реалізована в США при виході з «великої депресії» і в СРСР при індустріалізації країни і організації роботи народного господарства в період Великої Вітчизняної війни.

2. Організація – «вибудовування структури підприємництва як матеріальної, так і людської». Завдання керівника полягає в тому, щоб побудувати організаційну структуру, яка дасть можливість реалізувати діяльність фірми оптимальним чином.

3. Віддання розпоряджень – «підтримка активності в середовищі персоналу». Третя функція керівника логічно зв'язана двома першими. Робота повинна починатися з складання плану визначення операції. Потім повинна бути побудована організаційна структура, відповідна досягненню цих цілей.

4. Координація – «робота разом, в тісному взаємозв'язку, об'єднавши зусилля і гармонійно діючи». Розпорядження відноситься до взаємостосунків між керівником і підлеглими в рамках здійснення безпосередньої задачі.

5. Контроль – «спостереження за тим, щоб все відбувалося відповідно до встановлених правил і зроблених розпоряджень». Для того, щоб бути ефективним, контроль повинен здійснюватися швидко і слід передбачити його певну процедуру.

Функції керівника по Десслеру:

1. Планування – постановка цілей і стандартів, розробка правил і послідовності дій, розробка планів і прогнозування деяких можливостей в майбутньому;

2. Організація – постановка певних задач перед кожним підлеглим, розділення на відділи, делегування частини повноважень підлеглим, розробка каналів управління і передачі інформації, координація роботи підлеглих;

3. Управління персоналом – рішення питання про визначення стандарту для кандидатів, підбір працівників, їх відбір, установка стандартів роботи, компенсації працівникам, оцінка виконання робіт, консультування працівників, навчання і розвиток працівників;

4. Керівництво – рішення питання, як примусити працівників виконати роботу, надання моральної підтримки, мотивація підлеглих;

5. Контроль – встановлення таких стандартів, як квота продажів, якість, рівень продуктивності; перевірка відповідності виконання робіт цим стандартам; їх коректування при необхідності.

Фахівці (спеціалісти) – працівники, які виконують інженерно-технічні, економічні та інші функції. До них належать інженери, економісти, бухгалтери, психологи, юрисконсульти, нормувальники, техніки тощо.

Технічні виконавці (службовці) – працівники, що здійснюють підготовку й оформлення документів, господарське обслуговування тощо. До них, наприклад, належать діловоди, секретарі, друкарки, табельники, креслярі, копіювальники, архіваріуси, агенти тощо.

Ситуаційне завдання 5.



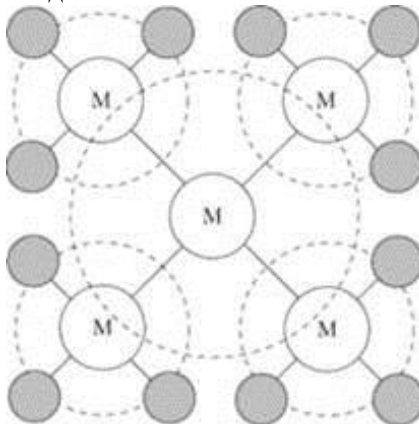
Лінійна структура

Ситуаційне завдання 6.



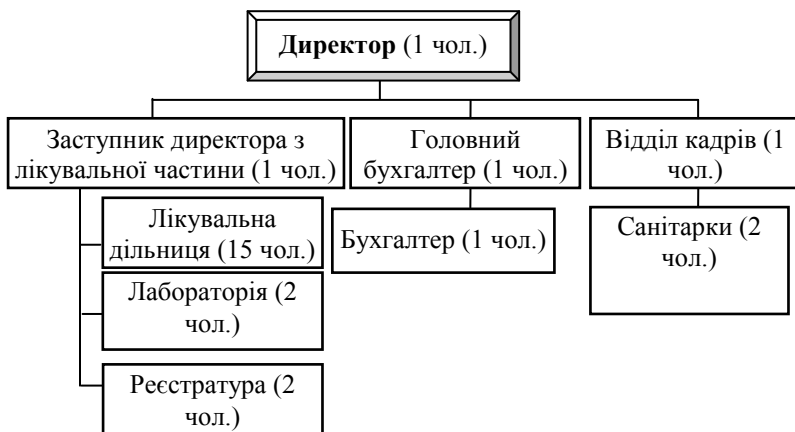
Лінійна структура

Ситуаційне завдання 9.



Мережева структура

Ситуаційне завдання 10.



Лінійна структура

Тема 9.

Задача 1. ВП=83 000 тис. грн. ПП=224 000 тис. грн.

Задача 2. 103 740 тис. грн.

Тема 10.

Задача 1. 277,98 тис. грн.

Задача 2. 124 656,00 грн.

Задача 3. 4 236 600,00 грн.

Задача 4. 8 000 грн., 20%.

Задача 5. 228,8 грн.

Тема 11.

Задача 1. Ілл2017=0,64; Ілл2018=1,15.

Задача 2. Рінв=0,03; Еф=1,04.

Задача 3. $\eta=0,44$.

Задача 4. ЕОQ=95,7 од. Потрібний розмір замовлення 17 од.

Тема 12.

Ситуаційне завдання 1. III.

Ситуаційне завдання 2. а) 1, 4, 7, 9, 11; б) 2, 3, 5, 5, 8, 10, 12.

Ситуаційне завдання 3. а) 2, 6; б) 3, 4 8; в) 1, 5, 7.

Ситуаційне завдання 4. Зовнішні – 2, 4, 5, 6, 8; внутрішні – 1, 3, 7.

Ситуаційне завдання 5. 5, 7 9 10.

Ситуаційне завдання 6. 2, 4, 5, 6, 1, 3.

Ситуаційне завдання 7. 3, 6, 1, 4, 2, 5.

Ситуаційне завдання 8. Збутові агенти.

Ситуаційне завдання 9. 5, 3, 1, 6, 2, 4, 7.

Ситуаційне завдання 10. Зовнішні – 2, 3, 5, 7, 8, 9 12; внутрішні – 1, 4, 6, 11.

Тема 13.

Задача 1. 5 млн грн.

Задача 2. 79,3 тис. грн.

Задача 3. 2 758,8 тис. грн.

Тема 14.

Задача 1. 98 200 грн.

Задача 2. 80 494 грн.

Задача 3. 17,6 %.

Тема 15.

Задача 1. 172,04 тис. грн. Можна зробити висновок про переважність інвестування в виробництво.

Задача 2. 1 варіант -240,14 тис. грн. Інвестиція є неефективною. 2 варіант 827,39 тис. грн. Інвестиція є ефективною. Порівнявши отримані величини чистої дисконтованої вартості, можна зробити висновок про доцільність інвестування в цінні папери (варіант 2).

Тема 16.

Задача 1. Коефіцієнт сумнівності дебіторської заборгованості становить 0,002 (13 400/6 790 000). Відрахування на створення резерву сумнівних боргів за 2018 р. становить 1 320 (660 000x0,002).

Задача 2. З урахуванням залишку резерву сумнівних боргів на підприємстві необхідно донарахувати ще 26 565 грн. (27 615–1 050) суми таких резервів.

ДОДАТКИ

Методики оцінювання інноваційного потенціалу підприємств
Таблиця А.1

Методика Фатхутдинова Р.А
Система показників оцінки інноваційного потенціалу
підприємств

Група	Показник
Перша – показники оцінки виробничо-технологічного потенціалу (ВТП)	1. Вартість та ступінь зносу основних виробничих фондів підприємства, коефіцієнт оновлення основних виробничих
	2. Фондовіддача, матеріаломісткість, коефіцієнт оновлення продукції
Друга – показники оцінки кадрового потенціалу (КП)	1. Продуктивність праці, коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу
	2. Коефіцієнт підвищення професійних вимог
Третя – показники оцінки фінансового стану (ФС)	1. Річний приріст на НДДКР і освоєння нововведень зі всіх джерел фінансування
	2. Коефіцієнт платоспроможності, фінансування, забезпеченості власними оборотними засобами
	3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу
Четверта – показники оцінки науково-технічного потенціалу (НТП)	1. Об'єм інноваційної продукції в загальному об'ємі виробництва
	2. Кількість отриманих патентів, винаходи, товарні знаки. промислові зразки, ноу-хау
П'ята – показники оцінки споживчого сегменту потенціалу (ССП)	1. Обсяг реалізації інноваційної продукції у вартісному виразі і асортименті підприємства
	2. Взаємодія підприємства з постачальниками сировини, підприємствами-розробниками інновацій, споживачами

Потенціал і розвиток бізнесу

Група	Показник
	3. Аналіз попиту на інновації
	4. Подальше розповсюдження і використання
Шоста – показники оцінки управлінсько-організаційного потенціалу (УОП)	1. Організація процесу планування, система інноваційних підприємств
	2. Форми управління інноваційною діяльністю, система стратегічного і тактичного планування
<p>Загальна оцінка рівня інноваційного потенціалу підприємства (ІП) розраховується на основі вказаних складових за наступною формулою:</p> $ІП = \sqrt[6]{ВТП \times КП \times ФС \times НТП \times ССП \times УОП}$	

Таблиця А.2

Методика Козьменко С. Н.

Система показників оцінки інноваційного потенціалу

Інтегральний показник	Частковий показник
<p>Інтелектуальна</p> $I_{інтел} = \sum_{i=1}^n \delta_i \times B_i$ <p>де n – кількість показників; B_i – вагомість i-го показника; δ_i – відносна оцінка i-го показника.</p> <p>$I_{інтел} < 0,33$ – низький рівень; $0,33 < I_{інтел} < 0,67$ – середній рівень; $I_{інтел} > 0,67$ – високий рівень</p>	1. Показник винахідницької (раціоналізаторської) активності (відношення кількості винаходів до кількості інженерно-технічних і наукових працівників)
	2. Показник інженерно-технічного і наукового забезпечення (відношення кількості науково-технічних і наукових працівників до загальної кількості працівників)
	3. Показник освітнього рівня (відношення кількості осіб з вищою або середньою спеціальною освітою за профілем підприємства до загальної кількості працівників)

Інтегральний показник	Частковий показник
	4. Показник плинності кадрів високої кваліфікації (відношення кількості працівників високої кваліфікації, що звільнилися за рік до загальної кількості працівників високої кваліфікації)
<p>Порівняння з середньовидовими показниками.</p> $0,7 \times I_{\text{інтел.ср}} \leq I_{\text{i.ср}} \leq 1,3 \times I_{\text{інтел.ср}}$ $I_{\text{інтел}} > I_{\text{i.ср}} - \text{рівень вище середнього}; I_{\text{інтел}} < I_{\text{i.ср}} - \text{рівень нижче середнього}; I_{\text{інтел}} = I_{\text{i.ср}} - \text{середній рівень}$	5. Показник оновлення знань (відношення кількості працівників, що пройшли підвищення кваліфікації чи перепідготовку за 3–5 років до загальної кількості працівників)
<p>Інформаційна</p> $I_{\text{інф}} = I_n \times I_m \times I_c,$ $I_{\text{інф}} > 0,67 - \text{рівень високий};$ $0,33 < I_{\text{інф}} < 0,67 - \text{рівень середній}; I_{\text{інф}} < 0,33 - \text{рівень низький}$	1. Коефіцієнт повноти інформації (відношення кількості інформації у особи, що приймає рішення (ОПР) до кількості інформації, яка необхідна для прийняття обгрунтованого рішення)
	2. Коефіцієнт точності інформації (відношення кількості релевантної інформації у обсязі інформації, що є у ОПР до кількості інформації у ОПР)
	3. Коефіцієнт суперечливості інформації (відношення кількості незалежних свідочств на користь прийняття первинного рішення до загальної кількості незалежних свідочств у сумарному обсязі релевантної інформації, яка є у ОПР)

Потенціал і розвиток бізнесу

Інтегральний показник	Частковий показник
<p>Інтерфейсна $H_{зар}=1$ – абсолютна достатність потенціалу для реалізації проектів інноваційного розвитку (це як ідеал, до якого слід прагнути); $0,75 < H_{зар} < 1$ – нормальна достатність; $0,50 < H_{зар} < 0,75$ – хитливий стан; $0,25 < H_{зар} < 0,50$ – критичний стан; $0,00 < H_{зар} < 0,25$ – кризовий стан</p>	1. Розширення адаптаційних можливостей підприємства.
	2. Ріст конкурентного потенціалу
	3. Розширення ринку
	4. Зростання прибутку
	5. Підвищення економічної безпеки
	6. Підвищення іміджу
	<p>Показники оцінюються бально за шкалою точно відповідає, ймовірно відповідає, невиразно, ймовірно не відповідає, точно не відповідає (1; 0). Аналогічно всі інші показники</p> <p>Відносна оцінка j-го контрагента по i-му показнику (O_{ji})</p> $O_{ji} = \frac{O_i}{O_{\max}}$
<p>$I_{ін.пот} = v_{інтел} \times I_{інтел} + v_{інф} \times I_{інф} + v_{інт} \times I_{інт} + v_{н.д} \times I_{н.д}$, де $v_{інтел}$, $v_{інф}$, $v_{інт}$, $v_{н.д}$ – вагомості складових</p>	

Підприємства	$v_{інтел}$	$v_{інф}$	$v_{інт}$	$v_{н.д}$
Малі та середні	0,149	0,223	0,372	0,256
Великі	0,125	0,317	0,183	0,375

Граничні рівні достатності складових інноваційного потенціалу

Інтелектуальна		Інформаційна		Інтерфейсна		Науково-дослідна	
Нижче середнього	$<0,7xI_{i,сep} (<0,33)$	Нижче середнього	$<0,7xI_{ин,сep} (<0,33)$	Кризовий стан	0–0,25	Нижче середнього	$<0,7xI_{н.д,сep} (<0,33)$
				Критичний стан	0,25–0,5		
Середній	$0,7xI_{i,сep}–1,3xI_{i,сep} (0,33–0,67)$	Середній	$0,7xI_{ин,сep}–1,3xI_{ин,сep} (0,33–0,67)$	Хитливий стан	0,5–0,75	Середній	$0,7xI_{н.д,сep}–1,3xI_{н.д,сep} (0,33–0,67)$
				Нормальна достатність	0,75–1		
Вище середнього	$>1,3xI_{i,сep} (>0,67)$	Вище середнього	$>1,3xI_{ин,сep} (>0,67)$			Вище середнього	$>1,3xI_{н.д,сep} (>0,67)$

Для малих і середніх підприємств

$$I_{ин.пот} = 0,149xI_{интел} + 0,223xI_{инф} + 0,372xI_{инт} + 0,256xI_{н.д}$$

Достатній рівень: $I_{ин.пот} > 0,7$;

Середній (достатній за певних умов) рівень: $0,383 < I_{ин.пот} < 0,7$;

Недостатній рівень: $I_{ин.пот} < 0,383$.

Для великих підприємств

$$I_{ин.пот} = 0,125xI_{интел} + 0,317xI_{инф} + 0,183xI_{инт} + 0,375xI_{н.д}$$

Достатній рівень: $I_{ин.пот} > 0,685$;

Середній (достатній за певних умов) рівень:

$$0,361 < I_{ин.пот} < 0,685;$$

Недостатній рівень: $I_{ин.пот} < 0,361$.

Фінансова звітність підприємства «Х»

Таблиця Б.1 – Баланс (звіт про фінансовий стан)

Актив	Код рядка	2016		2017		2018	
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	1000	24129,0	24922,0	24922,0	14401,0	14401,0	8364,0
первісна вартість	1001	27321,0	30535,0	30535,0	19161,0	19161,0	12848,0
накопичена амортизація	1002	3192,0	5613,0	5613,0	4760,0	4760,0	4484,0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Основні засоби	1010	19637,0	17355,0	17355,0	18276,0	18276,0	17331,0
первісна вартість	1011	36405,0	36882,0	36882,0	40434,0	40434,0	42782,0
знос	1012	16768,0	19527,0	19527,0	22158,0	22158,0	25451,0
Інвестиційна нерухомість	1015	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
інші фінансові інвестиції	1035	6063,0	20815,0	20815,0	65584,0	65584,0	55234,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Відстрочені податкові активи	1045	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші необоротні активи	1090	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Усього за розділом I	1095	49829,0	63092,0	63092,0	98261,0	98261,0	80929,0
II. Оборотні активи							
Запаси	1100	85089,0	67955,0	67955,0	48473,0	48473,0	37402,0
Виробничі запаси	1101	39726,0	48132,0	48132,0	21347,0	21347,0	33826,0
Незавершене виробництво	1102	4519,0	1044,0	1044,0	9,0	9,0	812,0
Готова продукція	1103	40844,0	18779,0	18779,0	27117,0	27117,0	2764,0
Товари	1104	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Поточні біологічні активи	1110	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Депозити перестраховання	1115	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Векселі одержані	1120	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	24920,0	31955,0	31955,0	9548,0	9548,0	3370,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
за виданими авансами	1130	29,0	3306,0	3306,0	28154,0	28154,0	133126
з бюджетом	1135	11585,0	1654,0	1654,0	0,0	0,0	0,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
з нарахованих доходів	1140	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
з внутрішніх розрахунків	1145	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	47807,0	115384	115384	195866	195866	228505

Додатки

Актив	Код рядка	2016		2017		2018	
		На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	129,0	59841,0	59841,0	7511,0	7511,0	25316,0
Готівка	1166	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Рахунки в банках	1167	0,0	0,0	0,0	0,0	7511,0	25316,0
Витрати майбутніх періодів	1170	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
у т.ч. в резервах довгострокових зобов'язань	1181	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
резервах незароблених премій	1183	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
інших страхових резервах	1184	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші оборотні активи	1190	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Усього за розділом II	1195	169559,0	280095	280095	289552	289552	427719
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	47,0	38,0	38,0	0,0	0,0	0,0
Баланс	1300	219435,0	343225	343225	387813	387813	508648
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,0	0,0	0,0	20000,0	20000,0	20000,0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Капітал у дооцінках	1405	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Додатковий капітал	1410	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Емісійний дохід	1411	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Накопичені курсові різниці	1412	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Резервний капітал	1415	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-75112,0	-60258,0	-60258,0	-3723,0	-3723,0	38864,0
Неоплачений капітал	1425	0,0	0,0	0,0	-20000	-20000	0,0
Вилучений капітал	1430	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші резерви	1435	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Усього за розділом I	1495	-75112,0	-60258,0	-60258,0	-3723,0	-3723,0	58864,0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Пенсійні зобов'язання	1505	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Довгострокові кредити банків	1510	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Довгострокові забезпечення	1520	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Цільове фінансування	1525	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Благодійна допомога	1526	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Страхові резерви ут.ч.	1530	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Потенціал і розвиток бізнесу

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інвестиційні контракти	1535	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Призовий фонд	1540	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Усього за розділом II	1595	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Короткострокові кредити банків	1600	31271,0	10000,0	10000,0	0,0	0,0	0,0
Векселі видані	1605	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за:							
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
товари, роботи, послуги	1615	51980,0	46609,0	46609,0	59300,0	59300,0	38403,0
розрахунками з бюджетом	1620	1387,0	318,0	318,0	10395,0	10395,0	9621,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	0,0	0,0	730,0	360,0	3689,0	5198,0
розрахунками зі страхування	1625	2338,0	730,0	1510,0	2830,0	360,0	1220,0
розрахунками з оплати праці	1630	7883,0	1510,0	127668	85801,0	2830,0	7042,0
за одержаними авансами	1635	114827,0	127668	127668	85801,0	85801,0	42412,0
за розрахунками з учасниками	1640	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
з внутрішніх розрахунків	1645	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
за страховою діяльністю	1650	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Поточні забезпечення	1660	1546,0	1763,0	1763,0	2362,0	2362,0	3000,0
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховання	1670	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші поточні зобов'язання	1690	83315,0	214885	214885	230488	230488	348086
Усього за розділом III	1695	294547,0	403483	403483	391536	391536	449784
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Баланс	1900	219435,0	343225	343225	387813	387813	508648

Додатки

Таблиця Б.2 – Звіт про фінансові результати (про сукупний дохід)

I. Фінансові результати					
Стаття	Код рядка	2015	2016	2017	2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	201618	221448,0	325195,0	358418,0
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0,0	0,0	0,0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0,0	0,0	0,0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0,0	0,0	0,0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0,0	0,0	0,0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0,0	0,0	0,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	199820	179678,0	240523,0	271290,0
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0,0	0,0	0,0
Валовий:					
прибуток	2090	1798	41770,0	84672,0	87128,0
збиток	2095	()	()	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0,0	0,0	0,0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0,0	0,0	0,0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0,0	0,0	0,0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0,0	0,0	0,0
Інші операційні доходи	2120	6779	12948,0	28394,0	16716,0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0,0	0,0	0,0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0,0	0,0	0,0
Адміністративні витрати	2130	15426	13534,0	16755,0	20208,0
Витрати на збут	2150	8520	6046,0	11648,0	10484,0
Інші операційні витрати	2180	4601	15464,0	24756,0	21929,0
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0,0	0,0	0,0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0,0	0,0	0,0
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
прибуток	2190	0	19674,0	59907	51223
збиток	2195	-19970	0,0	0,0	0,0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0,0	0,0	0,0
Інші фінансові доходи	2220	61	0,0	31,0	119,0
Інші доходи	2240	43	257,0	12751,0	17484,0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0,0	0,0	0,0
Фінансові витрати	2250	4782	4573,0	483,0	0,0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0,0	0,0	0,0
Інші витрати	2270	113	504,0	11655,0	16890,0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0,0	0,0	0,0
Фінансовий результат до оподаткування:					
прибуток	2290	0	14854,0	60541	51936
збиток	2295	-24761	0,0	0,0	0,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0,0	4006,0	9349,0

Потенціал і розвиток бізнесу

Стаття	Код рядка	2015	2016	2017	2018
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0,0	0,0	0,0
Чистий фінансовий результат:					
прибуток	2350	0	14854,0	56535,0	42587,0
збиток	2355	-24761	0,0	0,0	0,0
II. СУКУПНИЙ ДОХІД					
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0,0	0,0	0,0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0,0	0,0	0,0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0,0	0,0	0,0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0,0	0,0	0,0
Інший сукупний дохід	2445	0	0,0	0,0	0,0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0,0	0,0	0,0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0,0	0,0	0,0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0,0	0,0	0,0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-24761	-14854,0	56535,0	42587,0
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0,0	0,0	0,0
неконтрольованій частці	2475	0	0,0	0,0	0,0
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	0	0,0	0,0	0,0
неконтрольованій частці	2485	0	0,0	0,0	0,0
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ					
Матеріальні затрати	2500	116454	196108,0	196108	187513
Витрати на оплату праці	2505	23901	36918,0	36918	51982
Відрахування на соціальні заходи	2510	8739	9539,0	9539	10670
Амортизація	2515	5552	5888,0	5888	5287
Інші операційні витрати	2520	28916	44001,0	44001	36459
Разом	2550	183562	292454,0	292454	291911

Приклади соціальної відповідальності бізнесу

КОНСОЛІДОВАНА ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

Примітки до консолідованої фінансової звітності

За рік, що закінчився 31 грудня 2014 р. (у тисячах гривень)

Взаємозлік відповідних фінансових активів та зобов'язань проводиться між Групою та контрагентом на підставі кожної окремої угоди, якщо обидва обирають такий метод взаєморозрахунків для фінансових активів та зобов'язань, що підлягають зарахуванню. За відсутності згоди обох сторін, розрахунок за фінансовими активами та зобов'язаннями здійснюється на валовій основі. Основними угодами із взаєморозрахунків є угоди з національними та міжнародними операторами в'язку угоди з розумінгіваними партнерами щодо взаємозаліку розумінгіваних акцій.

Жодних критично обов'язкових основних угод про взаємну компенсацію або подібних угод не було підписано на період станом на 31 грудня 2014 і 2013 рр. і за роки, що закінчилися цими датами.

30. Чистий прибуток на акцію

Суму базового прибутку на акцію розраховують шляхом ділення чистого прибутку за рік, що припадає на власників звичайних акцій материнської компанії, на середньозважене число звичайних акцій, які знаходяться в обігу протягом року.

Базовий прибуток на акцію за роки, що закінчилися 31 грудня, є наступним:

	2014 р.	2013 р.
⁰¹ Чистий прибуток, що припадає на власників звичайних акцій материнської компанії, для розрахунку суми базового прибутку на акцію, у гривнях	2,168,375	3,843,039
⁰² Середньозважена кількість звичайних акцій для розрахунку суми базового прибутку на акцію	13,095,262	13,095,262
⁰⁴ Сума базового прибутку на акцію, у гривнях	165.58	293.47

31. Події після звітної дати

Ліцензії на надання послуг зв'язку в стандарті 3G

На дату складання фінансової звітності Компанія за результатами аукціону отримала дозвіл на використання радіочастотного діапазону 1965-1980/2155-2170 МГц для надання послуг стандарту 3G («цифрового спільного радіовою язку (IMT-2000 (UMTS)»). Сума, що підлягає сплаті за ліцензією, становить 2 705 000 тисяч гривень. 1 квітня 2015 р. Компанія виплатила повну суму за отримання ліцензії на 3G.

Кредитний договір

ВипелКом Кіпр Фінанс Лімітед (VipreCom Cyprus Finance Limited) (компанія під спільним контролем) надає кредит на фінансування покупки ліцензії 1 телекомунікаційного обладнання та послуг для розвитку 3G стільникової мобільної мережі. Максимальна сума новона сума незалежного кредиту, який може використовувати Компанія, становить 200 млн. доларів США.

Розстрочка для дочірньої компанії

10 лютого 2015 р. Компанія підписала угоду з пов'язаною стороною про відтермінування дати оплати за інвестицію у ТОВ «Голден Телеком» у розмірі 96 100 тисяч гривень до лютого 2016 р.

СТІЙКИЙ РОЗВИТОК І СОЦІАЛЬНІ ІНІЦІАТИВИ В 2014 РОЦІ

Розвиток інвестицій та допомога суспільству в 2014 році



3,855
млрд грн

податків і зборів,
сплачених до
державного бюджету



1,657
млрд грн

інвестицій у мережу
3G та зв'язок найвищої
якості



30
млн грн

виділено на навчання
та підвищення кваліфікації
співробітників



7
млн грн

інвестовано в програми
благодійності та допомоги
суспільству

Дотримання принципів прозорості та етичності ведення бізнесу

Київстар неухильно дотримується принципів прозорості та етичності. Компанія піклується про те, щоб її діяльність та послуги реалізовувалися в гармонії із суспільством, оточуючим середовищем, екологією, сімейними цінностями, інтересами держави та особистості, приносячи людям радість та користь. У 2014 році в компанії було вирішено відмовитися від корпоративних подарунків. Натомість, кошти, заощаджені завдяки такій ініціативі, спрямовуються на благодійність та програми допомоги суспільству.

Програми допомоги суспільству, які підтримує Київстар:

- розвиток освіти в школах та університетах України;
- підтримка молодих підприємців;
- захист дітей від небезпечного контенту у Всесвітній мережі;
- Турбота про здоров'я громадян та профілактика захворювань;
- збереження історичної та культурної спадщини України;
- адресна допомога дитячим установам та геріатричним центрам;
- збереження природи та навколишнього середовища.



ЖИВИ ВІДПОВІДАЛЬНО!



МИ ТУРБУЄМОСЬ ПРО НАШИХ
ПОКУПЦІВ, ТОМУ В РАМКАХ ПРОЕКТУ
«ЖИВИ ВІДПОВІДАЛЬНО!»
У СУПЕРМАРКЕТІ «НАШ КРАЙ»
ВИ МОЖЕТЕ ПОМІРЯТИ ТИСК



МИ ТУРБУЄМОСЬ ПРО НАШИХ ПОКУПЦІВ,
ТОМУ РОЗШИРИМО ДІЮ БОНУСНОЇ КАРТКИ
ДЛЯ ПИЛЮВИХ КАТЕГОРІЙ НАСЕЛЕННЯ, А САМЕ:

- ✓ багатодітних сімей
- ✓ учасників АТО
- ✓ пенсіонерів

4%

Отримайте до 4% бонусів
на кожну покупку за картку
«Завжди вигідно»

МИ ТУРБУЄМОСЬ ПРО НАШИХ ПОКУПЦІВ,
ТОМУ СТВОРИЛИ АКЦІЮ «КУПУЙ КОРИСНЕ»
КУПУЙ КОРИСНІ ТОВАРИ -
ОТРИМУЙ

ВТРИЧІ БІЛЬШЕ БАЛІВ
ШУКАЙ НА ПОЛИЦЯХ ТОВАРИ
ПОЗНАЧЕНІ ЗЕЛЕНИМ ЦІННИКОМ



✓ КОРИСНІ ДЛЯ ЗДОРОВ'Я
НЕ ШКОДУЄ ДОВКІЛЛЮ



Картка діє з 01.06.2014 по 31.12.2014. Картка створена для використання в мережі супермаркетів «Наш Край» на території Київської області. Діє в мережі супермаркетів «Наш Край» у м. Київ та в мережі спеціалізованих магазинів «Наш Край» в м. Київ, м. Ірпінь, м. Бровари. Для використання картки обов'язково треба мати картку банку розрахунку на картку.



ЖИВИ ВІДПОВІДАЛЬНО!

МЕРЕЖА «НАШ КРАЙ» - СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНА МЕРЕЖА. МИ ПРАГНЕМО ЯКІСНО ПОКРАЩИТИ РІВЕНЬ ЖИТТЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧИТИ ЧИСТЕ ДОВКІЛЛЯ, СПОНУКАТИ ЛЮДЕЙ ДО ЗДОРОВОГО СПОСОбУ ЖИТТЯ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОГО СТАВЛЕННЯ ДО ВЛАСНОГО ЗДОРОВ'Я.

МИ ДОКЛАДАЄМО ЗУСИЛЛЯ, ЩОБ НАШІ МАГАЗИНИ ВІЛИ ЦЕНТРОМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ ДЕ ВОНИ ФУНКЦІОНУЮТЬ: ОСЕРЕДКОМ СОЦІАЛЬНОГО ЖИТТЯ ГРОМАДИ, КОМФОРТНИМ МІСЦЕМ РОБОТИ ТА МІСЦЕМ ОТРИМАННЯ КОРИСНОЇ ІНФОРМАЦІЇ.

ЗАДЛЯ СПІЛЬНОГО ДОБРОБУТУ МИ ЗАПОЧАТКУВАЛИ ПРОЕКТ «ЖИВИ ВІДПОВІДАЛЬНО!».

ЖИТИ ВІДПОВІДАЛЬНО ПРОСТО:



ВИКОРИСТОВУЙ РАЦІОНАЛЬНО
ВОДУ

ЕКОНОМ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЮ

ЗМЕНШУЙ ЗАБРУДНЕННЯ
НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА



СОРТИЙ СМІТТЯ ДЛЯ
ПОДАЛЬШОЇ ПЕРЕРОБКИ

ВКРИВАЙ КОРИСНУ ІЖУ
ТА ЯКІСНІ ПРОДУКТИ

ДОПОМАГАЙ ТИМ,
ХТО ЦЬОГО ПОТРЕБУЄ



соціально-відповідальна мережа



соціально-відповідальна мережа

Екологічні волонтери в ГКФ у 2015 показали блискучі результати в мінімізації впливу на довкілля офісної та побутової діяльності



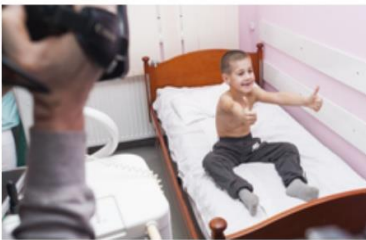
СОЦІАЛЬНА ПРОБЛЕМА: близько 70% немовлят з усієї України отримують допомогу в найбільшому в Європі Центрі дитячої кардіології та кардіохірургії у Києві. Лікарі центру не мають можливості обстежувати дитину безпосередньо в палаті, змушені транспортувати хвору дитину після важкої кардіохірургічної операції на обстеження.



ВИРШЕННЯ:

1
МЛН.

1 мільйон гривень зібрали ТМ «Фокстрот», бренд Philips та БФ «Відкриті серця», придбали для Центра пересувний компактний рентгенівський апарат Practix 360, що забезпечує високу якість рентгенівських знімків безпосередньо біля ліжка хворої дитини.



СОЦІАЛЬНА ПРОБЛЕМА: у 2015 році держава не провела тендер на закупівлю ліків для онкохворих дітей в Україні (для повноцінного лікування необхідно 160 найменувань). Багато українських аналогів іноземних ліків не підходять онкохворим дітям, оскільки викликають інтоксикацію і маленьких пацієнтів доводиться відкачувати в реанімації. Також багато ліків не продається в Україні – волонтери привозять їх з Іспанії, Франції, Австрії, Німеччини та Росії.



ВИРШЕННЯ:

110
ТИС.

110 000 гривень передала ТМ «Фокстрот» благодійному фонду «Таблеточки» на покупку медичних препаратів – <http://foxtrotgroup.com.ua/uk/articles/40211.html> у рамках всевітнього руху «Благодійність замість сувенірів».

ЧЛЕНСТВО В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Компанія бере активну участь в ряді громадських ініціатив і є членом громадських організацій та об'єднань, а саме:



В рамках діяльності цих організацій АСТАРТА підтримує діалог зі своїми стейкхолдерами, що сприяє вдосконаленню програм і політик Компанії, популяризації цінності корпоративної відповідальності в державі.

ДО ВЕРШИН СТАЛОГО ЛІДЕРСТВА. УПРАВЛІННЯ КСВ

Для АСТАРТИ з моменту заснування корпоративна соціальна відповідальність є одним із основних пріоритетів. У своїй діяльності Компанія дотримується міжнародних стандартів та норм корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку.



Одним із дев'яти механізмів управління КСВ в Компанії є стратегія з корпоративної соціальної відповідальності, яка була розроблена у 2014 році з метою узагальнення соціальних та екологічних ініціатив, посилення їх результативності.

В рамках своєї стратегії АСТАРТА підтверджує відданість принципам про-

зорості та відповідальності у своїй щоденній діяльності та спрямовує зусилля на досягнення сталого лідерства серед агропромислових компаній.

До 2013 року корпоративна соціальна відповідальність ґрунтувалася на 10-ти принципах Глобального Договору ООН в сферах: права людини, трудові відносини, захист довкілля та протидія

корупції. В рамках Стратегії корпоративної соціальної відповідальності на 2014-2016 роки АСТАРТА підтримуватиме основні принципи Глобального Договору ООН та розширить свою відповідальність.

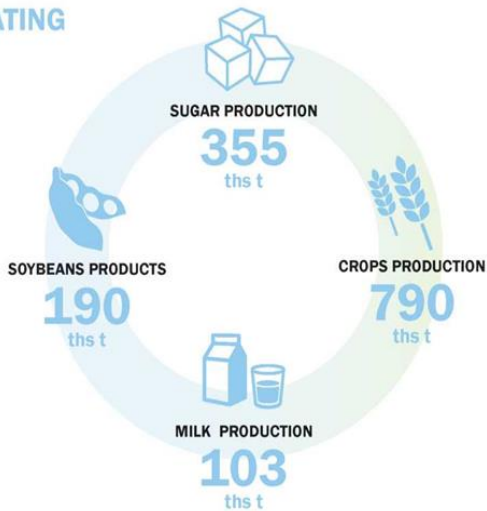


KEY FACTS

FINANCE



OPERATING



Потенціал і розвиток бізнесу

Навчальний посібник

Підготовлено під час виконання теми «Інноваційний розвиток підприємств на засадах процесного та соціально-компетентного корпоративного управління» (держ. реєстрація № 0117U002301)

Відповідальний за випуск: *О. М. Полінкевич*

Друкується в авторській редакції

Художнє оформлення обкладинки: *В. М. Полінкевич*

Комп'ютерна верстка: *О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак*

Підписано до друку 22.07.2019 р.

Формат 60x84 ¹/₁₆. Обсяг 34,41 ум. друк. арк., 34,33 обл.-вид. арк.
Наклад 300 прим. Зам. №140. Видавець і виготовлювач – Вежа-Друк
(м. Луцьк, вул. Шопена, 12, тел. (0332)29-90-65).

Свідоцтво Держ. комітету телебачення та радіомовлення України
ДК № 4607 від 30.08.2013 р.