



**Міністерство освіти і науки України**  
**ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет економічних відносин та фінансів**  
**Кафедра економіки та бізнесу**

**Р.М. Бугріменко, П.В. Смірнова**  
**ПОТЕНЦІАЛ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА**

**Курс лекцій**

**для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
денної (заочної) форми навчання за спеціальністю  
051 «Економіка» ОПІ «Економіка підприємства»**

**Харків**  
**2024**

Міністерство освіти і науки України  
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економічних відносин та фінансів  
Кафедра економіки та бізнесу

Р.М. Бугріменко, П.В. Смірнова

**ПОТЕНЦІАЛ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА**

Курс лекцій

**для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
денної (заочної) форми навчання за спеціальністю  
051 «Економіка» ОПП «Економіка підприємства»**

Затверджено  
рішенням Науково-методичної ради  
факультету економічних  
відносин та фінансів  
Протокол №1  
від 25.09.2024 р.

Харків  
2024

УДК 658(042.4)

Схвалено  
на засіданні кафедри економіки та бізнесу  
Протокол № 2 від 02.09.2024 р.

**Рецензент:**

**С.О. Зубков**, д-р екон. наук, проф. Державного біотехнологічного університету

Потенціал і розвиток підприємства : курс лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної (заочної) форми навчання за спеціальністю 051 «Економіка» ОПП «Економіка підприємства» / Р.М. Бугріменко, П.В. Смірнова [Електронний ресурс] – Х. : ДБТУ, 2024 . – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см.

Курс лекцій розроблено відповідно до програми дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» з метою допомоги здобувачам вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, які навчаються за спеціальністю 051 Економіка, денної та заочної форм навчання, у вивченні теоретичного матеріалу курсу та набутті практичних навичок.

Навчальне видання спрямоване на засвоєння теоретичних основ щодо оцінки, формування та ефективного використання потенціалу підприємства. Зокрема, у курсі розкрито сутність і складові потенціалу підприємства, а також методи оцінки його продуктивності. Наведено стислі характеристики факторів, що впливають на розвиток підприємства, включаючи інноваційний, фінансовий, виробничий і кадровий потенціали. Особливу увагу приділено питанням стратегічного планування та управління розвитком підприємства в умовах конкурентного середовища та змінного ринкового оточення.

УДК 658(042.4)

**Відповідальний за випуск: Р.М. Бугріменко**, доктор економічних наук,  
професор

© Бугріменко Р.М., Смірнова П.В., 2024  
© ДБТУ, 2024

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	7
<b>ТЕМА 1. СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	7
1.1. Загальна характеристика потенціалу підприємства .....	7
1.2. Структура і шляхи формування потенціалу підприємства .....	13
1.3. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства, його характерні риси.....	17
Питання для самоконтролю.....	20
<b>ТЕМА 2. СТРУКТУРА І ГРАФОАНАЛІТИЧНА МОДЕЛЬ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	21
2.1. Структура потенціалу підприємства .....	21
2.2. Графоаналітична модель потенціалу підприємства .....	28
Питання для самоконтролю.....	30
<b>ТЕМА 3. ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	31
3.1. Методичні та організаційно-економічні основи формування потенціалу підприємства .....	31
3.2. Сучасні тенденції формування потенціалу підприємств .....	40
3.3. Особливості формування потенціалу підприємств залежно від специфіки підприємницької діяльності .....	41
Питання для самоконтролю.....	46
<b>ТЕМА 4. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	47
4.1. Рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства .....	47
4.2. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства .....	49
4.3. Прикладні моделі оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.....	51
Питання для самоконтролю.....	59
<b>ТЕМА 5. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	61
5.1. Оцінка потенціалу підприємства: основні цілі та сфери застосування .....	61
5.2. Поняття вартості та її модифікації .....	68
Питання для самоконтролю.....	72

<b>ТЕМА 6. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>73</b>
6.1. Методологія визначення вартості потенціалу підприємства .....	73
6.2. Витратний підхід до оцінки потенціалу підприємства .....	74
6.3. Порівняльний підхід до оцінки потенціалу підприємства .....	76
6.4. Результативна оцінка потенціалу підприємства.....	77
Питання для самоконтролю.....	79
<b>РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>80</b>
<b>ТЕМА 7. ОЦІНКА ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ .....</b>	<b>80</b>
7.1. Особливості і методологічні підходи до оцінки вартості бізнесу ....	80
7.2. Методи витратного підходу до оцінки вартості бізнесу .....	83
7.3. Методи результатного підходу до оцінки вартості бізнесу .....	87
7.4. Методи оцінки вартості бізнесу, засновані на порівняльному підході .....	90
Питання для самоконтролю.....	94
<b>ТЕМА 8. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>95</b>
8.1. Особливості оцінки потенціалу підприємства для моніторингу поточних можливостей.....	95
8.2. Спеціальні випадки застосування оцінки підприємства (бізнесу).....	97
Питання для самоконтролю.....	99
<b>ТЕМА 9. РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: ЗМІСТ, СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ПЕРЕДУМОВИ .....</b>	<b>100</b>
9.1. Сутність та фактори розвитку підприємства.....	100
9.2. Види розвитку підприємства .....	104
9.3. Стимулювання розвитку підприємства.....	108
Питання для самоконтролю.....	112
<b>ТЕМА 10. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ РЕЗЕРВІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....</b>	<b>113</b>
10.1. Методичні підходи до управління розвитком підприємств.....	113
10.2. Вибір функціональної стратегії та форми реалізації розвитку підприємства.....	115
10.3. Оцінка ефективності розвитку підприємства.....	117
Питання для самоконтролю.....	120
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>121</b>

## ВСТУП

Конспект лекцій розроблено відповідно до робочої програми з дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності 051 Економіка.

Метою дисципліни є засвоєння понятійного апарату, методології і прикладного інструментарію оцінювання ринкової вартості потенціалу підприємства та його структурних елементів; набуття знань про закономірності, принципи та особливості формування, розвитку, конкурентоспроможності потенціалу підприємства як збалансованого інтегрованого утворення.

Предметом вивчення дисципліни є комплекс теоретичних і практичних аспектів, що стосуються формування, оцінки, управління та розвитку потенціалу підприємства, що включає аналіз ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних), їх ефективного використання, визначення шляхів розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку, а також розробку стратегій, що сприяють зростанню та підвищенню конкурентоспроможності.

Для досягнення мети викладання дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» поставлені такі основні завдання:

- аналіз потенціалу підприємства;
- засвоєння методів оцінки ресурсного, виробничого, інноваційного, фінансового та кадрового потенціалу підприємства;
- оцінка можливостей та формування стратегії розвитку підприємства;
- вивчення підходів до аналізу та прогнозування можливостей розвитку підприємства на основі його потенціалу, ринкових умов і стратегічних цілей;
- засвоєння методів розробки стратегій розвитку підприємства з урахуванням внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, а також обґрунтування вибору найбільш ефективних стратегічних напрямків;
- управління інноваційним розвитком, оцінка ризиків у процесі розвитку;
- планування та реалізації інвестиційних проектів;
- розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності;
- управління ресурсами підприємства;
- формування корпоративної культури;
- моніторинг та контроль розвитку.

Методологія та методика, використана в курсі, базується на роботах вітчизняних і закордонних учених, які досліджують питання економічного потенціалу, стратегічного менеджменту та розвитку підприємства, а також застосування методів оцінки та моделювання ресурсів і можливостей підприємств в умовах динамічного ринку.

Для глибокого оволодіння знаннями за курсом «Потенціал і розвиток підприємства», здобувачам вищої освіти пропонується використовувати складений конспект лекцій, який охоплює основні теми курсу та допомагає в підготовці до занять із викладачем і для самостійної роботи. Робота з рекомендованою економічною літературою дозволяє здобувачам вищої освіти самостійно опанувати матеріал і підготуватися до підсумкової атестації.

# РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

## Тема 1. Сутнісна характеристика потенціалу підприємства

1.1. Загальна характеристика потенціалу підприємства.

1.2. Структура і шляхи формування потенціалу підприємства.

1.3. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства, його характерні риси.

### 1.1. Загальна характеристика потенціалу підприємства.

В умовах ринку, що характеризуються нестабільністю цілей підприємства, обумовленою мінливістю попиту та пропозиції, цін на товари і фактори виробництва, змінами в конкурентному середовищі й іншими макро- і мікроекономічними факторами, однією з першочергових задач керівництва підприємства стає формування й оцінка поточних і перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу.

Поняття «потенціал» походить від латинського «potentia» і означає «приховані можливості». Основна частка досліджень з теорії потенціалів присвячена такій категорії як економічний потенціал підприємства. Так, існує думка, що економічний потенціал необхідно розглядати у взаємозв'язку з властивими кожній суспільно-економічній формації виробничими відносинами, що виникають між окремими працівниками, трудовими колективами, а також управлінським апаратом підприємства з приводу повного використання їхніх здібностей зі створення матеріальних благ і послуг.

Економічний термін «потенціал підприємства» трактують як кошти, запаси та джерела, які підприємство має у наявності та якими може скористатися для досягнення певної мети. Отже, потенціал підприємства – це сукупність ресурсів підприємства, а також його здібність досягати певного

ефекту. У теорії переважає ресурсна концепція потенціалу підприємства, що визначає його сутність, механізм формування та методологію оцінки. Ресурсна концепція потенціалу підприємства ґрунтується на комплексній характеристиці ресурсів, що необхідні для функціонування виробництва та прискорення науково-технічного прогресу та на системному підході до характеристики матеріальних і нематеріальних факторів, що забезпечують можливість ресурсів економічної системи виконувати поставлені завдання. За ресурсною характеристикою потенціалу оцінюють вартість цілісного майнового комплексу підприємства, нематеріальних активів та підприємницької діяльності, яка визначає ефективність потенціалу.

За змістом потенціал підприємства полягає в інтегральному відображенні поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи корпоративні та суспільні інтереси.

За ресурсною концепцією сутність підприємницького потенціалу визначається сукупністю трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних та інших ресурсів, навичок і можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу в процесі виробництва товарів, здійснення послуг, отримання максимального доходу і забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства.

Довгий час у вітчизняній економічній науці економічний потенціал підприємства ототожнювався з масштабом діяльності об'єкта, а для його характеристики використовувалися поняття розмір підприємства та його виробнича потужність. При цьому під розміром розумілися: виробнича площа, кількість робочих місць, загальна чисельність персоналу, обсяг продукції, сумарна вартість основних фондів, а під потужністю – обсяг продукції в натуральному вимірі. Однак і розмір, і потужність дають лише орієнтовне уявлення про можливості підприємства, тому що:



- виступають характеристиками, що не знаходяться в прямому взаємозв'язку з умовами й інтенсивністю використання ресурсів підприємства за призначенням;
- не відбивають ступінь ефективності використання ресурсів для оптимізації можливостей підприємства.

Крім того, іноді потенціал підприємства визначають як можливості господарської системи виробляти продукцію (що близько до його трактування як виробничої потужності) або як можливості продуктивних сил забезпечувати певний ефект, не уточнюючи, водночас, чи відповідає цей ефект поставленим цілям.

Не применшуючи значення ресурсів як базису у формуванні потенціалу підприємства, відзначимо, що сама по собі їхня наявність не є гарантом досягнення будь-яких цілей. Другою, не менш важливою складовою потенціалу виступають здібності підприємства мобілізувати ресурси у ході здійснення комплексу дій (бізнес-процесів). З огляду на те, що компетенції та ресурси, зумовлюючи внутрішні можливості підприємства, повинні забезпечити його конкурентні переваги в ринковому середовищі, що визначає можливості попиту, модель потенціалу підприємства може мати таке графічне зображення (рис. 1.1).

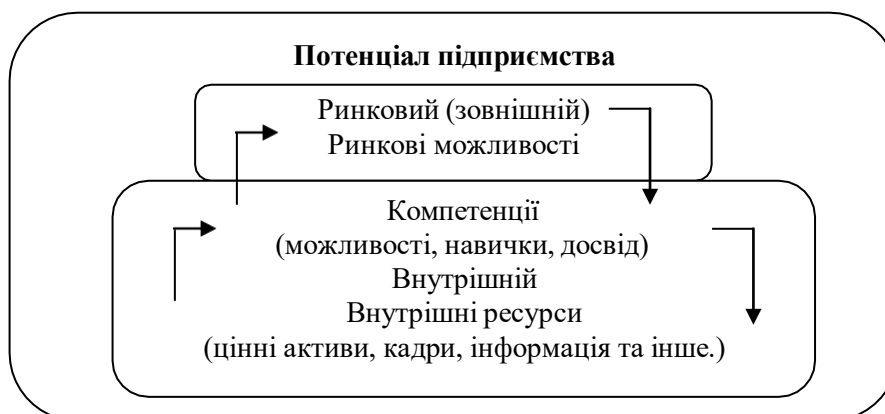


Рис. 1.1. Модель потенціалу підприємства

З урахуванням того, що сукупність таких здібностей в економічній літературі прийнято називати компетенціями, то потенціал підприємства можна визначити як можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів.

Потенціал промислового підприємства розглядають як здатність підприємства до виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції за умов раціонального використання існуючих ресурсів та можливостей в обсягах, необхідних для забезпечення ефективного функціонування підприємства відповідно до його стратегічних і тактичних планів розвитку.

Потенціал підприємства, представлений реальною або імовірною здатністю виконувати цілеспрямовану роботу, розподіляється на категорії:

- базовий потенціал, що забезпечує підприємству можливість досягнення основних комерційних цілей, створення економічних цінностей і одержання при цьому прибутків;

- прихований потенціал, що є активами, які не дають конкретної переваги на даному етапі;

- збитковий потенціал, що визначає споживання ресурсів без будь-якого прибутку для підприємства;

- пересічний потенціал, що характеризує наявність у підприємства активів, які забезпечують ефективне використання інших видів потенціалів.

Потенціал підприємства є економічною категорією, що характеризує теоретичний концепт, методологічну основу, практичну базу розуміння і формування економічних показників в умовах досягнення конкурентних переваг та інвестиційної привабливості підприємства.

У економічній літературі розрізняють економічний, виробничий, ресурсний, кадровий, науково-технічний потенціал та ін.

Класифікують потенціал підприємства за наступними критеріями:

- 1) залежно від рівня агрегованості оцінки:

- підприємства в цілому;

- структурних підрозділів;
  - операційних ділянок;
- 2) за елементним складом:
- потенціал основних виробничих фондів (засобів);
  - потенціал оборотних фондів (засобів);
  - земельний;
  - інформаційний;
  - технологічний;
  - кадровий (трудоий);
- 3) за спектром врахованих можливостей:
- внутрішньосистемний;
  - зовнішній (ринковий);
- 4) за функціональною сферою виникнення:
- виробничий;
  - маркетинговий;
  - фінансовий;
  - науково-технічний;
- 5) за спрямованістю діяльності підприємства:
- імпорнтний;
  - експортний;
- 6) за ступенем реалізації:
- фактично реалізований;
  - перспективний.

Потенціал підприємства має просторові і часові характеристики та концентрує три рівні зв'язків. На першому рівні він відбиває минуле системи, тобто властивості, накопичені системою в процесі розвитку у попередній період. На другому рівні потенціал характеризує рівень практичного використання наявних можливостей. Цей підхід дозволяє розмежувати реалізовані і нереалізовані можливості. Наявність структурних елементів, що залишилися нереалізованими, призводить до зменшення ефективності

функціонування підприємства. На третьому рівні потенціал містить елементи майбутнього розвитку.

Потенціал підприємства є складною динамічною поліструктурною системою. Він має певні закономірності розвитку, від уміння використовувати які у певному ступені залежить ефективність економіки, темпи і якість її зростання. Отже, потенціал підприємства характеризується чотирма основними рисами:

- реальними реалізованими і нереалізованими можливостями в тій або іншій сфері діяльності;

- наявністю та обсягом ресурсів і резервів, не залучених у виробництво;

- навичками різних категорій персоналу щодо забезпечення ефективного функціонування і стійкого розвитку підприємства;

- формою підприємництва і адекватною їй організаційною структурою. В цілому потенціал підприємства визначається наступними факторами:

- обсягом та якістю ресурсів, що є у наявності, зокрема, кількістю працівників, основними виробничими і невиробничими фондами, матеріальними запасами, фінансовими і нематеріальними ресурсами, наприклад, патентами, ліцензіями, інформаційними технологіями;

- можливостями керівників та персоналу інших категорій створювати певні види продукції, тобто їх освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним та мотиваційним потенціалом;

- можливостями менеджменту ефективно використовувати наявні ресурси підприємства, що зумовлені професійною підготовкою, умінням створювати і оновлювати організаційні структури підприємства;

- інформаційними можливостями, що полягають у здатності підприємства генерувати і трансформувати інформаційні ресурси для використання у виробничій та комерційній і управлінській діяльності;

- інноваційними можливостями підприємства щодо оновлення техніко-технологічної бази виробництва, переходу на випуск нової конкурентоздатної продукції, використання сучасних форм і методів організації

і управління господарськими процесами;

– фінансовими можливостями залучення коштів, зокрема, кредитоспроможністю, внутрішньою і зовнішньою заборгованістю та ін.

Разом наведені можливості створюють сукупний потенціал підприємства, що відбиває рівень його конкурентоспроможності.

## **1.2. Структура і шляхи формування потенціалу підприємства.**

Виходячи з сутності потенціалу, можна чітко уявити його структурну будову. Як структуру системи, якою є потенціал підприємства, розуміють мережу істотних інваріантних (стійких) зв'язків між елементами. До елементів потенціалу підприємства належить все, що пов'язано з його функціонуванням і розвитком. Структуру потенціалу підприємства умовно розділяють на об'єктні і суб'єктні складові.

Об'єктні складові пов'язані з матеріально-речевою та особовою формою потенціалу підприємства. До них належать інноваційний потенціал, виробничий потенціал, фінансовий потенціал та потенціал відтворення.

Інноваційний потенціал є сукупністю можливостей підприємства щодо генерації, сприйняття і впровадження нових ідей для його системного технічного, організаційного та управлінського оновлення.

Виробничий потенціал відбиває наявні і приховані можливості підприємства із залучення і використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції. Його подають як сукупність функціонуючих ресурсів, що здатні виробляти певний обсяг продукції, отже він є поліструктурною системою. До його складу входять:

- потенціал землі і природно-кліматичні умови;
- потенціал основних та оборотних фондів;
- потенціал нематеріальних активів;
- потенціал технологічного персоналу.

Потенціал землі і природно-кліматичні умови – це можливості підприємства використовувати сукупні природні багатства в господарській діяльності.

Фондовий потенціал – це наявні і приховані можливості основних фондів, які формують техніко-технологічний базис виробничих потужностей підприємства.

Потенціал оборотних фондів – це частка виробничого капіталу підприємства у вигляді певної сукупності предметів праці, наприклад, сировини, конструкційних матеріалів, пального, енергії і різних допоміжних матеріалів, які перебувають у виробничих запасах, незавершеному виробництві, напівфабрикатах власного виготовлення, витратах майбутніх періодів.

Потенціал нематеріальних активів – це сукупність можливостей підприємства використовувати права на нові або існуючі продукти інтелектуальної праці в господарському процесі з метою реалізації корпоративних інтересів.

Потенціал технологічного персоналу – це здатність робітників виробляти продукцію, надавати послуги або виконувати роботи.

Фінансовий потенціал – це обсяг власних, позикових і залучених фінансових ресурсів, якими підприємство може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат.

Головною складовою фінансового потенціалу є інвестиційний потенціал, тобто наявні і приховані можливості підприємства для здійснення простого і розширеного відтворення.

Потенціал відтворення – це сукупність матеріально-технічних, нематеріальних, фінансових та інших ресурсів, які є в підприємства або можуть бути додатково залучені і використані для простого або розширеного відтворення факторів виробництва та інших складових потенціалу.

Відтворення – це процес безперервного відновлення всіх виробничих складових. Розрізняють просте та розширене відтворення. Просте відтворення потенціалу підприємства здійснюється в незмінних обсягах для відновлення

спожитих факторів виробництва і забезпечення безперервності його функціонування. Розширене відтворення потенціалу підприємства полягає у кількісному та якісному розвитку виробничих факторів та інших складових потенціалу, що забезпечують високу результативність його діяльності. Виділяють три типи розвитку потенціалу підприємства: екстенсивний (традиційний), інтенсивний (інноваційний) та екстенсивно-інтенсивний (змішаний).

При екстенсивному типі відтворення потенціалу збільшення масштабів виробництва досягають за рахунок додаткового залучення трудових та природних ресурсів, засобів виробництва із збереженням техніко-технологічної основи.

Інтенсивний тип відтворення розвитку потенціалу досягається через якісне вдосконалення факторів виробництва, зокрема, це може бути застосування прогресивних знарядь і предметів праці, видів енергетичних ресурсів, підвищення кваліфікації технологічного і управлінського персоналу, а також підвищення ефективності використання інших складових потенціалу підприємства.

При змішаному типі розширеного відтворення потенціалу він характеризується збалансованістю або переважанням одного з факторів розвитку. Тому розрізняють переважно екстенсивний, переважно інтенсивний або змішаний характер економічного розвитку.

Суб'єктні складові потенціалу підприємства дозволяють цілком реалізувати можливості, що закладені в об'єктних складових. До них належать науково-технічний та управлінський потенціал, потенціал організаційної структури управління, маркетинговий потенціал.

Як управлінський потенціал розуміють навички і здібності керівників всіх рівнів управління щодо формування та організації умов функціонування і розвитку соціально-економічної системи підприємства.

Потенціал організаційної структури управління є загальним управлінським механізмом функціонування підприємства, що залежить від

рівня організації функціональних елементів і характеру взаємозв'язків між ними.

Маркетинговий потенціал є здатністю підприємства систематизовано і планомірно направляти свої функції, такі як визначення потреб і попиту, організація виробництва, продаж і післяпродажне обслуговування, на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту. У структурі маркетингового потенціалу окремо виділяють логістичний потенціал. Поняття «логістика» інтерпретують як комплексну функцію забезпечення підприємства початковими факторами виробництва на всіх стадіях його діяльності. У складі цієї функції виділяють доставку необхідних засобів виробництва на територію підприємства від зовнішніх контрагентів (логістика постачання), доставку тих або інших видів виробничих ресурсів безпосередньо на місця їх переробки або використання в необхідних обсягах і в певний час (логістика виробництва), забезпечення пунктів збуту готовими виробами (логістика розподілу і збуту).

У структурі потенціалу підприємства трудовий, інфраструктурний та інформаційний потенціали мають ознаки як об'єктних, так і суб'єктних складових.

Трудовий потенціал утворює персоніфікована робоча сила, яку розглядають як сукупність її якісних характеристик. Трудовий потенціал дозволяє оцінити рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників в цілому, а також забезпечити якісну структурну збалансованість розвитку особового і матеріального факторів виробництва.

Інфраструктурний потенціал являє собою збалансовані з вимогами виробництва можливості структурних підрозділів підприємства.

Інформаційний потенціал відбиває єдність організаційно-технічних і інформаційних можливостей, що забезпечують підготовку і прийняття управлінських рішень, які впливають на характер виробництва шляхом збирання, зберігання, обробки та поширення інформаційних ресурсів. До



інформаційного потенціалу належить комплекс технічних, програмно-математичних, організаційно-економічних засобів і спеціальних кадрів.

Як поліструктурна система потенціал підприємства організаційно є динамічною і структурованою системою. Цей підхід дозволяє:

- сформулювати структурну характеристику потенціалу підприємства за дією статичних законів: композиції, пропорційності, найменших, онтогенезу;
- побудувати процесуальну характеристику потенціалу підприємства за дією динамічних законів синергії, інформованості-упорядкування, самозбереження, єдності аналізу та синтезу;
- встановити закономірності організації потенціалу підприємства при оптимальному поєднанні складових в інтегрованій моделі з прямою та зворотною інтеграцією стратегій, що завдяки синергізму інтегрує складові потенціалу щодо використання сильних сторін та підсилення слабких.

### **1.3. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства, його характерні риси.**

Класифікація видових проявів потенціалу підприємства здійснюється за такими напрямками (рис. 1.2):

- за об'єктами дослідження;
- за ступенем реалізації;
- за сферою реалізації;
- за принципом ієрархії;
- за функціями управління.

За об'єктами дослідження виділяють ресурсну та результатну концепції потенціалу підприємства. Ресурсна концепція розглядає потенціал як сукупність ресурсів підприємства, оцінка яких здійснюється за вартістю їхнього залучення.

За ступенем використання можливостей підприємства на фактичний (поточний, реалізований, досягнений у даний момент) і перспективний

(стратегічний, орієнтований на досягнення довгострокових цілей). Така диференціація дозволяє оцінювати ступінь використання потенціалу підприємства через порівняння його перспективного рівня з фактичним значенням.

За сферою реалізації потенціал можна розглядати як ринковий (зовнішній) і внутрішній. Зовнішній характеризує можливості підприємства, орієнтовані на ринок, і визначається потенційним обсягом попиту, незадоволеним сформованою ним пропозицією. Внутрішній потенціал представлений ресурсами та компетенціями, які дозволяють реалізувати ринкові шанси, що надаються.

За принципом ієрархії, підприємство можна розглядати як систему, що складається з більш дрібних підсистем - бізнес- одиниць, виділених за принципом значущості їхнього функціонування для бізнесу в цілому.

Правомірно розглядати також потенціал підприємства за функціональними напрямками його формування та використання. У цьому випадку виділяють потенціал:

- маркетинговий (здатність маркетингової системи підприємства забезпечити його постійну конкурентоспроможність);
- виробничий (здатність виробничої системи забезпечити випуск продукції в обсязі, що відповідає потенціалу попиту);
- фінансовий (здатність фінансової служби забезпечити основні ланки ланцюжка «збут-виробництво-закупівля» фінансовими ресурсами за принципом найбільш ефективного їхнього розподілу);
- організаційний (здатність менеджменту створити ефективну систему взаємодії між усіма елементами потенціалу).

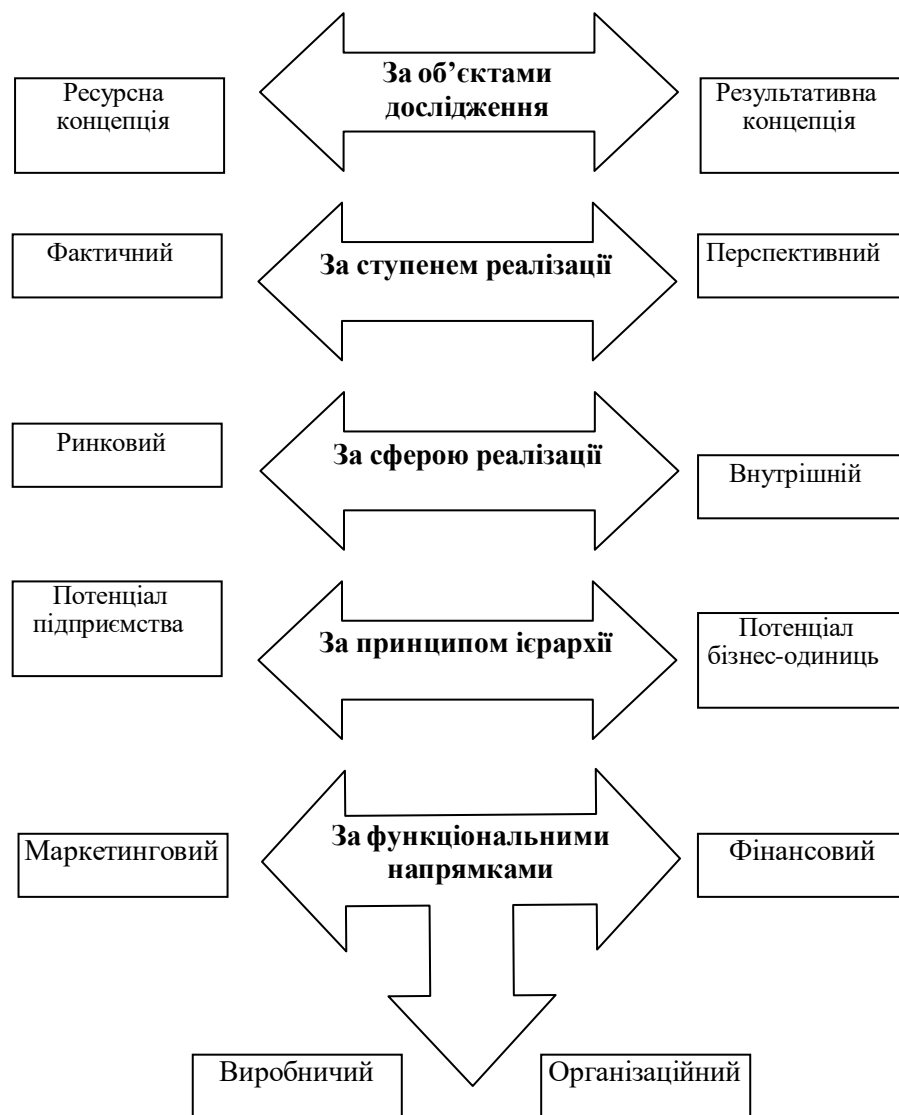


Рис. 1.2. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства

Незважаючи на різноманітність видових проявів потенціалу підприємства властиві деякі характерні риси, а саме:

- призначення - означає, що потенціал підприємства взагалі та кожен його елемент формуються для реалізації точно визначених здібностей;
- здатність до самовідтворення та розвитку - означає, що потенціал і його елементи змінюються відповідно з вимогами зовнішнього та внутрішнього характеру;
- поліструктурність - означає, що потенціал підприємства поєднує в собі різні структурні елементи, деякі з яких також характеризується власною структурою (наприклад, виробничий потенціал);

- взаємозамінність, альтернативність елементів – означає можливість вибору ефективних варіантів розподілу ресурсів між елементами потенціалу для забезпечення збалансованої рівноваги.

### **Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте поняття потенціалу підприємства.
2. Які види та складові потенціалу прийнято розрізняти у економіці?
3. За якими критеріями класифікують потенціал підприємства?
4. Які рівні зв'язків відбиває потенціал підприємства щодо процесу його функціонування? Що дозволяють визначити ці рівні?
5. Як характеризує ефективність підприємства наявність структурних елементів потенціалу, що залишилися нереалізованими?
6. Охарактеризуйте мету і завдання дослідження потенціалу підприємства.
7. Наведіть теоретичні напрями визначення потенціалу підприємства.
8. Охарактеризуйте потенціал підприємства як складну динамічну поліструктурну систему.
9. Якими основними рисами характеризується потенціал підприємства?
10. Охарактеризуйте структурну будову потенціалу підприємства.
11. Які складові структури потенціалу підприємства належать до об'єктних та які – до суб'єктних?
12. Поясніть, яка складова фінансового потенціалу є головною та чому.
13. Поясніть сутність процесу відтворення потенціалу.
14. Поясніть, у чому полягає просте та розширене відтворення потенціалу підприємства.
15. Які типи розширеного відтворення Вам відомі?
16. Охарактеризуйте особливості маркетингового потенціалу підприємства.
17. Охарактеризуйте особливості інформаційного потенціалу підприємства.

## **Тема 2. Структура і графоаналітична модель потенціалу підприємства**

2.1. Структура потенціалу підприємства.

2.2. Графоаналітична модель потенціалу підприємства.

### **2.1. Структура потенціалу підприємства.**

З урахуванням викладеного можна чіткіше уявити не тільки сутність потенціалу підприємства, а і його структурну побудову.

Під структурою системи, якою є потенціал підприємства, розуміють мережу найсуттєвіших, стійких (інваріантних) зв'язків між елементами. На думку М. Ф. Овчинникова, структура – це «інваріантний» аспект системи. В. І. Кремянський також звертає увагу на те, що структура виражає не всю сукупність зв'язків об'єкта, а тільки його найсуттєвіші зв'язки: «Структура є розгорнуте вираження сутності». Існує і ширше тлумачення структури, згідно з яким розрізняють два типи структур: макро- і мікро. Макроструктура виражає найстійкіші (інваріантні) зв'язки системи, а мікроструктура – змінні (імовірнісні). Сукупність макро- і мікроструктури об'єкта або процесу, тобто сукупність усіх зв'язків, і становить їхній зміст.

В економічній літературі наявні різні підходи до визначення структури потенціалу підприємства. Більшість дослідників розглядає ресурсну структуру потенціалу, однак з урахуванням у ньому різної кількості складових. В одному випадку до його складу рекомендується включати тільки засоби праці, в другому – засоби праці і робочу силу, в третьому – засоби праці, робочу силу і природні ресурси, які застосовуються в процесі виробництва, у четвертому – засоби праці, робочу силу і предмети праці. Є й значно ширші поняття структури потенціалу підприємства, доповнені описами систем збирання, обробки і використання інформації, досвіду господарювання, використовуваної енергії тощо. Необхідно зазначити, що навіть за збігу поглядів на структуру потенціалу підприємства ресурсний підхід не дає повної характеристики цього

терміну. Особливий науковий інтерес викликають дослідження багатоаспектного аналізу структури потенціалу, де поряд з ресурсним розглядаються ще й інші аспекти структури, що дає повніше уявлення про його елементний склад.

Беручи загалом, до елементів потенціалу підприємства можна віднести все, що пов'язане з функціонуванням і розвитком підприємства. Відбір найважливіших із цих елементів становить дуже складну проблему, що підтверджується безліччю різних думок науковців з цього приводу. На рис. 2.1 зображено структуру потенціалу підприємства з розмежуванням його об'єктних та суб'єктних складових.

Об'єктні складові пов'язані з матеріально-речовинною та особою формою потенціалу підприємства. Вони споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі в процесі функціонування.

До них належить: інноваційний потенціал, виробничий потенціал, фінансовий потенціал та потенціал відтворення.

Інноваційний потенціал – сукупні можливості підприємства щодо генерації, сприйняття та впровадження нових (радикальних і модифікованих) ідей для його системного технічного, організаційного та управлінського оновлення.

Виробничий потенціал – наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг). Його треба також сприймати як сукупність ресурсів, що функціонують і здатні виробляти певний обсяг продукції. Тому виробничий потенціал є поліструктурною системою. До його складу входять:

- потенціал землі та природно-кліматичні умови;
- потенціал основних фондів;
- потенціал оборотних фондів;
- потенціал нематеріальних активів;
- потенціал технологічного персоналу.

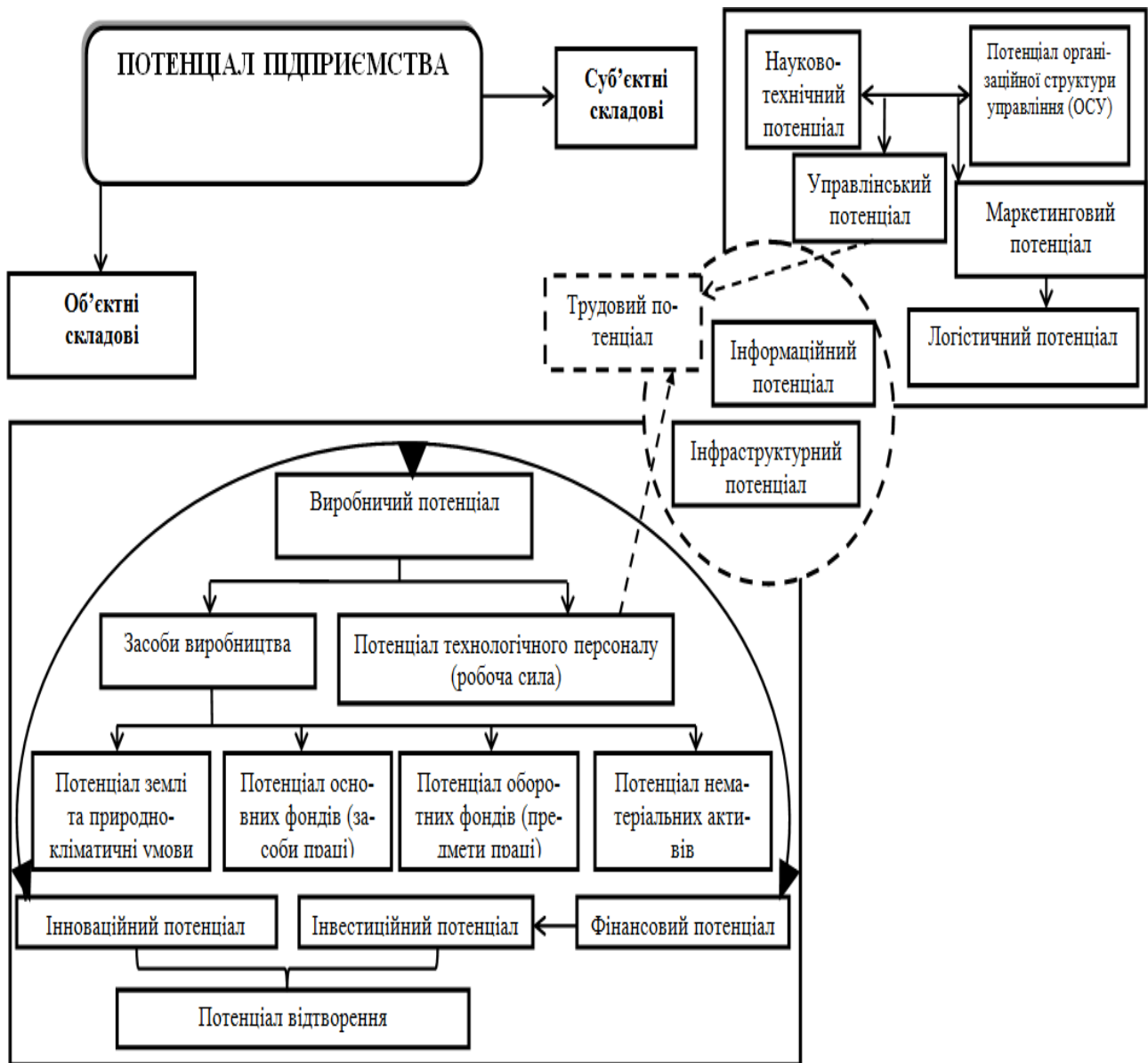


Рис. 2.1. Структура потенціалу підприємства

Потенціал землі та природно-кліматичні умови – можливості підприємства використовувати сукупні природні багатства у господарській діяльності.

Фондовий потенціал – наявні та скриті можливості основних фондів, які формують техніко-технологічний базис виробничої потужності підприємства.

Потенціал оборотних фондів – це частина виробничого капіталу підприємства у вигляді певної сукупності предметів праці (сировини, конструкційних матеріалів, палива, енергії та різних допоміжних матеріалів),

які перебувають у виробничих запасах, незавершеному виробництві, напівфабрикатах власного виготовлення і витратах майбутніх періодів.

Потенціал нематеріальних активів – сукупність можливостей підприємства використовувати права на нові чи наявні продукти інтелектуальної праці в господарському процесі з метою реалізації корпоративних інтересів на засаді задоволення суспільних потреб.

Потенціал технологічного персоналу – здатність робітників виробляти різні продукти, надавати послуги чи виконувати роботи.

Фінансовий потенціал – обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, що ними воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат. Головною складовою фінансового потенціалу є інвестиційний, тобто наявні та приховані можливості підприємства для здійснення простого і розширеного відтворення.

Відтворення потенціалу підприємства – це процес безперервного відновлення всіх його складових.

Просте відтворення потенціалу підприємства здійснюється в не-змінних обсягах для відновлення спожитих факторів виробництва і забезпечення безперервності його функціонування.

Розширене відтворення потенціалу підприємства передбачає кількісний та якісний розвиток виробничих факторів та інших складових потенціалу, котрі забезпечують вищу результативність його діяльності.

У межах розширеного відтворення можна виокремити три типи розвитку потенціалу підприємства: екстенсивний (традиційний), інтенсивний (інноваційний) і екстенсивно-інтенсивний (змішаний).

За екстенсивного типу відтворення потенціалу збільшення масштабів виробництва досягається за рахунок додаткового залучення трудових, природних ресурсів і засобів виробництва і збереження сформованої техніко-технологічної основи.

За інтенсивного типу відтворення розвиток потенціалу досягається через якісне вдосконалення факторів виробництва: застосування прогресивних



знарядь і предметів праці та видів енергетичних ресурсів, підвищення кваліфікації технологічного й управлінського персоналу, а також постійне поліпшення використання всіх наявних складових потенціалу підприємства. Щодо змішаного типу розширеного відтворення потенціалу, то він характеризується збалансованістю або домінуванням одного з двох інших факторів розвитку.

Відтворення окремих складових потенціалу підприємства має свої часові цикли та особливості, що зумовлюють використання різних джерел фінансового забезпечення, пов'язаного з формуванням і відтворенням виробничого капіталу.

Наприклад, за простого відтворення заміна спрацьованих і застарілих основних виробничих фондів відбувається за рахунок нагромадження амортизаційного фонду та інших внутрішніх джерел формування фінансових коштів. Розширене відтворення основних фондів, спрямоване на нарощування виробничих потужностей, докорінну перебудову техніко-технологічної бази виробництва, потребує використання таких джерел виробничих інвестицій, як довгострокові кредити, емісія цінних паперів, власний нагромаджений прибуток, державні субсидії, іноземні інвестиції.

Отже, під потенціалом відтворення слід розуміти сукупність матеріально-технічних, нематеріальних, фінансових та інших ресурсів капіталу, які перебувають у розпорядженні підприємства або можуть бути додатково залучені й використані для простого чи розширеного відтворення факторів виробництва та інших складових потенціалу підприємства.

Суб'єктні складові пов'язані із суспільною формою їх виявлення. Вони не споживаються, а становлять передумову, загальноекономічний, загальногосподарський соціальний чинник раціонального споживання об'єктних складових. Усе це свідчить, що суб'єктні складові потенціалу підприємства за їхнім впливом на розвиток основних чинників виробництва й ефективність функціонування економічних систем, у міру ускладнення останніх та їхнього «навколишнього середовища», набувають вирішальної ролі.

Відомо, що навіть ті підприємства, які мають близькі за розміром потенціали, часто суттєво різняться за результатами діяльності. За цих умов (за браком зовнішніх «перешкод») різницю в результатах можна пояснити лише неоднаковим рівнем точності цільової орієнтації системи. Інакше кажучи, за інших однакових умов величина результату буде то більшою, що вдалішим й у де організаційно-економічне забезпечення досягнення заданих цілей. Наукове забезпечення виробництва та міра його ефективності також залежать від якості управління.

До суб'єктних складових потенціалу підприємства відносяться: науково-технічний потенціал, управлінський потенціал, потенціал організаційної структури управління, маркетинговий потенціал.

Науково-технічний потенціал – узагальнююча характеристика рівня наукового забезпечення виробництва (науки, техніки, технології, інженерної справи, виробничого досвіду, можливостей та ресурсів, у тому числі науково-технічних кадрів, які є в розпорядженні підприємства для розв'язання науково-технічних проблем.

Управлінський потенціал – це навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства. У найзагальнішому вигляді він є інтеграцією функціонально-структурних та нематеріальних елементів.

Потенціал організаційної структури управління – це загальнокорпоративний управлінський (формальний та неформальний) механізм функціонування підприємства, який втілює в собі рівень організації функціональних елементів системи та характер взаємозв'язків між ними.

Маркетинговий потенціал – це здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продаж і після продажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту. У структурі маркетингового потенціалу окремо виділяють логістичний потенціал.

Логістичний потенціал підприємства можна визначити як максимальну продуктивність (функціональну спроможність) системно інтегрованих підрозділів, які охоплюють усі види діяльності щодо пересування в просторі та руху в часі: персоналу – перевезення співробітників, розміщення їх у службових приміщеннях; пересуванню згідно з часовим графіком роботи матеріалів і готових виробів – транспортування, складування, збереження, сортування і перерозподіл; енергетичних та інформаційних потоків – передавання, обробка, збереження і трансформація.

Трудовий потенціал – це персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Це поняття дає змогу, по-перше, оцінити рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників у цілому, що є необхідним для активізації людського фактору, та, по-друге, забезпечити якісну (структурну) збалансованість у розвитку особистого й уречевленого факторів виробництва.

Інфраструктурний потенціал – збалансовані з вимогами виробництва можливості цехів, господарств і служб забезпечити необхідні умови для діяльності основних підрозділів підприємства та задоволення соціальних потреб його персоналу. За гіпертрофованого розвитку інфраструктурні складові потенціалу підприємств можуть виконувати роботи чи надавати певні послуги стороннім організаціям та іншим суб'єктам ринку.

Інформаційний потенціал – це єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підготовку й прийняття управлінських рішень та впливають на характер (специфіку) виробництва через збирання, зберігання (нагромадження), обробку та поширення інформаційних ресурсів. У складі інформаційного потенціалу можна окремо виділити інформаційно-обчислювальний потенціал, до якого належить комплекс технічних, програмно-математичних, організаційно-економічних засобів і спеціальних кадрів, призначений для автоматизації процесу виконання завдань управління підприємством у різних галузях людської діяльності.

## 2.2. Графоаналітична моделі потенціалу підприємства.

У 1998 році в наукових працях І.М. Рєпіної вперше запропоновано графоаналітичний метод діагностики потенціалу підприємства задля його подальшої оптимізації, названий автором «Квадрат потенціалу». Такий метод дає можливість системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності і на підставі цього обґрунтувати та своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства. Саме побудова «Квадрату потенціалу» дозволяє виявити ті структурні елементи, які необхідно оптимізувати. Метод має кілька теоретичних аспектів, які необхідно враховувати за обґрунтування управлінських рішень.

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.

Тому варто спростити графічну модель до форми кола чи до іншої фігури залежно від вибору кількості напрямків діагностики потенційних можливостей підприємства (рис. 2.2).

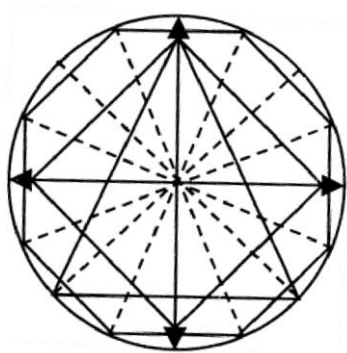


Рис. 2.2. Графоаналітична модель потенціалу підприємства

Узагальнюючи наявний досвід у практиці діагностики, приходимо до висновку, що діагностику потенціалу підприємства доцільно проводити методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки за допомогою системи показників за такими функціональними блоками (рис. 2.3).

За першим блоком – «Виробництво, розподіл та збут продукції» – необхідно проаналізувати:

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

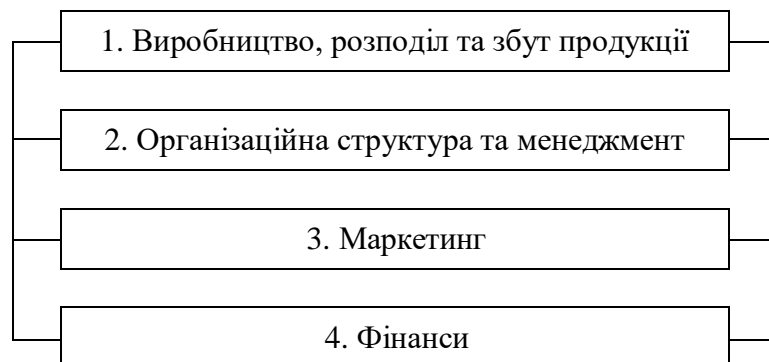


Рис. 2.3. Розподіл діяльності підприємства за функціональними блоками

За другим блоком – «Організаційна структура та менеджмент» – розглядається:

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

Наступний, третій блок – «Маркетинг» – передбачає дослідження:

1. Ринку, товару та каналів збуту.
2. Нововведень.
3. Комунікаційних зв'язків, інформації та реклами.

#### 4. Маркетингових планів і програм.

І останній, четвертий блок – «Фінанси» – потребує аналізу фінансового стану підприємства за допомогою коефіцієнтів рентабельності, ефективності, ділової активності, ринкової стійкості, ліквідності тощо.

Перелік показників повинен задовольняти такі вимоги: якнайповніше охоплення усіх сторін виробничо-господарської, фінансової та інших видів діяльності підприємства; простота збирання показників; брак дублювання показників. В основу розрахунку кінцевої рейтингової оцінки покладається порівнювання підприємств за кожним показником з чотирьох названих функціональних блоків з умовним еталонним підприємством або з реальним підприємством, що має найліпші результати на ринку. Таким чином, базою для рейтингової оцінки стану та рівня використання підприємницького потенціалу є не суб'єктивні думки експертів, притаманні більшості інших методик оцінювання, а найвищі результати, досягнуті в реальній конкурентній боротьбі.

Цей підхід відповідає практиці ринкової конкуренції, де кожний самостійний товаровиробник намагається за всіма показниками діяльності бути ліпшим за свого конкурента.

### **Питання для самоконтролю**

1. Природа категорії «потенціал» та історія її виникнення.
2. Методичні підходи до визначення сутності потенціалу підприємства.
3. Різновиди структуризації елементів, що формують потенціал підприємства.
4. Які об'єктні складові потенціалу підприємства можна виділити, і яку роль вони відіграють у функціонуванні підприємства?
5. У чому полягає сутність інноваційного та фінансового потенціалу підприємства, і які ресурси включають ці елементи?
6. Як графоаналітична модель допомагає у діагностиці потенціалу підприємства та прийнятті управлінських рішень?

### **Тема 3. Формування потенціалу підприємства**

3.1. Методичні та організаційно-економічні основи формування потенціалу підприємства.

3.2. Сучасні тенденції формування потенціалу підприємств.

3.3. Особливості формування потенціалу підприємств залежно від специфіки підприємницької діяльності.

#### **3.1. Методичні та організаційно-економічні основи формування потенціалу підприємства.**

Під час формування ринкової економічної системи набувають особливої актуальності проблеми планування та оптимізації можливостей підприємств довгострокового й поточного характеру. Досвід зарубіжних країн свідчить про необхідність утворення гнучких виробничо-організаційних систем, що уможлиблювали б миттєве реагування на зміни в навколишньому середовищі. З огляду на це слід приділити увагу переосмисленню концептуальних підходів до створення та розвитку вітчизняних підприємств, а передовсім до процесів цілеспрямованого формування оптимальної структури потенціалу.

Ще й до сьогодні процесам оптимізації структури потенціалу підприємства не завжди приділяють належну увагу. Кризовий стан національної економіки та окремих підприємств, що супроводжується невикористанням виробничих потужностей, нагромадженням понаднормативних запасів матеріалів і готової продукції, скороченням чисельності працівників, зниженням їхнього кваліфікаційного рівня і продуктивності праці та іншими негативними явищами, закономірно призводить до втрати потенціалу. Нагадаємо, що розмір і структура потенціалу сучасних виробничо-комерційних організацій формуються за рахунок нагромаджених за радянських часів основних фондів, земельних ділянок, технологій і т. д. Хаотичність процесів розвитку і не контрольованість кризових тенденцій на макрорівні спричинили руйнацію структури потенціалу, що

виявилось в порушенні пропорцій між основними елементами соціально-економічних систем сучасних підприємств. У свою чергу, багаторівнева деформація пропорцій та зв'язків між складовими виробничих, соціальних, комерційних та інших підсистем підприємств зумовила мультиплікативність дезорганізації та ініціювала наступний виток кризових загальносистемних змін.

Формування потенціалу підприємства – це процес ідентифікації та створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм задля стабільного розвитку та ефективного відтворення. Розгляньмо докладніше суть процесу формування потенціалу підприємства з урахуванням того, що він є складною економічною системою з притаманними тільки їй певними властивостями (рис. 3.1).

Ці властивості економічних систем уможливають формування загальних постулатів, які слід ураховувати за формування потенціалу підприємства:

- 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 на базі механічного додавання елементів, оскільки він є динамічним угрупованням;
- під час формування потенціалу підприємства діє закон синергії його елементів;
- потенціал підприємства у вищих формах його виявлення може самостійно трансформуватися з появою нових складових елементів;
- елементи потенціалу підприємства мають функціонувати 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;



Цілісність	<ul style="list-style-type: none"> <li>Система - це цілісність, властивості якої проявляються лише при взаємодії її елементів</li> </ul>
Компонентність	<ul style="list-style-type: none"> <li>Система складається з певної кількості частин, які називаються елементами</li> </ul>
Складність	<ul style="list-style-type: none"> <li>Економічна система визначається неоднорідністю складових елементів, різнохарактерними та ієрархічними взаємозв'язками між ними</li> </ul>
Нестационарність	<ul style="list-style-type: none"> <li>Система містить постійно змінювані параметри та характеризується стохастичністю поведінки</li> </ul>
Унікальність	<ul style="list-style-type: none"> <li>У будь-який час система має притаманні тільки їй ресурсні та організаційні можливості</li> </ul>
Адаптивність	<ul style="list-style-type: none"> <li>Передбачає адаптацію параметрів системи до умов, що постійно змінюються</li> </ul>
Синергічність	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цілеспрямованість дії елементів системи посилює ефективність її функціонування</li> </ul>
Мультиплікативність	<ul style="list-style-type: none"> <li>Геометрична залежність виявлення позитивних і негативних ефектів функціонування елементів системи</li> </ul>
Граничність	<ul style="list-style-type: none"> <li>Елементи економічної системи мають граничний характер, що обумовлює її форму</li> </ul>
Протиентропійність	<ul style="list-style-type: none"> <li>Можливість системи протидіяти руйнуючим тенденціям</li> </ul>

Рис. 3.1. Властивості економічної системи

- 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 мають бути адекватними характеристикам продукції і послуг, що виробляються на підприємстві.

Формування потенціалу передбачає управління створенням й організацією системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства. Для цього використовуються наступні підходи:

1. Системний підхід є одним з основних в процесі управління формуванням потенціалу підприємства. При його застосуванні на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри виходу – товару або послуги: що робити, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, у які терміни, за якою ціною? Параметри виходу повинні бути конкурентоспроможними. Потім визначаються параметри входу: які потрібні ресурси й інформація для реалізації внутрішніх бізнес-процесів? Потреба в ресурсах і інформації прогнозується після вивчення вимог до організаційно-технічного потенціалу підприємства (рівня техніки, технології, організації виробництва, праці й управління) та параметрів зовнішнього середовища (політичного, економічного, технологічного, соціально- демографічного, культурного середовища країни й інфраструктури даного регіону).

Зворотний комунікаційний зв'язок між постачальниками (входом), клієнтами (виходом), зовнішнім оточенням і потенціалом підприємства необхідний для адаптації потенціалу як системи до зміни вимог клієнтів до продукції, параметрів ринку, появи організаційно-технічних новинок.

Для забезпечення високої якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) спочатку необхідно забезпечити високу якість ресурсів і інформації на вході, а потім високу якість реалізації процесу та взаємодії з зовнішнім середовищем. Якщо, наприклад, якість «входу» при формуванні потенціалу підприємства задовільна, то на якому б високому рівні не здійснювалася реалізація внутрішніх бізнес-процесів, якість «виходу» теж буде задовільною. Якщо якість «входу» відмінна, а якість взаємодії елементів потенціалу за допомогою реалізації бізнес-процесів задовільна, то і якість «виходу» буде задовільною, тобто оцінка якості «виходу» дорівнює нижчій

оцінці попередніх елементів. При цьому спочатку формуються вимоги до «виходу» системи, потім – до «входу» і зовнішнього середовища і тільки потім – до реалізації внутрішніх бізнес-процесів.

2. Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію формування можливостей підприємства на споживача. Це означає, що формування будь-якого елемента потенціалу повинне ґрунтуватися на аналізі та прогнозуванні ринкових потреб, аналізі та прогнозуванні конкурентоспроможності та конкурентних переваг і т. д. При застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв формування потенціалу підприємства є:

- підвищення якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) відповідно до потреб споживачів;

- економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості всіх елементів потенціалу та, як наслідок, підвищення якості кінцевої продукції або послуги.

3. Функціональний підхід передбачає пошук зовсім нових, оригінальних технічних рішень для задоволення існуючих або потенційних потреб. Потреба в цьому випадку розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після визначення функцій (наприклад, маркетингові, наукові дослідження, постачання, виробництво, фінансування і т. д.) визначається кілька альтернативних варіантів формування потенціалу для їхнього виконання та вибирається той з них, що забезпечує максимальну ефективність сукупних витрат. Застосування даного підходу, на відміну від орієнтації на «вчорашні» світові стандарти, дозволяє найбільш повно задовольняти нові потреби, з одного боку, і забезпечувати стійку конкурентну перевагу, з іншого.

4. Відтворювальний підхід орієнтований на постійне поновлення виробництва продукції з меншої ресурсоемністю та вищою якістю порівняно з аналогічною продукцією на даному ринку для задоволення потреб клієнтів. Це означає, що основним елементом даного підходу є обов'язкове застосування бази порівняння (показників кращої аналогічної продукції на теперішній

момент, скоректованих до початку освоєння нової продукції або випереджальних) в процесі планування відтворювального процесу.

5. Інноваційний підхід орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, засобами якої повинні бути фактори виробництва й інвестиції.

6. Нормативний підхід полягає у встановленні для найважливіших елементів потенціалу нормативів:

- якості та ресурсоємності продукції, завантаженості технічних об'єктів, параметрів ринку і т. д.;

- ефективності використання ресурсного потенціалу;

- щодо розробки й ухвалення управлінських рішень.

Слід зазначити, що встановлені нормативи повинні відповідати вимогам обґрунтованості, комплексності, ефективності та перспективності застосування.

7. Комплексний підхід передбачає необхідність урахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних і інших аспектів діяльності підприємства. Якщо навіть один з аспектів залишити поза увагою, то проблема не буде цілком вирішена.

8. Інтеграційний підхід у процесі формування потенціалу підприємства націлений на дослідження посилення взаємозв'язків, об'єднання та посилення взаємодії між окремими його елементами.

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

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

11. Адміністративний підхід передбачає регламентацію функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, пов'язаних з реалізацією елементів потенціалу, у нормативних актах за допомогою методів примушування.

11. Поведінковий підхід ґрунтується на підвищенні ефективності сукупного потенціалу за рахунок підвищення ефективності його кадрової складової.

12. Ситуаційний підхід заснований на альтернативності досягнення цілей і забезпеченні максимальної адаптації до умов конкретної ситуації в процесі формування потенціалу підприємства.

13. Структурний підхід 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.

Спираючись на вищенаведені постулати та наукові підходи, можна побудувати загальнотеоретичну модель формування потенціалу підприємства (рис. 3.2).

Кожен із показаних на схемі елементів підпорядковується досягненню загальних цілей потенціалу підприємства, тобто, якщо існують засоби виробництва, кадри, приміщення з певними характеристиками та інші ресурси, то потенціал підприємства як економічна система здатний задовольнити постійно мінливі потреби потенційних споживачів.

Із закону цілісності системи випливає, що внаслідок взаємодії всіх ресурсів, котрі створюють систему, з'являються нові якості, яких не має кожний окремих вид ресурсу. Слід пам'ятати і про один з найвагоміших загальних законів організації – закон синергії, який стверджує, що для будь-якої системи (підприємства, організації, фірми) існує такий набір елементів, за якого її потенціал завжди буде або значно більшим, ніж проста сума потенціалів елементів, що до неї входять, або суттєво меншим.

Синергія може давати двояку користь: пряму та опосередковану. Пряма користь – збільшення чистих грошових потоків від як найповнішого використання потенціалу підприємства. Це має місце за операційної, управлінської та фінансової синергії.

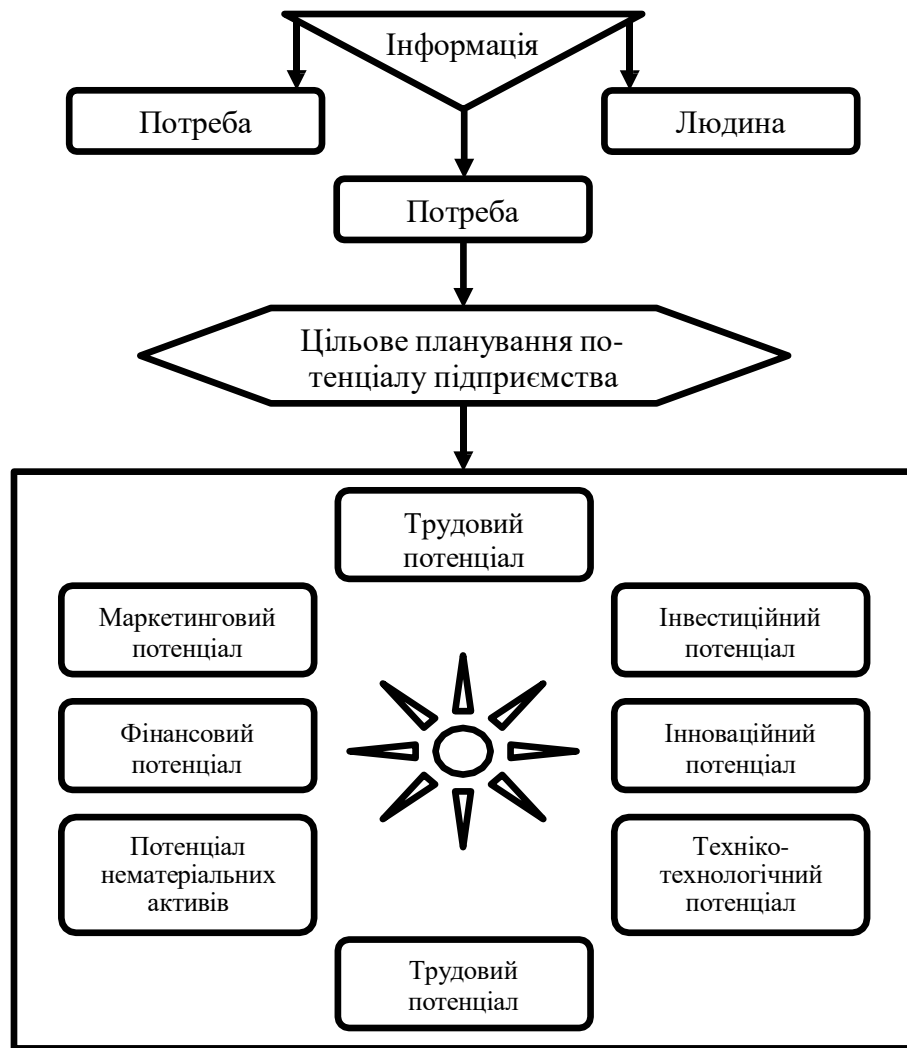


Рис. 3.2. Загальнотеоретичну модель формування потенціалу підприємства

Операційна синергія – економія на операційних витратах за рахунок взаємодії маркетингового, фінансового та логістичного потенціалів.

Управлінська синергія – економія за рахунок оптимального формування потенціалу організаційної системи управління.

Фінансова синергія – економія за рахунок зміни підходів до формування фінансового потенціалу підприємства.

Опосередкована користь – збільшення вартості потенціалу підприємства, або зміна мультиплікатора ціна підприємства/прибуток.

Зважаючи на ефект синергії, процес оптимізації структури потенціалу підприємства слід проводити за такими етапами.

Етап 1 – формування системи цілей підприємства (стратегічні, тактичні, поточні; для всього підприємства, його підрозділів, а також окремих видів діяльності).

Етап 2 – визначення необхідного для кожної цілі набору стратегічних ресурсів: цей етап обов'язково треба узгоджувати з першим.

Етап 3 – оскільки для задоволення тієї самої потреби може існувати кілька варіантів наборів ресурсів, то доцільно провести оцінку альтернативних їх комбінацій і після цього зробити остаточний висновок.

Етап 4 – виходячи з того, що підприємство не однаковою мірою володіє всіма видами ресурсів, треба провести раціональний розподіл обмежених ресурсів, визначити, куди найвигідніше їх спрямувати, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Етап 5 – після проведення попередніх 4-х етапів необхідно оцінити отриманий результат.

Вивчення праць вітчизняних і зарубіжних науковців з проблем формування потенціалу підприємств дає змогу констатувати явно недостатню кількість досліджень системного характеру. Більшість дослідників, як правило, концентрують увагу на одному аспекті складного поліморфного явища: виробничому, маркетинговому, трудовому потенціалі. У найзагальнішому вигляді елементами потенціалу можна вважати всі економічні ресурси, які залучені чи реально можуть бути залучені до господарського обороту, у єдності з можливостями їх цільового використання. Досить часто в зарубіжній літературі трапляються спроби авторів виокремити з єдиної системи один найважливіший елемент. В основу такого вибору найчастіше покладають систему цільових орієнтирів, побудовану за ієрархічним принципом. Інакше кажучи, такий погляд реалізує цільовий підхід до оцінки ефективності функціонування підприємств.

Головна складність аналізу процесів формування потенціалу підприємств полягає в необхідності дослідження всіх компонентів у взаємозв'язку та динаміці. Отже, закономірності формування та розвитку потенціалу не можуть бути розкриті через аналіз його складових та комплекс зв'язків між ними.

### **3.2. Сучасні тенденції формування потенціалу підприємств.**

Основою формування потенціалу сучасних підприємств є персонал. Теоретичне визначення розміру і управління трудовим потенціалом підприємства ґрунтується на концепції «людських ресурсів», яка виникла у середині ХХ ст. і довела необхідність використання економічних критеріїв для оцінки ролі соціально-трудоного фактору у виробництві. Проникнення прогресивних теоретичних концепцій в практику призвело до деформації

структури потенціалу підприємств. Більшість підприємств, зокрема, японських, намагаються за будь-яких умов зберегти на підприємстві кваліфікованих працівників. Поширення набуває практика укладення «довічних» трудових угод. За своїми властивостями трудовий потенціал підприємств має здібність до спонтанного нарощування, навіть за відсутністю будь-якої фінансової підтримки.

Інформатизація потенціалу підприємства виражається у накопиченні та обробці комерційної інформації персоналом підприємства. Отже, цінність персоналу підприємства визначається інформаційними потоками, які він генерує. Якість інформаційних потоків в організації безпосередньо впливає на результативність її діяльності. Інформатизація пов'язує всі елементи підприємницької діяльності в єдину результативну систему. Вона регулює функціонування виробничих підсистем та сприяє зростанню продуктивності праці персоналу, ефективності використання основних і оборотних фондів, якісно розвиваючи всю економічну систему.

Зростання частки основних фондів в елементній структурі потенціалу сучасних підприємств пов'язане з прискоренням темпів науково-технічного прогресу, хоча на українських підприємствах ця тенденція зумовлена



скороченням всіх інших елементів. В елементній структурі потенціалу сучасних підприємств біля 60% припадає на основні фонди, 25 % – на персонал, 15 % – на інформацію, фонди обігу і оборотні фонди. Такою є структура потенціалу сучасних підприємств, яка формується на екстенсивній основі. Але у світовій практиці спостерігається збільшення частки наукоємних елементів.

### **3.3. Особливості формування потенціалу підприємств залежно від специфіки підприємницької діяльності.**

Дослідження процесів формування потенціалу сучасних підприємств доцільно здійснювати із врахуванням ресурсної та галузевої точок зору. Ресурсна сегментація потенціалу відбиває поширений підхід до вивчення цієї категорії, а галузевий розподіл підприємств є традиційним для економіки нашої країни. Галузеві особливості формування потенціалу підприємств зумовлені специфічністю технологічних процесів, організації виробництва, відмінностями характеристик кінцевого продукту і ресурсів для його виробництва, а також ринків збуту та ін.

До сфери міського господарства належать підприємства виробничого та невиробничого характеру. Це, насамперед, комунальні підприємства, що забезпечують енергопостачання, водопостачання, газопостачання, централізоване тепlopостачання, транспорт і зв'язок, житлово-комунальні організації, тобто підприємства, що здійснюють життєзабезпечення міста. А також підприємства торгівлі та громадського харчування, побутового обслуговування населення, організації охорони здоров'я і освіти, туристичні організації тощо. З розвитком цієї сфери тісно пов'язаний розвиток інших галузей. Найбільшою складовою потенціалу підприємств сфери послуг є трудова складова, якість якої визначає успішність підприємства. Наступне місце у структурі цих підприємств посідає матеріально-технічне забезпечення.

Потенціал електрогенеруючих компаній формується в основному під впливом таких факторів як рівень забезпеченості енергоносіями (нафтою,

газом, мазутом, торфом або атомним паливом), рівень прогресивності і технічний стан генеруючих пристроїв, який визначає рівень втрат атомної, теплової або кінетичної енергії під час її перетворення на електричну, рівень забезпеченості лініями електропередач, що визначається раціональністю схеми та втратами на передачу електроенергії та ін.

Підприємства металургії належать до машинодомінуючих виробництв. Отже, у їхньому потенціалі домінуючою складовою є основні виробничі фонди. Оскільки ці підприємства одночасно належать до експортно орієнтованих галузей, їхній потенціал має враховувати не лише регіональні, галузеві та державні фактори, але і прогнозувати зміни попиту на світових ринках.

Машинобудівний комплекс охоплює близько двадцяти різних спеціалізованих галузей. Машинобудівні підприємства створюють техніко-технологічну основу для розвитку підприємств всіх інших галузей промисловості. Українське машинобудування загалом має риси трудодомінуючих виробництв, але в інших країнах такі виробництва цілком автоматизовані і мають характер машинодомінуючих.

Підприємства хімічної промисловості належать до машино- і матеріалодомінуючих, тому що вагому частку валових витрат виробництва формують сировина і обладнання. Ефективність роботи цих підприємств визначається рівнем розвитку інтеграційних зв'язків.

Підприємства промисловості будівельних матеріалів так само є машинодомінуючими. Але окремі з них класифікують як матеріалодомінуючі. На місцерозташування підприємств впливають два фактори – сировина і споживачі. Наприклад, цементні заводи розташовують поблизу родовищ вапняків і глини, щоб зменшити витрати на транспортування сировини. А підприємства, що виробляють залізобетонні конструкції, розміщують ближче до споживачів у зв'язку із складнощами транспортування готових виробів.

Підприємства легкої промисловості у загальному випадку належать до праце- і матеріалодомінуючих, але в окремих випадках значний вплив на їхній потенціал має машинне обладнання.

Транспортні підприємства належать до тих, що формують інфраструктуру економіки. Потенціал транспортних підприємств і рівень його використання безпосередньо залежать від рівня розвитку транспортної інфраструктури, рухомого складу, засобів управління і зв'язку, систем технічного обслуговування.

Фінансово-кредитні установи і організації формують специфічну сферу господарювання, яка надає послуги фізичним і юридичним особам в процесі їх підприємницької діяльності. Оцінка розміру потенціалу банків має враховувати такі фактори як розмір фінансових ресурсів і якість управління ними, якість кредитного портфеля, ефективність організації роботи підрозділів. Поряд із обсягом і характером розміщення фінансових активів банківських організацій надзвичайно важливе значення мають їх організаційна структура і менеджмент.

Сучасна практика господарювання досить багатогранна, що унеможливорює однозначне встановлення ключових факторів довгострокового успіху підприємств. Наприклад, у видобувних галузях, де в основному відбуваються капіталодомінаційні процеси, зміна вмісту корисних мінералів у породі може стати головним джерелом істотних змін продуктивності праці та ефективності використання основного капіталу.

Слід також зазначити, що при формуванні оптимальної структури потенціалу сучасних підприємств слід враховувати фактор розташування, який відіграє вирішальну роль у певних сферах бізнесу (наприклад, туристичному, підприємствах ринкової інфраструктури). Як правило, за таких умов організацію орієнтовано на надання стандартних послуг широкому колу споживачів за допомогою традиційних технічних засобів з використанням звичайних матеріалів, а вибір такої організації споживачем здійснюється на підставі його міркувань щодо територіальної віддаленості, рівня якості стандартних послуг та інших (можливо, й неформальних) чинників.

В цілому проблема територіального розташування підприємства розв'язується з урахуванням:

- витрат на поставку сировини;

- витрат на збут готової продукції;
- специфіки технологічного процесу.

Останнє обумовлює і конкретне місце розташування підприємства – ближче до споживача чи до постачальника сировини. Наприклад, якщо в процесі виробництва вага готових виробів зменшується проти ваги сировини і матеріалів, то підприємство вочевидь буде розташоване поблизу постачальника, бо витрати на доставку сировини перевищуватимуть витрати на збут продукції (доставку до споживача). І, навпаки, якщо виробничий процес призводить до зростання ваги готової продукції проти сировини і матеріалів, то таке підприємство буде розташоване поблизу споживачів. Прикладом можуть служити броварні чи заводи безалкогольних напоїв, де в процесі виробництва пива чи напоїв до води додаються сухі компоненти та концентрати.

У цілому проблему місця розташування бізнесу доцільно розв'язувати з урахуванням системи факторів, які наведені на рис. 3.3.

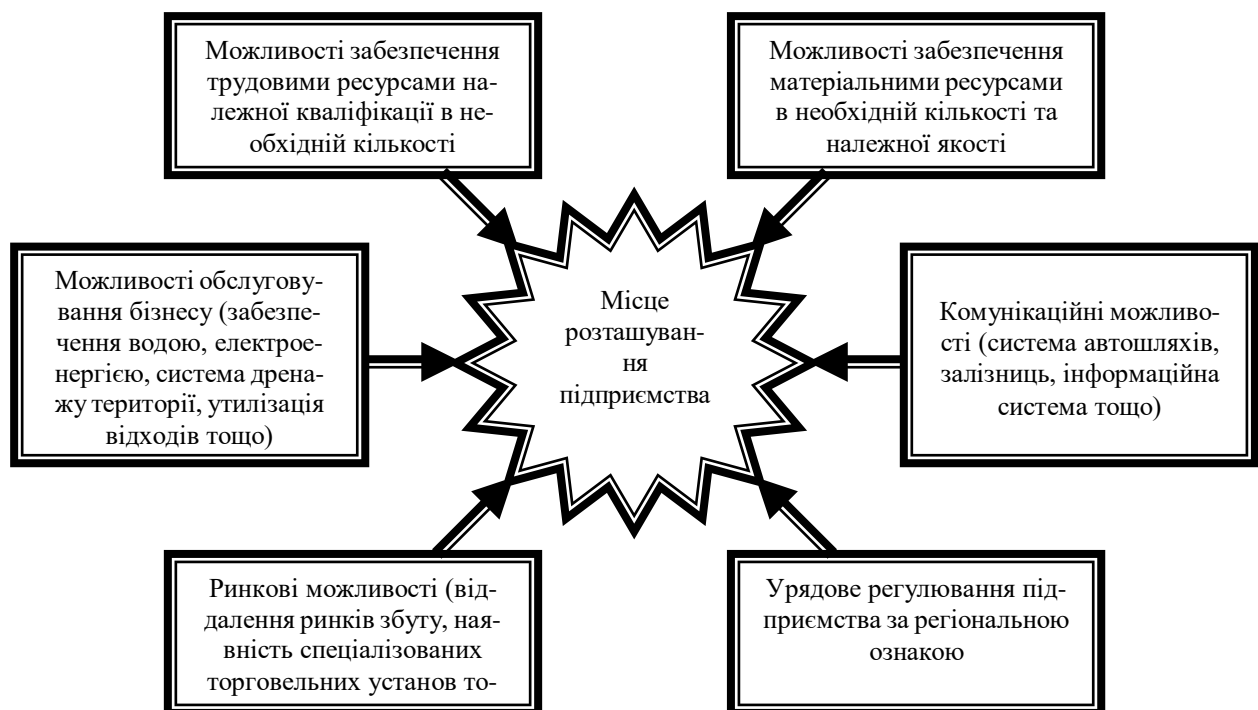


Рис. 3.3. Система факторів, що зумовлюють вибір місця розташування підприємства

Оптимальним місцем розташування підприємства буде таке, котре забезпечить найліпший компроміс між перевагами та недоліками цих основних факторів. З метою формалізації управлінського вибору можна рекомендувати використання математичних методів та експертних систем.

Нестабільність суспільного розвитку та глибинні трансформації економічної системи нашої держави спричинили перебудову всього господарського механізму підприємств, що виявляється у зміні пропорцій між елементами, формуванні нових і руйнуванні старих виробничих зв'язків, переоцінці традиційних орієнтирів розвитку.

Сьогодні в періодичних виданнях і наукових працях домінують два погляди на оцінку сучасного етапу суспільного розвитку: індустріальний та соціальний. Прихильники першого беруть за ключовий фактор розвитку техніко-технологічну базу виробництва, а другою – соціально-трудова фактор. Відповідно до цього наші дослідження можуть бути також побудовані на цих двох концепціях.

Розвиток концепції управління трудовими ресурсами перетворюється на найважливішу тенденцію, що перебуває в як найтіснішому взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими основними напрямками загальної еволюції економічної думки: появою і поширенням соціальних організацій, формуванням «плоских» ієрархій і «прозорих» систем управління; реінжинірингом виробничо-господарської діяльності; переходом від традиційних принципів управління до нових (партнерство, гуманізація тощо); розширенням внутрішньо фірмових ринків; розвитком комп'ютерного та телекомунікаційного забезпечення процесів управління та його віртуалізації.

Аналізуючи досвід господарювання сучасних підприємств, зазначимо найсуттєвіші недоліки визначення потенціалу основних фондів через виробничу потужність підприємства:

1. Практику визначення потенціалу основних фондів на підставі виробничої потужності провідного структурного підрозділу чи виробничої ділянки треба визнати помилковою.

2. Виокремлення провідного структурного підрозділу (виробничої дільниці) для розрахунку потенціалу основних фондів значно деформує результати, оскільки враховуються виробничі можливості тільки одного виду устаткування, що здебільшого становить незначну частку загальної вартості майна.

3. Динамічність розвитку підприємств зумовлює необхідність урахування структурних змін елементів потенціалу основних фондів і пропорцій між ними. Важливість урахування вдосконалення технології, поліпшення організації виробництва, підвищення кваліфікації працівників тощо зумовлено колосальними альтернативними втратами сучасних підприємств.

### **Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте загальні властивості потенціалу підприємства як складної економічної системи.
2. У чому полягає синергетичний ефект, що виникає при формуванні потенціалу підприємства?
3. У чому полягає закон синергії та пряма і непряма користь синергії?
4. Охарактеризуйте основні тенденції формування потенціалу підприємств на сучасному етапі.
5. Охарактеризуйте особливості формування трудового потенціалу сучасного підприємства.
6. Поясніть, у чому полягає інформатизація потенціалу підприємства.
7. Поясніть, як формування потенціалу підприємств залежить від специфіки підприємницької діяльності.
8. Закономірності формування та розвитку потенціалу підприємства.
9. Структурно-функціональні характеристики потенціалу сучасних підприємств.
10. Взаємозв'язок структурних елементів потенціалу підприємства.

## **Тема 4. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства**

4.1. Рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

4.2. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

4.3. Прикладні моделі оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

### **4.1. Рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства.**

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства є комплексною порівняльною характеристикою, що відбиває рівень переваги підприємства за показниками успішності на конкретному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів.

Оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства передбачає урахування взаємодії всіх його складових.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства має кілька особливостей:

– конкурентоспроможність не є іманентною, тобто внутрішньою, властивістю підприємства, оскільки її можна виявити лише за наявності конкурентів;

– конкурентоспроможність є відносним поняттям, оскільки вона має різний рівень щодо різних конкурентів;

– конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається продуктивністю використання залучених в процесі виробництва ресурсів;

– рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових, передусім продукції, а також від загальної конкурентоспроможності області і країни.

Залежно від глобалізації цілей дослідження виділяють сім рівнів конкурентоспроможності потенціалу підприємства:

– світове лідерство;

- світовий стандарт;
- національне лідерство;
- національний стандарт;
- галузеве лідерство;
- галузевий стандарт;
- пороговий рівень.

Якщо підприємство знаходиться на нижчому за пороговий рівень, то його потенціал вважають абсолютно неконкурентоспроможним.

Залежно від ролі управлінської функції виділяють чотири рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Підприємства першого рівня розглядають організацію апарату управління як внутрішньо нейтральний елемент потенціалу, а роль керівника обмежується налагоджуванням випуску продукції, без урахування проблеми конкурентоспроможності і задоволення потреб споживачів. Зайвим вважають підвищення технічного рівня продукції, вдосконалення структури і функцій відділу збуту і служби маркетингу, оскільки не беруться до уваги зміни ринкової ситуації і потреб споживачів.

Підприємства другого рівня конкурентоспроможності намагаються зробити виробничий елемент потенціалу «зовнішньо нейтральним». Це означає, що потенціал підприємства має постійно відповідати стандартам, встановленим його основними конкурентами.

Коли керівники підприємства не обмежуються загальними стандартами виробництва, потенціал підприємства еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності.

Коли успіх в конкурентній боротьбі стає функцією управління і залежить від якості та ефективності управління, підприємства досягають четвертого рівня конкурентоспроможності і опиняються попереду конкурентів протягом тривалого часу.



## **4.2. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.**

За напрямом формування інформаційної бази виділяють критерійні та експертні методи оцінки.

Критерійні методи за інформаційну базу приймають абсолютні, тобто вартісні, значення показників. За умови достовірності інформаційного забезпечення ці методи є точнішими.

Експертні методи базуються на думці досвідчених фахівців, тому не вимагають збору повної інформації про конкурентів. Але їх недоліком є суб'єктивізм експертів, що може спотворювати результати оцінки.

За способом відображення кінцевих результатів виділяють графічні, математичні і логістичні методи оцінки. Графічні методи забезпечують високий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки. Математичні методи базуються на факторних моделях оцінки, їх вважають точними, хоча вони потребують складних математичних обчислень. Математичні методи полягають у розрахунку одного інтегрального показника або кількох цифрових значень показників, за якими формують остаточну оцінку.

Логістичні методи ґрунтуються на логічних припущеннях, вони є алгоритмізованими методами оцінки.

За можливістю розробки управлінських рішень існують поточні і стратегічні методи оцінки. Поточні методи є статичними методами, оскільки вони оцінюють тільки фактичний стан речей та не забезпечують розробки заходів на перспективу. Стратегічні методи дозволяють не тільки оцінити стан конкурентоспроможності потенціалу підприємства на певну дату, але і розробити стратегічні заходи з поліпшення потенціалу.

За способом оцінки виділяють індикаторні і матричні методи. Індикаторні методи ґрунтуються на використанні системи індикаторів, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність потенціалу як окремого підприємства, так і національної економіки в цілому. Як індикатор розуміють сукупність

характеристик, що дозволяють у формалізованому вигляді описати стан параметрів досліджуваного об'єкту, і на цій підставі сформулювати рекомендації щодо підвищення результативності функціонування об'єкту. Кожен індикатор, своєю чергою, розпадається на низку показників, що відбивають стан окремих елементів об'єкту, що вивчається.

Зараз індикаторні методи широко використовують зарубіжні інвестори для оцінки конкурентоспроможності потенціалу країни у разі потреби визначення оптимального розміщення виробництва і капіталовкладень. Міжнародна організація «Європейський форум з проблем управління» із штаб-квартирою в Женеві щорічно визначає рівні конкурентоспроможності потенціалу розвинених країн, користуючись системою індикаторів, яка налічує близько 340 показників і понад 100 експертних оцінок. Дані аналізу групують за 10-ма основним чинниками:

- динаміка економіки (економічний потенціал);
- виробнича потужність промисловості;
- динаміка ринку;
- фінансова підтримка;
- людський капітал;
- імідж країни;
- забезпеченість сировиною;
- орієнтація на зовнішній ринок;
- інноваційний потенціал;
- громадський спокій.

Кожний з цих 10 чинників складається з 20-40 оцінкових індикаторів. Матричні методи дозволяють вивчати процеси конкуренції в динаміці.

Використання матричних методів дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки свого підприємства, але і найближчих конкурентів. Ці методи широко використовують американські консультаційні фірми.

### **4.3. Прикладні моделі оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.**

Прикладні моделі оцінки конкурентоспроможності поєднують кілька класифікаційних ознак. Детальніше розглянемо три такі моделі:

- індикаторний метод оцінки конкурентоспроможності потенціалу;
- метод експертних оцінок;
- метод набору конкурентоздатних елементів.

Індикаторний метод оцінки конкурентоспроможності потенціалу дозволяє оцінити конкурентоспроможність потенціалу підприємства за економічним і соціальним станом. Цей метод ґрунтується на аналізі співвідношення доходів і ресурсів підприємства, зокрема, капіталу, праці та часу, порівняно з аналогічними стандартами. Оцінку формують шляхом використання низки показників і стандартів, за умови досягнення яких підприємство стає конкурентоспроможним. Серед методів розробки даних стандартів переважають методи експертних оцінок. Експертний аналіз кон'юнктури ринку та економічної поведінки корпорацій дозволяє виділити найбільш істотні стандарти та індикатори руху ресурсів і результатів діяльності підприємств, що забезпечують конкурентоспроможність їхніх потенціалів. Стандарти конкурентоспроможності потенціалу підприємства розділяють на дві групи: економічні і соціальні.

Оцінку конкурентоспроможності потенціалу підприємства за економічними стандартами проводять за ефективністю використання:

- матеріальних та інформаційних ресурсів;
- економічного простору;
- часу;
- технології;
- доходів.

За індикатори і показники приймають наступні фактори.

1. Індикатор використання ресурсів КР є співвідношенням між

коефіцієнтом доходів підприємства  $K_{ДП}$ , яким є чистий прибуток підприємства, включаючи відрахування до бюджету та соціальні фонди, і коефіцієнтом ресурсів підприємства  $K_{РП}$ , зокрема ресурсів, авансованих підприємством, та ресурсів, застосованих підприємством.

Ресурси, авансовані підприємством, – це усі наявні ресурси підприємства у вартісному виразі, включаючи резервні робочі місця, понаднормові запаси сировини, матеріалів, невстановлене обладнання, страховий фонд і фонд ризику.

Ресурси, застосовані підприємством, – це ресурси, авансовані підприємством за вирахуванням не використовуваних ресурсів (резервні робочі місця, понаднормові запаси сировини, матеріалів, невстановлене обладнання, страховий фонд і фонд ризику).

Індикатор використання ресурсів визначають за формулою

$$K_P = K_{ДП} / K_{РП} \rightarrow \max$$

2. Індикатор використання праці  $K_{ПР}$  є співвідношенням чистого прибутку підприємства  $ЧПП$  і вартості робочих місць підприємства  $ВРМП$ . Вартість робочих місць підприємства визначають співвідношенням середньорічної вартості основних фондів і середньорічної кількості робочих місць, тобто

$$K_{ПР} = ЧПП / ВРМП \rightarrow \max$$

3. Індикатор ємності ринку  $K_M$  є співвідношенням балансового прибутку підприємства  $БПП$  і прибуткової місткості ринку даного товару  $ПМРТ$ . Прибуткова ємність ринку визначається сукупним грошовим попитом споживачів на товар за вирахуванням тієї умовної частки попиту, що прямує на відшкодування витрат на виробництво і реалізацію товару.

Індикатор ємності ринку визначають за формулою

$$K_M = БПП / ПМРТ \rightarrow \max$$

4. Індикатор дохідності КД є співвідношенням валового доходу підприємства з розрахунку на одного робітника, включаючи власників підприємства ВДПР, і аналогічного доходу, що одержується в комерційній сфері діяльності в цілому в економіці країни КомВДПр:

$$КД = ВДП_r / КомВДП_r \rightarrow \max$$

5. Індикатор використання часового ресурсу КЧ – співвідношення між часом, за який підприємство отримало свій валовий дохід твд, і часом, необхідним для збільшення цього показника удвічі t2вд:

$$КЧ = t_{ВД} / t_{2ВД} \rightarrow \max$$

Наведені показники порівнюють з аналогічними нормативами або фактичними показниками конкурентів, що дозволяє оцінити індивідуальний рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства за економічними стандартами.

Для визначення рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежно від глобалізації цілей дослідження будують матрицю конкурентоспроможності потенціалу підприємства, у яку записують відносні величини вибраних стандартів (індикаторів) та їх відсотково-бальний вираз (табл. 4.1).

Загальний фактичний рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства за економічними стандартами ЗКППе на рівні, обраному з семи можливих, має такий вигляд:

$$ЗКППе = \frac{КР_{8б} + КП_{р8б} + КМ_{8б} + КД_{8б} + КЧ_{8б}}{КР_{рб} + КП_{ррб} + КМ_{рб} + КД_{рб} + КЧ_{рб}}$$

де рб – обраний для оцінки конкурентоспроможності рівень (рб = 1,2,...,7) у балах;

8б – показники того самого індикатора на рівні підприємства в балах.

Таблиця 4.1. Матриця конкурентоспроможності потенціалу підприємства

№ з/п	Рівень КПП	Стандарти									
		КР		КП <sub>р</sub>		КМ		КД		КЧ	
		од.	бали	од.	бали	од.	бали	од.	бали	од.	бали
1	Міжнародне лідерство	5	100	3,5	100	0,5	100	1	100	0,7	100
2	Міжнародний стандарт	3,81	76,2	2,8	80	0,44	88	0,9	90	0,62	88,57
3	Національне лідерство	2,94	58,8	2,5	71,42	0,36	71	0,78	78	0,46	65,71
4	Національний стандарт	2,46	49,2	2,4	68,57	0,30	59	0,66	66	0,36	51,43
5	Галузеве лідерство	2,18	43,6	2,06	58,85	0,19	38	0,51	51	0,27	38,58
6	Галузевий стандарт	1,67	33,4	1,6	45,71	0,07	13	0,38	38	0,15	21,43
7	Пороговий рівень	1,33	26,6	1	28,57	0,01	2	0,15	15	0,09	12,85
8	Підприємство	0,6	12	1,9	54,29	0,03	6	0,3	30	0,4	57,14

Рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства відповідає галузевим стандартам, якщо  $ZKPPe > 1$ . Резервами для підприємства є різниця між вищими показниками того або іншого стандарту і реальною величиною показників самого підприємства. Втратами є різниця між величиною порогового рівня стандарту і величиною цього стандарту на підприємстві.

Окрім точних даних про резерви і втрати фахівці підприємства мають знати обсяги інвестицій  $I$ , час  $t$ , економічний ефект  $E_e$ , які потрібні для вживання заходів з підвищення рівня того або іншого стандарту. Для остаточних висновків потрібно розрахувати два показники:

- коефіцієнт ефективності використання інвестицій:

$$K_{ei} = E_e / I \rightarrow \max$$

- інтегральний коефіцієнт ефективності використання інвестицій і часу:

$$K_{\text{int}} = K_{\text{ei}} / t \rightarrow \max$$

де  $t$  – проміжок часу між інвестуванням капіталу і отриманням ефекту.

Результати проведених розрахунків зводять у таблицю для вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Коефіцієнт успіху у області підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства розраховують за формулою:

$$y = \frac{TK_{\text{int}} - TзВ}{TзР} \rightarrow \max,$$

де  $TK_{\text{int}}$  – темпи зміни інтегрального коефіцієнта ефективності потенціалу підприємства;

$TзВ$  – темпи зміни втрат;  $TзР$  – темпи зміни резервів.

Максимальний успіх при цьому досягається, коли  $TзВ = 0$ , а  $TзК_{\text{int}} > TзР$ .

Це означає, що підприємство стрімко покращує рівень конкурентоспроможності свого потенціалу.

У розвинених країнах велику роль в оцінці конкурентоспроможності потенціалу підприємства відіграють соціальні стандарти, тобто нормативи, які характеризують соціальну конкурентоспроможність потенціалу підприємства. Ця оцінка ґрунтується на результатах чотирьох рейтингів – на рейтингу споживачів  $Рс$ , діловому рейтингу  $Рд$ , рейтингу престижу  $Рп$  та міжнародному рейтингу  $Рм$ . Порівнюючи сумарні бали оцінки власних рейтингів і рейтингів конкурентів, отримують показник, що відбиває рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства за соціальними стандартами:

$$ЗКПП = (Рс_{\text{п}} + Рд_{\text{п}} + Рп_{\text{п}} + Рм_{\text{п}}) / (Рс_{\text{к}} + Рд_{\text{к}} + Рп_{\text{к}} + Рм_{\text{к}}) \rightarrow \max$$

Якщо  $ЗКПП_{\text{сп}} \geq ЗКПП_{\text{ск}}$ , підприємство може вважати себе в соціальному аспекті конкурентоздатним. А інакше підприємство ризикує втратити й економічну конкурентоспроможність.

За додатних значень загальних коефіцієнтів ефективності за економічними і соціальними стандартами показник конкурентоспроможності потенціалу підприємства має такий вигляд:

$$K_{ПП} = \frac{ЗКППe_{п} + ЗКППc_{п}}{ЗКППe_{к} + ЗКППc_{к}} \rightarrow \max$$

Метод експертних оцінок використовують, якщо підприємство є малим і виробляє один вид продукції, якщо інформації для обчислень за індикаторним методом не дістає. Експерти оцінюють рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства з точки зору управління, виробництва, маркетингу, кадрів, продукції та фінансів.

Алгоритм використання методу експертних оцінок передбачає залучення фахівців самого підприємства, які дають оцінку за наступними показниками:

- управління підприємством, де оцінюють цілі і стратегію, систему мотивації, загальні цінності;
- виробництво, зокрема, стан і рівень використання виробничих потужностей, гнучкість виробничих ліній, якість організації виробництва, стан науково-дослідних розробок;
- маркетинг, зокрема, планування, організація, контроль збуту, рівень обхвату, умови оплати, пряма реклама продукції, згадки в ЗМІ, участь у виставках;
- кадри, зокрема, вікова структура, рівень освіти, кваліфікація;
- продукція, її ціна, технічні параметри, надійність і гарантійний термін, повнота технічного сервісу, забезпечення запчастинами, термін служби,
- відповідність вітчизняним і міжнародним стандартам якості, торгова марка, упаковка, унікальність;
- фінанси – частка власного капіталу, фінансовий баланс, можливість отримання кредиту.

За підсумками визначають середній бал за всіма показниками, далі обчислюють середній бал, помножений на питому вагу або значущість показника в загальній оцінці конкурентоспроможності підприємства. Загальний показник конкурентоспроможності потенціалу підприємства дорівнює середньостатистичній сумі зважених числових показників за кожною з груп.

Метод набору конкурентоздатних елементів забезпечує поетапне дослідження конкурентоспроможності потенціалу підприємства, починаючи з



оцінки найбільш значущих складових: конкурентоспроможності продукції, системи управління, техніко-технологічної бази та ін. Цей метод здійснюють за наступним алгоритмом.

На першому кроці формують перелік індикаторів  $IND_j$ , де  $j = 1...m$ , які беруть за базу оцінки конкурентоспроможності продукції певного виду. Далі для кожного індикатора експертним шляхом встановлюють його вагу  $Vagaj$ , де  $j = 1...m$ , в загальній оцінці за умови, що  $\sum Vagaj = 1$ . Служба маркетингу оцінюваного підприємства має визначити  $n$  підприємств з аналогічною продукцією, які є найближчими конкурентами. Для визначення таких підприємств обирають найближчих конкурентів, сильних конкурентів, що мають більшу частку ринку, підприємства, які мають понад 50% ринку. Також обирають всіх діючих конкурентів в рамках географічних меж та всіх можливих конкурентів.

При олігополістичній конкуренції головним конкурентом може бути одно підприємство, успіх якого негативно впливає на діяльність підприємства. Аналіз головного конкурента може дати необхідну інформацію для розробки заходів протидії як в тактичному, так і в стратегічному аспектах.

Результати аналізу сильних конкурентів, що мають більшу частку ринку, дозволяють побудувати моделі найбільш ефективної конкурентної поведінки на даному ринку і розробити способи їх реалізації, як наприклад, імітація сценаріїв, пошук нових шляхів, конфронтація з лідером.

Аналіз підприємств, яким належить понад 50% ринку дозволяє деталізувати висновки для різних кон'юнктурних ситуацій і розробити як атакуючі, так і оборонні дії.

Результатами аналізу всіх діючих конкурентів в рамках географічних меж можна скористатися в планах розвитку підприємства на перспективу.

Окрім діючих підприємств розглядають всіх потенційних конкурентів: підприємства, що будуються; підприємства, що мають виробничі потужності, які можна перепрофілювати на випуск або продаж нової продукції без значних витрат часу і ресурсів; інноваційні фірми; нові фірми, які утворилися шляхом

придбання аутсайдерів даної галузі крупними фірмами інших галузей, нові спільні підприємства.

На підставі одержаної інформації будують матрицю визначення конкурентоспроможності одиниці продукції підприємства, форма якої наведена у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2. Матриця визначення конкурентоспроможності одиниці продукції [1]

№ з/п	Вага індикатора	Vaga <sub>1</sub>		Vaga <sub>2</sub>		Vaga <sub>3</sub>		...		Vaga <sub>n</sub>		Rang <sub>i</sub>	KSop <sub>ia</sub>
	Індикатор	IND <sub>1</sub>		IND <sub>2</sub>		IND <sub>3</sub>		...		IND <sub>n</sub>			
	Підприємство	абс. зн.	ранг R <sub>ij</sub>	абс. зн.	ранг R <sub>ij</sub>	абс. зн.	ранг R <sub>ij</sub>			абс. зн.	ранг R <sub>ij</sub>		
1	Об'єкт оцінки												

Далі за допомогою абсолютних значень вибраних індикаторів визначають індивідуальні ранги одиниці продукції R<sub>ij</sub>, обчислюють зважений на вагу індикатора загальний ранг одиниці продукції кожного підприємства, що бере участь в масиві оцінки, за формулою:

$$\text{Rang}_i = \sum R_{ij} \cdot \text{Vaga}_i .$$

На підставі обчислених загальних рангів визначають підприємство-лідер L та підприємство-аутсайдер A щодо даної одиниці продукції, а також діапазон відставання аутсайдера від лідера D<sub>v</sub> за формулою:

$$D_v = \text{Rang}_A - \text{Rang}_L .$$

Діапазон відстані аутсайдера від лідера дає уявлення про відмінність підприємств в конкурентному середовищі, а саме:

- чи належить підприємство до кола лідерів або аутсайдерів;
- чи є вигідним розташування біля нього в зоні очікування нападу;
- чи правильно воно використовує свої можливості.

Радіус кола лідерів (аутсайдерів) дорівнює чверті відстані аутсайдера від лідера D<sub>v</sub>.

Конкурентоспроможність одиниці продукції визначають за формулою:

$$KSop = (Rang_A - Rang_L) / D_v$$

Для визначення конкурентного статусу підприємства за всією номенклатурою продукції необхідно провести аналогічні розрахунки для всіх видів продукції, а потім звести одержані результати в підсумкову таблицю, що має містити інформацію про структуру виробництва продукції.

Ранг конкурентоспроможності потенціалу підприємства визначають за формулою:

$$Rang_{KPI} = KSop_{ia} (1 - RKS_{ia}),$$

де  $RKS_{ia}$  – питома вага продукції у виручці від реалізації.

Рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства розраховують як середній ранг конкурентоспроможності за всією номенклатурою продукції.

Конкурентоспроможність продукції є головною складовою конкурентоспроможності потенціалу підприємства, але до його складу входять також інші важливі елементи, такі як виробничий, фінансовий, управлінський та інші потенціали, конкурентоспроможність яких потрібно враховувати на остаточному рівні визначення конкурентоспроможності потенціалу.

### **Питання для самоконтролю**

1. Надайте визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
2. Які особливості характеризують конкурентоспроможність потенціалу підприємства?
3. Які рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства визначають щодо цілей її дослідження?
4. Які рівні конкурентоспроможності потенціалу визначають щодо управлінської функції підприємства?
5. Охарактеризуйте методи, за якими оцінюють конкурентоспроможність потенціалу підприємства.
6. Як розрізняються критеріальні та експертні методи оцінки

- конкурентоспроможності потенціалу підприємства? Які в них переваги та недоліки?
7. Охарактеризуйте сутність графічних, математичних та логістичних методів відображення оцінки конкурентоспроможності потенціалу.
  8. Охарактеризуйте сутність та особливості індикаторних і матричних методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
  9. За яких умов використовують індикаторний метод оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства?
  10. Які показники і стандарти використовує індикаторний метод оцінки конкурентоспроможності?
  11. Як оцінюють конкурентоспроможність потенціалу за економічними стандартами?
  12. З якою метою будують матрицю конкурентоспроможності потенціалу підприємства?
  13. За якою формулою визначають загальний рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства за економічними стандартами?
  14. З якою метою обчислюють коефіцієнт ефективності використання інвестицій та інтегральний коефіцієнт ефективності використання інвестицій і часу?
  15. У якому випадку для оцінки конкурентоспроможності потенціалу використовують метод експертних оцінок?
  16. Як рекомендується формувати групу експертів та які запитання з конкурентоспроможності підприємства потрібно включити до анкети?
  17. Як узагальнюють висновки експертів?
  18. Поясніть, у якому випадку використовують метод набору конкурентоздатних елементів для оцінки конкурентоспроможності потенціалу та у чому його сутність?
  19. Поясніть особливості визначення та аналізу групи підприємств-конкурентів та яку інформацію дає цей аналіз.

## **Тема 5. Теоретичні основи оцінки потенціалу підприємства**

5.1. Оцінка потенціалу підприємства: основні цілі та сфери застосування.

5.2. Поняття вартості та її модифікації.

### **5.1. Оцінка потенціалу підприємства: основні цілі та сфери застосування.**

Багато хто з економістів (наприклад, З. Ковачов, С. Головнін) дійшли висновку, що оцінка діяльності підприємств має бути комплексною. Специфіка комплексної оцінки полягає в тому, що її отримують за гармонізації результатів комплексного економічного аналізу. У ній містяться узагальнені висновки про діяльність об'єкта, які базуються на принципі системності. З. Ковачов рекомендує розглядати процес оцінки за такими основними елементами:

- об'єкт оцінки;
- суб'єкт оцінки;
- критерій;
- показник (система);
- одиниці (шкала) вимірювання;
- оцінка.

Основні елементи перебувають між собою у відповідному зв'язку і відповідних відношеннях. Процес оцінки відбувається також у певній послідовності і потребує чіткої організації. З урахуванням цих вимог нами розроблено механізм процесу оцінювання потенціалу підприємства (рис. 5.1). Беручи загалом, оцінка – це результат визначення та аналізу якісних і кількісних характеристик об'єкта, що ним управляють (керують), а також самого процесу управління ним. Оцінка дає можливість установити, як працює підприємство, чи досягаються поставлені цілі, як зміни й удосконалення в процесі управління впливають на повноту використання потенціалу підприємства, його ефективність.

У наукових працях з проблем формування і реалізації потенціалу підприємств зазвичай недостатньо розроблено питання вимірювання його величини і рівня ефективності використання. Безліч найрізноманітніших думок висловлюється щодо підходів до оцінки потенціалу підприємства, особливо щодо засадничого принципу оцінки: за допомогою загального (глобального) показника чи системи показників?

Деякі економісти вважають, що існує єдиний синтетичний (інтегральний) показник. Поділяючи в цілому цю думку, багато науковців, з-поміж яких можна назвати А. Г. Аганбегяна, припускають, що наявність часткових показників не суперечить існуванню загального. При цьому, на їхній погляд, обов'язковою умовою має бути зведення часткових показників до загального. Але існують ще й інші погляди, що вказують на недоліки інтегральних показників і їхню неефективність за практичного використання. Так, А. К. Семенов пише з цього приводу: «Головна причина цього – складність їхнього розрахунку і недостатня теоретична обґрунтованість порівняння різнорідних величин».

У теоретичній суперечці відносно питання про оцінку ефективності діяльності господарської системи з допомогою загального синтетичного (інтегрального) показника чи з допомогою групи, системи показників ми поділяємо погляди тієї групи дослідників, яку очолюють Б. П. Плишевський, Г. М. Сорокін, Н. А. Хрущ, котрі дотримуються верховенства системи показників, не вимагаючи обов'язкового їх зведення до єдиного показника. Адже сконструйований на будь-яких принципах загальний синтетичний показник оцінки ефективності діяльності господарської системи і її елементів не може охопити або, точніше, урахувати всі умови перебігу процесу виробництва, рівень його організації. Незалежно від волі та бажання дослідника зведення застосовуваних показників у синтетичні, інтегральні й інші за використання якісно різнорідних або різноспрямованих показників може призвести (або призводить) до суперечливості чи несумісності окремих елементів такого показника.

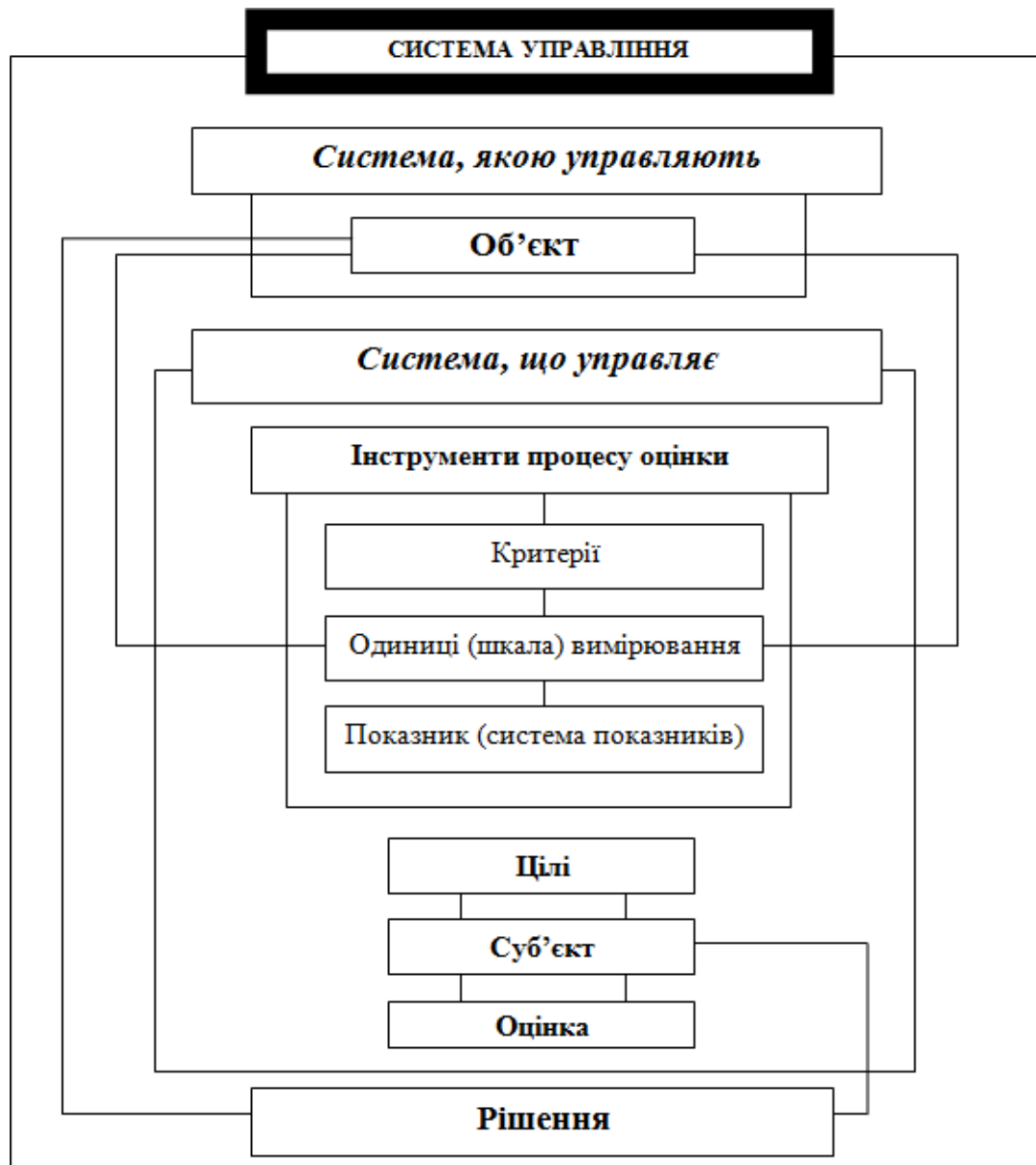


Рис. 5.1. Механізм процесу оцінювання потенціалу підприємства

Для оцінки потенціалу підприємства потрібна всеосяжна система показників, причому в основу конструювання такої системи має бути покладена структурна модель, що враховує не тільки фактичну динаміку, а й теоретичні передумови. На наш погляд, структурна модель системи показників концептуально має враховувати такі вимоги до її формування:

- загальнотеоретична інтерпретація, взаємозв'язок і цілеспрямованість як окремих показників, їхніх груп, так і всієї системи в цілому;
- забезпечення порівняльності, єдиної спрямованості показників груп, усієї системи;

- наявність у системі показників, що виступають як основні регулювальні параметри, опорні категорії;
- можливість регулювання значень величин показників залежно від рівня використання ресурсів, що витрачаються, і ефективності результату;
- можливість одержання прогнозу про спрямованість динаміки показників.

Слід зазначити, що сукупність оцінних принципів, показників, критеріїв і методів становить методологію оцінки. У загальному вигляді методологію оцінки можна подати як послідовність таких дій: формування категорій, розробка показників, установлення критерію порівняння; вибір способу оцінки, одержання результату оцінки.

Базуючись на визначенні розглянутого нами поняття потенціалу підприємства, оцінку його величини можна визначити як суму фактичних значень складових. Але при цьому постає питання: в яких показниках вимірювати ці складові? Використання натуральних показників є надто складним, оскільки елементи потенціалу значно відрізняються один від одного за змістом і формою. У зв'язку з цим відрізняються й натуральні одиниці, що їх характеризують. Тому багато які дослідники вважають найліпшим

вимірювання значень елементів потенціалу за допомогою одного показника-еквівалента. Наприклад, аграрний потенціал пропонується вимірювати вартістю відтворених ресурсів, при цьому виробничі фонди враховуються за їхніми відтвореними оцінками, а трудові й природні – за оцінками, відповідно до яких одиниця не відтвореного ресурсу замінюється певною кількістю виробничих фондів. Дехто рекомендує оцінювати фізичний обсяг елементів потенціалу підприємства через чисельність промислово-виробничого персоналу. Але більшість дослідників вважає, що найуніверсальним вимірювачем елементів потенціалу підприємства є вартісні одиниці. У такому разі сума вартості елементів характеризуватиме розмір усього потенціалу підприємства. Отже, визначення розміру потенціалу промислового підприємства пов'язане з оцінкою вартості його елементів. Проте



і цей метод не такий універсальний, як видається на перший погляд. Визначити вартість основних виробничих фондів і оборотних фондів досить легко, але дати вартісну оцінку трудових ресурсів можна лише непрямым способом і великою мірою умовності, оскільки для живої праці визначальне значення мають її якісні характеристики. Якість праці або рівень її складності визначаються знаннями, практичними навичками й іншими людськими особливостями, такими як спритність, спроможність виконувати складні операції, що прямо не піддаються вимірюванню.

Отже, ми вважаємо, що потенціал підприємства доцільно характеризувати не одним, а сукупністю показників, причому залежно від природи самого показника, застосовувати чи то вартісну оцінку, чи то натуральну, чи то зовсім іншу – евристичну. Методологічною основою їх визначення є співвідношення результату з масою ресурсу, використаного для його досягнення. При цьому показники рівня використання елементів потенціалу мають уможливлувати порівняльну оцінку як ефективності використання різноманітних елементів потенціалу одного підприємства, так і різних виробничих систем.

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.

В оцінці потенціалу підприємства зацікавлені: кредитори; інвестори; держава; акціонери; управлінці; постачальники; страхові фірми. Вони бажають реалізувати свої економічні інтереси і визначають головні цілі оцінки, а саме:

- підвищення ефективності поточного управління підприємством або фірмою;
- визначення вартості цінних паперів у разі купівлі-продажу акцій підприємства на фондовому ринку;
- визначення вартості підприємства у разі його купівлі-продажу цілком або частинами;

- реструктуризація підприємства;
  - розроблення плану розвитку;
  - визначення кредитоспроможності підприємства і вартості застави за кредитування;
  - укладення страхової угоди, в процесі якого виникає необхідність визначення вартості активів;
  - устанавлення бази оподаткування;
  - прийняття обґрунтованих управлінських рішень (зокрема усунення впливу інфляційних процесів);
  - здійснення інвестиційного проекту розвитку бізнесу.
- Оцінка вартості майна проводиться за:
- продажу певної частки нерухомості;
  - отримання кредиту під заставу частини нерухомості;
  - страхування нерухомого майна і визначення у зв'язку з цим його вартості;
  - передавання нерухомості в оренду;
  - оформлення частини нерухомості як внеску до статутного фонду новостворюваного підприємства;
  - оцінки нерухомого майна як окремого етапу в загальній оцінці вартості підприємства.

Оцінка вартості машин і обладнання проводиться в таких випадках:

- продаж окремих одиниць обладнання;
- оформлення застави;
- страхування рухомого майна;
- передавання машин, обладнання в оренду;
- організація лізингу машин, обладнання;
- визначення амортизаційних відрахувань;
- оформлення машин і обладнання як внеску до статутного фонду іншого підприємства;
- за реалізації інвестиційного проекту.

Оцінка вартості гудвілу проводиться за:

- передання або продажу іншому підприємству;
- надання франшизи іншим компаньйонам;
- визначення збитку, який було завдано діловій репутації підприємства

незаконними діями інших підприємств;

- використання гудвілу як внеску до статутного капіталу;
- за визначення вартості всіх нематеріальних активів для оцінки

вартості підприємства.

Структурно-логічну схему формування вартості потенціалу підприємства та його складових показано на рис. 5.2.



Рисунок 5.2. Структурно-логічна схема формування вартості потенціалу підприємства та його складових

## 5.2. Поняття вартості та її модифікації.

Вартість – це гроші чи грошовий еквівалент, який покупець готовий обміняти на який-небудь предмет чи об'єкт. Розрізняють поняття вартості, витрат і ціни.

Вартість – це міра того, скільки гіпотетичний покупець готовий заплатити за оцінювану вартість.

Витрати – це міра затрат, необхідних для того, щоб створити об'єкт, подібний до оцінюваного. Витрати впливають на ринкову вартість, але однозначно її не визначають. Дорогий об'єкт може мати низьку корисність і відповідно невисоку вартість.

Ціна – це історичний факт, який відображає витрати на купівлю подібних об'єктів за колишніми угодами, а також теперішній факт відображення ціни пропонування продавця. Ціни колишніх угод і ціни продавця не обов'язково бувають обґрунтованою мірою вартості на дату оцінки.

Відповідно до операційних потреб і функціонального призначення існують різні модифікації вартості. Як видно з рис. 5.3, вартість поділяється на дві широкі категорії: вартість в обміні та вартість у користуванні.

Вартість в обміні – це ціна, яка переважає на вільному, відкритому конкурентному ринку. Вона визначається на основі реальних економічних факторів, тому її називають об'єктивною вартістю. Найпоширенішою формою об'єктивної вартості є саме ринкова вартість, яка є наріжним каменем теорії оцінки.

Під ринковою вартістю розуміють найвищу грошову суму (ціну), за яку передається майно (титул власності) в результаті комерційної угоди між добровільним покупцем і продавцем на дійсну дату оцінки за дотримання таких умов:

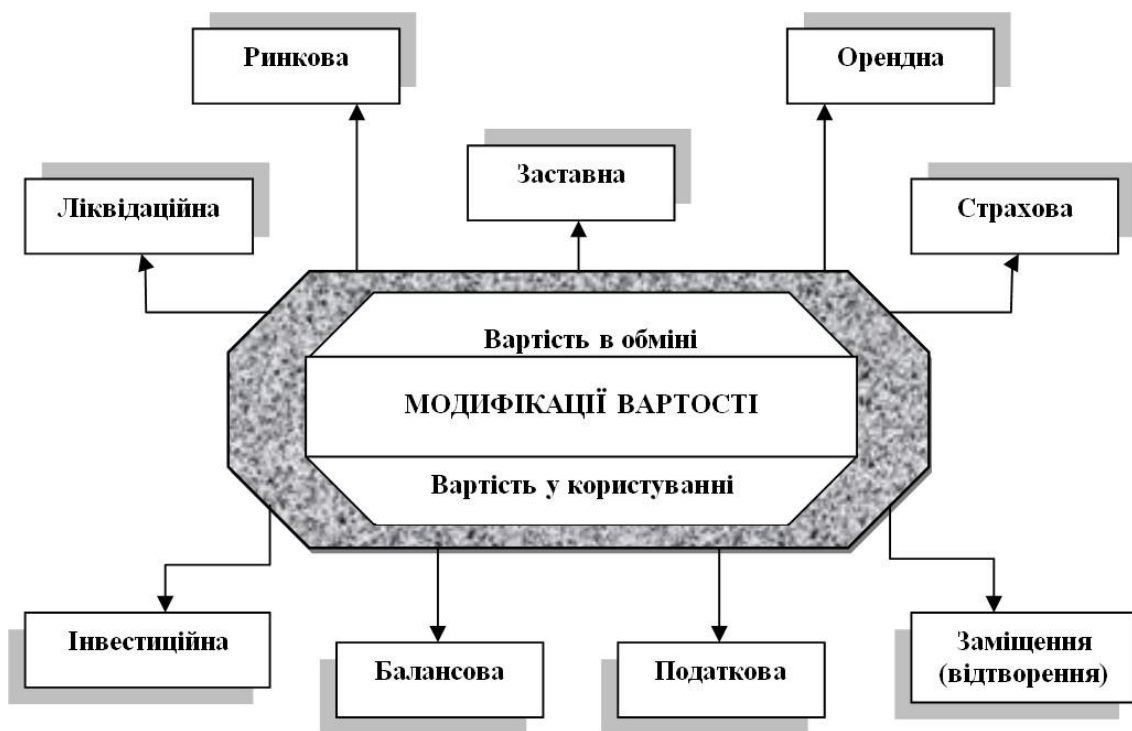


Рисунок 5.3 Видова характеристика вартості в обміні та користуванні

- відкритості та конкурентоспроможності ринку, на якому вільно взаємодіє достатня кількість контрагентів, пов'язаних з продажем і купівлею аналогічних об'єктів власності;
- покупець і продавець оцінюваної власності точно поінформовані про основні характеристики нерухомості та стан ринку, діють розважливо, зі знанням справи і без примусу;
- термін експозиції об'єкта власності на ринку має бути достатнім для залучення необхідної кількості потенційних покупців, які утворюють даний сегмент ринку.

Ринкова вартість як ідеальний стандарт не завжди може бути досяжною, тому реальна ринкова ціна угоди часто суттєво відрізняється від ринкової вартості.

Особливим випадком застосування як бази оцінки є ринкова вартість об'єкта за умови існуючого використання, тобто за припущення, що даліше використання об'єкта відбуватиметься в той самий спосіб, що і на дату оцінки.

З урахуванням міри ринкової вартості об'єкта виокремлюють неринкову вартість і неринкову нормативно-розрахункову вартість, які формуються на основі методик і нормативів, затверджених відповідними державними установами (наприклад, за нарахування податків, страхових внесків, мита та ін.).

Ліквідаційна вартість – це грошова сума, яку реально можна отримати від продажу оцінюваної власності, коли бракує часу для проведення адекватного маркетингу і визначення її ринкової вартості.

Заставна вартість – це оцінка за ринковою вартістю майна (майнових прав), що передаються як гарантія забезпечення боргових чи інших зобов'язань.

Страхова вартість – базується на вартості заміщення (відтворення) об'єкта оцінки в цілому чи окремих його елементів, найподатливіших до руйнування (знищення). На основі страхової вартості визначаються страхові суми, страхові виплати та страхові відсотки.

Орендна вартість – розрахункова величина вартості об'єкта оцінки, яка використовується для визначення нормативу орендної плати. За базу орендної вартості беруть переважно ринкову вартість об'єкта нерухомості за умови дальшого його використання в такий самий спосіб, що і на дату оцінки.

Вартість у користуванні – це міра цінності власності окремого користувача або групи користувачів, що є складовою діючого підприємства без урахування найбільш ефективного її використання і величини грошового еквівалента від можливого продажу. Оскільки вартість власності в користуванні задовольняє потреби конкретного користувача, то її часто називають суб'єктивною вартістю.

Найбільш поширеним проявом вартості у користуванні є інвестиційна вартість. Під нею розуміють вартість об'єкта нерухомості, визначену за конкретних умов, мети та результативності інвестування.

Балансова вартість – відображена в бухгалтерській звітності первин- на вартість активів, проіндексована на дату останньої переоцінки і зменшена на суму амортизаційних відрахувань.

Податкова вартість – вартість, розрахована згідно з порядком, визначеним законодавством про оподаткування власності.

Вартість заміщення – сукупність витрат у поточних ринкових цінах на створення нового функціонального аналога, який має еквівалентну з оцінюваним об'єктом корисність.

Вартість відтворення – сукупність витрат на створення точної копії об'єкта оцінки з урахуванням існуючих ринкових цін на дату оцінки.

Залишкова вартість заміщення – сумарна величина ринкової вартості земельної ділянки за її дальшого такого самого використання та вартості заміщення розташованих на ділянці будинків і споруд з урахуванням усіх видів їх зносу (знецінення). Цей різновид вартості заміщення використовується як база оцінки об'єктів нерухомості спеціального призначення, які не мають ринкового попиту.

Утилізаційна вартість – грошовий еквівалент, який розраховують отримати від продажу вибулих матеріальних активів чи їх складових для альтернативного використання. Цю вартість також називають остаточною ліквідаційною вартістю.

Скрапова вартість – вторинна вартість сукупності матеріалів, яку можна отримати у разі розбирання (ліквідації) об'єкта оцінки.

Митна вартість – еквівалент вартості імпортованих об'єктів, що використовується для розрахунків мита, зборів та інших митних і пов'язаних з ними платежів.

Кожен із перелічених видів вартості чи то в обміні, чи то в користуванні має певну галузь застосування та обмеження.

Вибір тієї чи іншої модифікації вартості залежить від особливостей об'єкта, поставленої мети та порядку оцінки.

## Питання для самоконтролю

1. Якісні та кількісні методи оцінки потенціалу підприємства.
2. Системні та інтегральні методи оцінки потенціалу підприємства.
3. Модифікації вартості, що використовуються в оціночній діяльності.
4. Поясніть сутність, цілі та особливості оцінки потенціалу підприємства як складної системи.
5. Охарактеризуйте елементи процесу оцінки, що складають методологію оцінки.
6. Якими діями в цілому характеризується процес реалізації методології оцінки?
7. Яке співвідношення є методологічною основою визначення показників оцінки?
8. У чому полягають основні цілі оцінки?
9. Охарактеризуйте сутність поняття «вартість потенціалу».
10. Які види вартості використовують залежно від цілей оцінки об'єкту нерухомості?
11. Поясніть, що таке вартість в обміні, вартість в користуванні, об'єктивна вартість, ринкова вартість, неринкова вартість, неринкова нормативно-розрахункова вартість. Які області їх застосування та обмеження застосування?
12. Поясніть, що таке ліквідаційна вартість, інвестиційна вартість, балансова вартість, податкова вартість, вартість заміщення, вартість відтворення. Які області їх застосування та обмеження застосування?
13. Наведіть класифікацію принципів оцінки потенціалу підприємства.
14. Поясніть, у чому полягають такі принципи оцінки потенціалу підприємства як принцип попиту і пропозиції та принцип конкуренції.



## **Тема 6. Методичні підходи до оцінки потенціалу підприємства**

6.1. Методологія визначення вартості потенціалу підприємства.

6.2. Витратний підхід до оцінки потенціалу підприємства.

6.3. Порівняльний підхід до оцінки потенціалу підприємства.

6.4. Результативна оцінка потенціалу підприємства.

### **6.1. Методологія визначення вартості потенціалу підприємства.**

Всі підходи до визначення потенціалу окремих підприємств можна розділити на чотири загальні групи:

- ресурсні (витратні);
- відносні (порівняльні);
- цільові (результатні);
- суб'єктно-об'єктивізовані (експертні).

Найбільш адекватним критерієм оцінки потенціалу підприємств сьогодні вважають його ринкову вартість, а базисом для оцінкової методології – міжнародні стандарти оцінки.

Виділяють три традиційні підходи визначення вартості потенціалу підприємства:

- витратний підхід (майновий), він визначає вартість об'єкту за сумою витрат на його створення і використання, це оцінка з погляду минулого часу;
- порівняльний (ринковий), він визначає вартість на базі зіставлення з аналогами, які вже були об'єктами ринкових операцій, це оцінка з погляду теперішнього часу;
- результативний (прибутковий), він оцінює вартість об'єкту на основі величини чистого потоку додатних результатів від його створення і використання, це оцінка з погляду майбутнього часу.

Наведемо класифікацію методів вартісної оцінки земельно-майнового комплексу підприємства та окремих його компонентів.

Витратні методи:

- метод порівняльної одиниці;
- метод розділення по компонентах;
- метод кількісної діагностики;
- метод урахування витрат на інфраструктуру;
- метод заміщення;
- метод індексації даних проектно-кошторисної документації.

Порівняльні методи:

- метод парних продажів;
- метод статистичних коректувань;
- експертні методи порівняння;
- метод мультиплікаторів порівняння. Результатні методи:
- метод капіталізації доходу;
- метод дисконтування грошових потоків;
- метод залишкового доходу.

Всі фактори, що впливають на величину вартості підприємства розділяють на загальні, локальні та індивідуальні.

## **6.2. Витратний підхід до оцінки потенціалу підприємства.**

Використання витратного підходу не відбиває ефективності використання потенціалу підприємства. Застосування цього підходу доцільно у випадках, коли виникає необхідність переоцінки основних фондів, рішення задач управління або, коли немає мети отримання доходу (лікарні, урядові будівлі).

Основою оцінки потенціалу за витратним методом є кошторис. Базою для складання кошторисів є проектна документація, встановлені нормативи витрат, договори на придбання або виконання робіт та ін.

Виділяють три рівні кошторисів:

- локальні кошториси – це документи, які фіксують повні витрати на виконання окремих робіт, проведення окремих комерційних операцій, купівлю і

монтаж певних об'єктів;

- об'єктні кошториси – це зведені документи, які акумулюють інформацію локальних кошторисів в розрізі цілісних об'єктів;

- зведені кошториси – це загальні звіти про суму повних витрат на створення (використання), які включають дані об'єктних кошторисів і надають можливість оцінити суми витрат в цілому по підприємству.

При використанні даних кошторисної документації треба враховувати знос об'єкту. Традиційно виділяють наступні види старіння майна:

- фізичний знос;
- функціональне старіння;
- технологічне старіння;
- зовнішнє (економічне) старіння майна.

Фізичний знос – це рівень фізичного руйнування об'єкту, зумовлений дією природних і антропогенних факторів. Основні методи визначення фізичного зносу наступні:

- нормативний метод;
- вартісний метод;
- метод економічного життєвого терміну.

Функціональне старіння пов'язане з невідповідністю габаритів, функціонального призначення, технічного рівня об'єкту сучасним вимогам відповідно до його способу використання. Рівень функціонального старіння об'єкту визначають за методом капіталізації надлишкових експлуатаційних витрат.

Технологічне старіння – наслідок науково-технічного прогресу, що забезпечує створення нових прогресивних, дешевих та економічних аналогічних об'єктів, тобто проявляється в знеціненні техніки.

Зовнішнє (економічне) старіння (знецінення) зумовлене негативними ринковими факторами, зокрема, зміною попиту і пропозиції, сприятливими умовами фінансування аналогічних проектів та ін. Для оцінки зовнішнього зносу використовують метод капіталізації витрат на орендну плату.

### 6.3. Порівняльний підхід до оцінки потенціалу підприємства.

Порівняльний підхід забезпечує отримання справедливої оцінки вартості підприємства. Він базується на інформації про нещодавні ринкові операції з аналогічними об'єктами. Абсолютних аналогів окремих елементів потенціалу не існує, тому використовують різні механізми коректування вартості аналога. Загальну логіку розрахунків виражає така формула:

$$\begin{aligned} \text{Вартість потенціалу} &= \text{Вартість потенціалу} \times \sum_{i=1}^N k_i = \\ \text{підприємства} & \qquad \qquad \qquad \text{аналога} \\ &= \text{Вартість потенціалу} \pm \text{Абсолютна сума поправок} \\ & \qquad \qquad \qquad \text{аналога} \qquad \qquad \qquad \text{за всіма визначеними параметрами} \end{aligned}$$

де  $k_i$  – корегувальний коефіцієнт за  $i$ -м параметром об'єкта;

$N$  – кількість параметрів розбіжності, які використовуються у порівнянні.

Оцінкові коефіцієнти або мультиплікатори – це відносні показники, які визначають як співвідношення окремого критерію з певною фінансово-економічною базою:

$$V_m = \frac{\text{Значення критерію порівняння}}{\text{База порівняння}} \left( \begin{array}{l} \text{З урахуванням характеру впливу вибраного} \\ \text{критерію на загальну вартість} \end{array} \right)$$

Критерії порівняння розподіляють на групи:

- загальні показники сфери діяльності підприємства;
- показники масштабу діяльності;
- показники фінансово-економічного стану;
- показники якості менеджменту;
- показники ринкової позиції.

За базу порівняння традиційно приймають наступні фінансово-економічні показники:

- сукупний капітал підприємства;
- суму чистих активів;
- виручку від операційної діяльності (загальний валовий дохід);
- грошовий потік від функціонування об'єкту;

- чистий прибуток;
- середню суму виплачуваних дивідендів.

#### **6.4. Результативна оцінка потенціалу підприємства.**

Результативний підхід базується на залежності вартості об'єкту оцінки від можливостей його ефективного використання, тобто можливих результатів. Оцінку потенціалу згідно результативній концепції можна провести тільки за умови наявності додатного грошового потоку.

Для розрахунків вартості об'єкту в часі використовують шість функцій грошової одиниці, розрахованих на підставі складних відсотків.

Методи результативного підходу полягають у прогнозуванні майбутніх доходів від використання об'єкту один або кілька років з подальшим перетворенням цих доходів на поточну вартість об'єкту. Перетворення майбутніх доходів на поточну вартість об'єкту здійснюють за допомогою спеціальних коефіцієнтів – ставки дисконту або коефіцієнту капіталізації.

Методи дисконтування. Ставка дисконту – це ставка доходу на вкладений капітал порівняно з ризиком об'єкту. Метод дисконтування використовують, якщо:

- майбутні грошові потоки істотно відрізняються від поточних (у зв'язку із змінами економічних умов, структури бізнесу та ін.);
- прогнозовані грошові потоки підприємства є значними додатними величинами та їх можна оцінювати;
- чистий грошовий потік за останній рік прогнозованого періоду є значною додатною величиною.

У світовій практиці цей метод є найпоширенішим, він найточніше визначає ринкову вартість підприємства. Загальний розрахунок проводять за формулою:

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

де NCP – чистий грошовий потік капіталу;

CF+ – приплив капіталу підприємства за і-й рік (період); CF- – відплив капіталу підприємства за і-й рік (період); n – кількість прогнозованих періодів оцінки;

Fmi – дисконтний множник, що визначається як відповідна функція грошової одиниці.

Для визначення дисконтного множника використовують такі поширені методи:

– модель середньозваженої вартості капіталу (WACC – Weighted Average Cost Capital) – для грошового потоку всього інвестованого капіталу:

$$\text{WACC} = \frac{\text{Частка власного капіталу}}{\text{Вартість власного капіталу}} \times \text{акціонерного} + \frac{\text{Частка позикового капіталу}}{\text{Вартість позикового капіталу}} \times \text{позикового}$$

– модель оцінки капітальних активів (CAPM – Capital Asset Pricing Model) – враховує ставку доходу від безризикової інвестиції і додаткову ставку доходу для компенсації за невизначеність, пов'язану з інвестуванням в дане підприємство:

$$k_S = k_{RF} + (RP_M) * \beta,$$

де k<sub>S</sub>- ставка дисконту;

RP<sub>M</sub>- облікова ставка центрального банку;

β – коефіцієнт, який є мірою ринкового ризику і відбиває амплітуду коливання прибутковості активу щодо середньоринкового показника;

k<sub>RF</sub> – середній рівень прибутковості підприємства на даному ринку;

– метод кумулятивної побудови передбачає урахування кількох складових, пов'язаних з додатковими преміями за ризик і специфіку діяльності підприємства, наприклад, тип підприємства, особливості галузі, регіону та ін.

Методи капіталізації ґрунтуються на використанні коефіцієнта, який забезпечує перетворення чистих потоків капіталу від використання об'єкту на його вартість. Їх доцільно використовувати, якщо:

– майбутні доходи дорівнюють поточним або темпи зростання будуть помірними і передбаченими;

– доходи є істотними додатними величинами, тобто бізнес буде стабільний.

Ставка капіталізації – це коефіцієнт, який характеризує норму прибутковості на інвестований капітал і норму його повернення.

### **Питання для самоконтролю**

1. На які чотири групи поділяють методичні підходи до визначення потенціалу підприємств?
2. Який чинник приймають як критерій оцінки потенціалу підприємства?
3. Як поділяють методи визначення вартості потенціалу підприємства? Охарактеризуйте їх сутність та відмінності.
4. Охарактеризуйте сутність витратних методів оцінки вартості майна й майнових прав підприємства та перелічіть відомі Вам витратні методи.
5. Охарактеризуйте сутність порівняльних методів оцінки вартості майна й майнових прав підприємства та перелічіть відомі Вам порівняльні методи.
6. Охарактеризуйте сутність результатних методів оцінки вартості майна й майнових прав підприємства та перелічіть відомі Вам результатні методи.
7. Охарактеризуйте особливості оцінки вартості майна за витратними методами. Який вплив робить ступінь зносу майна на оцінку його вартості за витратними методами?
8. Як відрізняється за змістом оцінка потенціалу підприємства, отримана за результатним підходом від оцінки, отриманої за витратним підходом або за порівняльним підходом?

## **РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Тема 7. Оцінка вартості бізнесу**

7.1. Особливості і методологічні підходи до оцінки вартості бізнесу.

7.2. Методи витратного підходу до оцінки вартості бізнесу.

7.3. Методи результатного підходу до оцінки вартості бізнесу.

7.4. Методи оцінки вартості бізнесу, засновані на порівняльному підході.

#### **7.1. Особливості і методологічні підходи до оцінки вартості бізнесу.**

Особливим об'єктом оцінки є діяльність підприємства, здійснювана на основі функціонування його майнового комплексу і така, що має на меті отримання прибутку.

До складу майнового комплексу підприємства входять всі види майна: нерухомість, машини і обладнання, транспортні засоби, інвентар, сировина, продукція, майнові зобов'язання, цінні папери, нематеріальні активи. Елементи майнового комплексу взаємодіють в процесі реалізації цілей діяльності підприємства за допомогою використання кадрового потенціалу.

Тому відмінною рисою бізнесу як об'єкту оцінки є необхідність врахування поряд з вартістю складових майнового потенціалу вартості, що створюється за рахунок ефекту їх взаємодії, а також наявність певних юридичних прав.

Особливості бізнесу як об'єкту оцінки зумовлюють складність методів його оцінки, але їх об'єднують в ті самі три підходи:

- прибутковий;
- порівняльний (ринковий);
- майновий (витратний, підхід з погляду акумуляції активів).



Прибутковий підхід ґрунтується на очікуваннях власника щодо майбутніх вигод від оцінюваного бізнесу. Бізнес за своєю сутністю є варіантом інвестування коштів, метою якого є отримання прибутку на вкладений капітал.

Сутність методів прибуткового підходу полягає в прогнозуванні майбутніх доходів підприємства з подальшим їх перетворенням на поточну вартість підприємства.

Основною проблемою цього підходу є ступінь достовірності прогнозу і адекватність ставки дисконту ризику, пов'язаному з оцінюваним бізнесом.

Порівняльний (ринковий) підхід ґрунтується на тому, що аналогічні підприємства мають продаватися за схожими цінами. Основною проблемою застосування цього методу є якість інформації про об'єкти порівняння,

Майновий підхід ґрунтується на поданні підприємства як цілісного майнового комплексу, вартість якого визначається вартістю його активів за винятком зобов'язань.

Недоліками майнового підходу є необхідність коректування вартості всіх балансових статей активів підприємства, він не враховує ефективності використання цих активів і не враховує синергетичного ефекту від їх взаємодії.

Вибір методу оцінки залежить від специфіки бізнесу і цілей оцінки. Наприклад, для оцінки виробничого підприємства із значними активами, доцільне застосування майнового і ринкового підходів одночасно з оцінкою майбутніх доходів.

Для оцінки торгового підприємства з метою виділення частки одного із засновників, доцільно скористатися прибутковим і ринковим підходами.

Під час обґрунтування вибору методів для проведення оцінки бізнесу необхідно враховувати переваги і недоліки, які містить кожен з підходів і методів (табл. 7.1).

Таблиця 7.1. Методи оцінки вартості бізнесу

Підхід	Метод оцінки	Базовий постулат
1	2	3
Витратний	Простий балансовий метод	Вартість бізнесу признається рівною різниці між активами і пасивами фірми
	Метод регулювання балансу	Вартість бізнесу визначається шляхом підсумовування реальної вартості всіх компонентів цілісного майнового комплексу підприємства за вирахуванням сум його зобов'язань
	Метод ліквідаційної вартості	Вартість бізнесу дорівнює сумі коштів, яка може бути реально одержана при його ліквідації, або сумі ліквідаційних вартостей всіх видів майна підприємства. Визначається три види ліквідаційної вартості бізнесу: упорядкована, примусова і кінцева
	Метод вартості заміщення	Вартість бізнесу визначається способом підрахунку вартості створення ідентичного цілісного майнового комплексу в поточних цінах, який має аналогічну корисність для власників, але сформований відповідно до сучасних стандартів і вимог
	Метод чистих активів	Вартість бізнесу визначається шляхом вирахування з скоректованої вартості активів підприємства скоректованої вартості його пасивів. Коректування полягає в ціновому приведенні або нормалізації бухгалтерської звітності
	Метод накопичення активів	Вартість бізнесу дорівнює різниці між ринковою вартістю всіх активів підприємства і ринковою вартістю всіх його пасивів в по елементному розрізі
Результатний	Метод прямої капіталізації доходів	Вартість бізнесу дорівнює приведеній вартості майбутніх грошових потоків від його використання, які можуть бути капіталізовані учасниками
	Метод дисконтування грошового потоку	Вартість бізнесу дорівнює приведеній вартості грошових потоків, що генеруються кожним його компонентом, з урахуванням відмінностей в рівнях дисконту

Результатний	Метод економічного прибутку	Вартість бізнесу визначається шляхом множення суми інвестованого капіталу на ставку економічної рентабельності, що дорівнює різниці між рентабельністю інвестованого капіталу і середньозваженими витратами на його залучення і використання
	Метод додаткових доходів	Вартість бізнесу визначається шляхом врегулювання балансу підприємства і оцінки можливостей отримання доходів від його використання
Порівняльний	Метод мультиплікаторів	Вартість бізнесу оцінюється на основі певних коефіцієнтів, що відбивають істотні характеристики аналогічних об'єктів, поданих на ринку
	Метод галузевих співвідношень	Вартість бізнесу визначається на основі цінних показників та інших якісних (або фінансових) співвідношень, що характерні для певної сфери господарювання
	Метод аналогового продажу або ринку капіталу	Вартість бізнесу встановлюється на рівні ціни купівлі-продажу контрольних пакетів акцій компаній або аналогічних цілісних майнових комплексів

## 7.2. Методи витратного підходу до оцінки вартості бізнесу.

Простий балансовий метод передбачає порівняння вартості майна підприємства (активів) і суми його зобов'язань (пасивів). Алгоритм визначення вартості бізнесу за даним методом передбачає наступні етапи.

Етап 1. Визначення дати оцінки, збір, і систематизація облікової звітності за активами підприємства шляхом формування підсумкових показників агрегацією первинних облікових даних.

Етап 2. Узгодження дати оцінки, збір і систематизація облікової звітності за пасивами підприємства шляхом вартісної оцінки зобов'язань відповідно до прийнятих на підприємстві методів системи обліку.

Етап 3. Визначення вартості бізнесу як суми власного капіталу підприємства. Власний капітал розраховують як різницю між обліковою вартістю майна підприємства та вартістю зобов'язань.

Метод регулювання балансу ґрунтується не на обліковій вартості елементів виробничо-комерційної системи підприємства, а на їх скоректованій вартості. Розрахунки проводять за цінами останньої покупки майна або іншого моменту часу. Використання методу регулювання балансу проводять за наступними етапами.

Етап 1. Визначення реальної вартості основних засобів підприємства шляхом коректування їх балансової вартості залежно від їх відновної вартості на момент оцінки.

Етап 2. Оцінка вартості земельної ділянки в ринкових цінах, що склалися на момент оцінки, враховуючи витрати на її поліпшення і благоустрій.

Етап 3. Визначення реальної вартості виробничих запасів сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції на основі бухгалтерських документів і переоцінки вартості запасів. Визначення реальної вартості дебіторської заборгованості з врахуванням імовірного відсотку її погашення.

Етап 4. Визначення чистого залишку заборгованості підприємства шляхом коректування довгострокової, середньострокової і поточної кредиторської заборгованості з урахуванням переоцінки вартості боргових фінансових пакетів.

Етап 5. Остаточне визначення вартості бізнесу шляхом зменшення скоректованої вартості майна підприємства на скоректовану суму зобов'язань.

Метод вартості заміщення є також модифікацією розглянутих витратних методик, але на відміну від методу регулювання балансу він полягає у визначенні вартості заміщення об'єкту оцінки. Як вартість заміщення розуміють мінімальну вартість аналогічного нового підприємства, ідентичного оцінюваному за функціональними, експлуатаційними або конструктивними параметрами та створеного відповідно сучасним цінам і новим якісним вимогам.

Метод ліквідації вартості використовують при ліквідації підприємства, або коли грошові потоки від його операційної діяльності неістотні, при фінансуванні підприємства-боржника, при фінансуванні проектів

реструктуризації або санації та ін. Метод ґрунтується на визначенні суми коштів, які можна отримати в результаті ліквідації підприємства шляхом роздільного продажу його активів на певну дату. Вважають, що ліквідаційна вартість підприємства як цілісного майнового комплексу менша за вартість роздільного розпродажу його активів.

Розрізняють наступні такі види ліквідаційної вартості підприємства як впорядковану, примусову та кінцеву вартості.

Як впорядковану ліквідаційну вартість розуміють суму коштів, яку можна отримати при «розумному» розпродажі активів, тобто протягом терміну, що не перевищує двох років із спробою встановлення максимальної ціни.

Примусову ліквідаційну вартість формують за умови максимально швидкого проведення комерційних операцій з купівлі-продажу активів підприємства, незалежно від того, чи вигідно це в поточному періоді.

Кінцева ліквідаційна вартість являє собою суму витрат власника або інвестора на знищення, ліквідацію активів підприємства на місці. Як правило, ліквідаційна вартість має від'ємне значення, оскільки оцінює додаткові витрати на фізичне знищення об'єкту. Оцінку вартості бізнесу за цим методом проводять за наступним алгоритмом.

Етап 1. Розробка календарного графіку ліквідації кожного виду активів підприємства з метою максимізації капітальних доходів.

Етап 2. Визначення поточної вартості активів з урахуванням витрат на їх ліквідацію. Під час розрахунку проводять перевірку балансових показників шляхом інвентаризації майна на дату оцінки.

Етап 3. Коректування поточної вартості активів з врахуванням обов'язкових платежів і державних зборів. Отриману вартість активів дисконтують на дату оцінки.

Етап 4. Визначення приведеної на дату оцінки вартості зобов'язань підприємства.

Етап 5. Формування ліквідаційної вартості шляхом вирахування з поточної вартості активів підприємства суми витрат на ліквідацію об'єкту і

приведеної вартості його зобов'язань.

Розрахунок вартості бізнесу за методом чистих активів включає кілька наступних етапів.

Етап 1. Оцінка нерухомості підприємства за обґрунтованою ринковою вартістю.

Етап 2. Визначення ринкової вартості машин і обладнання. Розрахунки проводять в розрізі окремих машин, однорідних груп машин, цілісних виробничо-технологічних систем або комплексів та іншого обладнання.

Етап 3. Ідентифікація і оцінка ринкової вартості нематеріальних активів включає експертизу об'єктів інтелектуальної власності, охоронних документів і прав на нематеріальні активи.

Етап 4. Визначення ринкової вартості короткострокових і довгострокових вкладень полягає у визначанні поточної вартості облігацій та оцінці пакету простих і привілейованих акцій.

Етап 5. Визначення поточної вартості товарно-матеріальних запасів з врахуванням прийнятих методів обліку.

Етап 6. Ринкова оцінка дебіторської заборгованості залежно від імовірності її погашення з визначенням безнадійної, перспективної і гарантованої.

Етап 7. Оцінка витрат і доходів майбутніх періодів за умови існування реальної можливості кінцевого додатного фінансового результату.

Етап 8. Приведення зобов'язань підприємства до їх поточної вартості.

Етап 9. Визначення вартості власного капіталу як вартісної оцінки бізнесу шляхом віднімання з обґрунтованої ринкової вартості активів поточної вартості зобов'язань.

Метод накопичення активів полягає у загальному описанні підприємства, включаючи історію створення, форму власності, основні і супутні види діяльності, цілісного майнового комплексу. На підставі отриманого опису обирають та оцінюють джерела загальної і спеціальної інформації.

Наступним кроком проводять аналіз сфери бізнесу, дослідження

загальнодержавних ринків кінцевої продукції, сировини і матеріалів з метою визначення залежних або причинних сфер бізнесу, в яких ділова активність істотно впливає на об'єкт оцінки.

Далі аналізують локальні характеристики бізнесу, зокрема, проводять моніторинг місцевих або регіональних ринків, перевірку портфеля замовлень і договорів та ін. Обчислюють абсолютні показники і коефіцієнти і аналізують фінансово-економічний стан підприємства.

Наприкінці досліджують фактори впливу на вартість бізнесу щодо управління та створюють перелік видів майна і наявних майнових і суміжних прав щодо їх використання, і остаточно визначають вартість бізнесу.

### **7.3. Методи результатного підходу до оцінки вартості бізнесу.**

Метод прямої капіталізації використовують як експрес-діагностику ринкової вартості бізнесу. Метод полягає у виявленні джерел і розмірів чистого доходу, визначенні ставки капіталізації, оцінці вартості бізнесу. Коефіцієнт капіталізації визначають кумулятивним методом, або методом ринку капіталу, або за фінансовими показниками аналогічних підприємств, використовуючи ринкові мультиплікатори, на базі середньозважених витрат на залучення і використання капіталу, методом внутрішньої ставки прибутковості.

Розрахунки за методом прямої капіталізації передбачають аналіз фінансової звітності, за необхідністю її нормалізацію і трансформацію. Слід використовувати звітність за останні три роки, звертаючи увагу на суми чистої дебіторської заборгованості, товарно-матеріальних запасів, нарахованої амортизації, кредиторської заборгованості та ін.

Етап оцінки величини прибутку полягає у визначенні середнього розміру прибутку за період, за який чисті фінансові результати діяльності підлягають капіталізації. Визначають адекватну ставку капіталізації шляхом віднімання із ставки дисконтування очікуваних середньорічних темпів зростання доходів. Попередню величину вартості бізнесу визначають шляхом співвідношення

річного доходу і ставки капіталізації та внесення поправок залежно від наявності нефункціонуючих активів на балансі підприємства, нестачі ліквідності та ін.

Метод дисконтування грошових потоків ґрунтується на тому, що потенційний інвестор платить не за набір засобів праці, команду співробітників, сукупність прав на інтелектуальну власність та ін., а за кінцевий потік коштів. Цей метод оцінки не використовують за умови збиткової діяльності підприємства та для оцінки нового виду бізнесу. Основні етапи оцінки вартості бізнесу за методом дисконтування грошових потоків наступні.

Етап 1. Моніторинг сфери бізнесу, визначення її специфіки і оцінка рівня системного ризику.

Етап 2. Обґрунтування моделі формування грошового потоку. Розрізняють дві моделі формування грошових потоків – для власного капіталу і для сукупного інвестованого капіталу.

Етап 3. Визначення періоду оцінки. Як правило, за період оцінки бізнесу беруть термін, за який стабілізуються грошові потоки.

Етап 4. Прогнозування внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають грошовий потік – частки ринку підприємства, ринкових цін на емітовані акції, валової виручки, рівня інфляції та динаміки цих факторів.

Етап 5. Розрахунок грошових потоків за кожним видом діяльності за кожен рік періоду оцінки.

Етап 6. Визначення ставок дисконту в розрізі видів діяльності, що дозволяє враховувати рівень ризику за кожним припливом і відпливом капіталу. За умови формування грошового потоку для власного капіталу дисконт визначають згідно моделі оцінки капітальних активів або кумулятивної моделі. При формуванні грошового потоку для всього інвестованого капіталу найчастіше використовують модель середньозваженої вартості капіталу.

Етап 7. Визначення грошових потоків в після прогнозний період для оцінки вартості бізнесу до кінця його життєвого циклу. Для визначення після прогнозного дисконту використовують метод ліквідаційної вартості, метод



чистих активів, метод очікуваного продажу та модель Гордона.

Етап 8. Остаточна оцінка вартості бізнесу. При розрахунках грошових потоків і внесення підсумкових поправок враховують лише активи, що брали участь у процесі виробництва, а також коректують розрахункову величину вартості бізнесу з метою урахування суми власного оборотного капіталу підприємства, надлишок якого додають, а нестачу - віднімають.

Метод економічного прибутку дозволяє оцінити результати діяльності фірми в окремо взятому році, в той час як вільний грошовий потік, визначений за методом дисконтування, не дає такої можливості.

Формула розрахунку за метод економічного прибутку має наступний вигляд:

$$\text{Економічний прибуток} = \text{Інвестований капітал} \times \left( \frac{\text{Рентабельність інвестованого капіталу} - \text{Середньозважені витрати на капітал}}{\text{на капітал}} \right)$$

Алгоритм розрахунків за методом економічного прибутку наступний.

1. Аналіз результатів минулої діяльності з метою визначення реальної вартості інвестованого капіталу та факторів що її зумовлюють.

2. Прогнозування майбутньої діяльності щодо визначення поточного і стратегічного стану, розробка імовірних сценаріїв розвитку підприємства, поелементний прогноз сфер діяльності, перевірка достовірності прогнозів, встановлення періоду оцінки і тривалості життєвого циклу фірми.

3. Оцінка витрат на капітал включає визначення цільової структури капіталу, вартості акціонерного і позикового капіталу, визначення середньозважених витрат на використання капіталу.

4. Визначення вартості економічного прибутку за кожен рік періоду оцінки, з урахуванням зміни облікових ставок, підбір методики і визначення вартості економічного прибутку поза періодом оцінки.

5. Визначення вартості бізнесу шляхом додавання приведеної вартості потоку економічного прибутку протягом періоду оцінки і за його межами.

Метод додаткових доходів визначає вартість бізнесу шляхом порівняння середньої прибутковості у певній галузі і прибутковості участі капіталу в

певному бізнес-проекті. Розрахункова вартість бізнесу дорівнює сумі ринкової приведеної вартості середньорічного капіталу і приведеної вартості капіталізованого за певний період надлишкового доходу від діяльності підприємства.

#### 7.4. Методи оцінки вартості бізнесу, засновані на порівняльному підході.

Метод мультиплікаторів ґрунтується на використанні коефіцієнтів, що відбивають взаємозв'язок між ринковою вартістю бізнесу і певною фінансово-економічною базою. Широкого поширення набули цінові мультиплікатори, які розділяють на інтервальні та одномоментні. Загальна характеристика найбільш поширених мультиплікаторів подана в таблиці 10.2.

Таблиця 7.2. Мультиплікатори оцінки вартості бізнесу

Мультиплікатор	Призначення	Основна вимога
Цінові (вартісні) мультиплікатори		
Інтервальні мультиплікатори		
Ціна / Прибуток	Відтворює зв'язок вартості бізнесу з фінансовими результатами його діяльності. Причому як база розрахунку може використовуватися як сума чистого або валового доходу, так і їх середньорічні величини	Повна відповідність видів прибутку оцінюваних компаній і методів бухгалтерського обліку в частині формування і розподілу їх прибутку
Ціна / Грошовий потік	Характеризує зв'язок вартості бізнесу з розміром грошового потоку того, що генерується. Перевага цього мультиплікатора перед попереднім в тому, що він ширше трактує фінансові результати діяльності бізнесу, а також на основі 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 і носить універсальний характер. Також використовується модифікована форма даного мультиплікатора «ціна / натуральний обсяг виробництва». При цьому як база розрахунку можуть використовуватися інші неважливі величини (кількість обладнання, квадратура виробничих площ та ін.)	Основну частину фінансових результатів функціонування бізнесу складають показники ефективності комерційної діяльності. При розрахунку інших видів даного мультиплікатора слід особливо ретельно обґрунтовувати залежність вартості бізнесу від обраного показника
Ціна / Дивіденди	Відбиває зв'язок вартості бізнесу і суми дивідендів, що виплатили або потенційних	Повна відповідність організаційно-правової форми бізнесу і схожість дивідендної політики компаній
<b>Одномоментні мультиплікатори</b>		
Ціна / Балансова вартість	Відбиває зв'язок вартості бізнесу і балансової вартості аналогічних компаній. При розрахунках використовують балансові показники або аналітично певна величина скоректованих активів підприємства	Ресурсна природа оцінюваного бізнесу
Ціна / Чиста вартість активів	Характеризує залежність вартості бізнесу від суми його чистих активів. При визначенні даного мультиплікатора особливо важливі значення рентабельності продажів, структура капіталу і активів, ліквідність та інші фінансово- економічні показники	Оцінювана компанія повинна мати значні інвестиції в майно (нерухомість, цінні папери, газове або нафтове обладнання та ін.). Основною діяльністю компанії є покупка і перепродаж такого майна. Внесок у вартість бізнесу персоналу підприємства є незначним

Фінансові мультиплікатори		
Прибуток / Інвестований капітал	Відбиває залежність вартості бізнесу від рівня прибутковості використання інвестованого капіталу	Оцінка вартості бізнесу проводиться з позицій власників капіталу і передбачає ідентичність методів визначення і політики розподілу прибутку і виду оцінки вартості інвестованого капіталу
Прибуток / Виручка від реалізації	Характеризує залежність вартості бізнесу від рентабельності продажів (операційної діяльності)	Основним видом діяльності є реалізація товарів (послуг або виконання робіт) та ідентичність систем бухгалтерського обліку
Власний капітал / Позиковий капітал	Відбиває залежність вартості бізнесу від структури його капіталу	Капітал порівнюваних компаній зіставимо за розміром і правовим статусом

Метод галузевих співвідношень ґрунтується на використанні емпірично визначених і рекомендованих співвідношень між вартістю бізнесу і окремими фінансово-економічними параметрами. Він не набув поширення у вітчизняній оцінковій практиці через відсутність мінімально необхідного масиву статистичної інформації, але за досвідом зарубіжних оцінювачів рекомендується наступне [1]:

- бухгалтерські фірми і рекламні агенції продаються відповідно за 0,5 і 0,7 річної валової виручки;
- салони краси - за 0,25–0,7 суми річної валової виручки, вартості обладнання і запасів;
- ресторани і туристичні агенції - відповідно за 0,25–0,5 і 0,04–0,1 річної валової виручки;
- автозаправні станції - за 1,2–2,0 місячної валової виручки;

- підприємства роздрібно́ї торгівлі - за 0,75–1,5 суми чистого прибутку, обладнання і запасів;
- машинобудівні підприємства - за 1,5–2,5 суми чистого прибутку і виробничих запасів та ін.

Метод аналогового продажу полягає у використанні інформації про ринкову вартість пакетів акцій схожих компаній. Згідно принципу заміщення інвестор інвестує кошти в оцінюваний бізнес в такому самому розмірі, що інвестовані у аналогічну компанію, акції якої вже котируються на ринку.

Ринкову інформацію щодо ціни на акції аналогічних компаній коректують з урахуванням специфіки оцінюваного бізнесу. Перевагою цього методу є використання фактичної ринкової інформації на відміну від прогнозованих даних.

Алгоритм розрахунків за методом аналогового продажу наступний.

1. Збір ринкової інформації, її аналітична обробка і відбір необхідної, допоміжної і довідкової інформації.
2. Формування переліку аналогічних компаній, передбачає визначення максимального списку компаній, схожих або пов'язаних з оцінюваним бізнесом, з якого обирають компанії, найбільш схожі з оцінюваною за критеріями успішності бізнесу і визначають остаточний перелік аналогічних компаній.
3. Проведення фінансово-економічного аналізу аналогічних компаній з метою виконання аналітичних розрахунків за інформацією останніх п'яти років, забезпечення проблемно-орієнтованого аналізу, що використовує системний підхід та дозволяє визначати рейтинг компаній на основі системи цільових орієнтирів замовника.
4. Розрахунок оцінкових коефіцієнтів (мультиплікаторів) і визначення їх нормативного значення. Як базу оцінкових коефіцієнтів використовують значення показників виробничо-комерційної діяльності підприємств.
5. Визначення розрахункової вартості бізнесу шляхом зважування проміжних результатів і внесення поправок в розрахункову вартість бізнесу.

## Питання для самоконтролю

1. Поясніть сутність та основні характеристики цілісного майнового комплексу підприємства.
2. Яка особливість відрізняє бізнес як об'єкт оцінки поряд з такими об'єктами оцінки, якими є окремі складові майнового потенціалу підприємства?
3. Поясніть сутність та особливості методів прибуткового підходу до оцінки бізнесу. Охарактеризуйте його переваги та недоліки.
4. Поясніть сутність та особливості методів порівняльного підходу до оцінки бізнесу. Охарактеризуйте його переваги та недоліки.
5. Поясніть сутність та особливості методів витратного підходу до оцінки бізнесу. Охарактеризуйте його переваги та недоліки.
6. Охарактеризуйте сутність простого балансового методу оцінки вартості бізнесу та етапи, що він передбачає.
7. Охарактеризуйте сутність методу регулювання балансу щодо оцінки вартості бізнесу та етапи, що він передбачає.
8. Охарактеризуйте сутність методу вартості заміщення щодо оцінки вартості бізнесу.
9. За яких умов використовують для оцінки вартості бізнесу метод ліквідації вартості. Поясніть його сутність.
10. Перелічіть види ліквідаційної вартості підприємства.
11. Як обчислюють оцінку вартості бізнесу за методом кінцевої ліквідаційної вартості? Охарактеризуйте етапи обчислення кінцевої ліквідаційної вартості.
12. Як обчислюють оцінку вартості бізнесу за методом чистих активів? Охарактеризуйте етапи обчислення.
13. Як обчислюють оцінку вартості бізнесу за методом накопичення активів? Охарактеризуйте етапи обчислення.

## **Тема 8. Прикладні аспекти оцінки потенціалу підприємства**

8.1. Особливості оцінки потенціалу підприємства для моніторингу поточних можливостей.

8.2. Спеціальні випадки застосування оцінки підприємства (бізнесу).

### **8.1. Особливості оцінки потенціалу підприємства для моніторингу поточних можливостей.**

Моніторинг поточних можливостей підприємства можна визначити як систему постійного спостереження за реалізацією внутрішніх бізнес-процесів і компетенцій з метою виявлення відповідності результатів, що досягаються, результатам, що очікувались (планувалися). Таке постійне спостереження передбачає збирання, обробку, зберігання та розповсюдження зацікавленими особами інформації про наявний сукупний потенціал, окремі його елементи та рівень його реалізації.

За умов правильної організації така система дозволяє оцінити стан об'єкта в будь-який момент часу та забезпечити необхідні умови для прогнозування його розвитку.

В основі організації моніторингу є декілька базових принципів, серед яких можна виділити такі ключові:

- цілісність
- оперативність;
- пріоритет управління;
- відповідність цілей моніторингу засобам його організації;
- націленість на прогноз;
- несуперечність

Процес організації моніторингу поточних можливостей складається з таких етапів:

1. Визначення цілей та завдань (наприклад, визначення динаміки та

тенденцій розвитку сукупного потенціалу через взаємодію окремих його елементів, оцінка рівня реалізації наявних можливостей, актуалізація інформації про реалізацію потенціалу підприємства та ін.).

2. Визначення процесів, які найбільш істотно впливають а формування та реалізацію поточних можливостей (наприклад, для виробничого підприємства такими процесами можуть бути планування та забезпечення виробництва, безпосередньо виробництво, збут продукції, фінансування, інформаційне забезпечення, робота з кадрами та ін.).

3. Визначення складу інформації, яка адекватно характеризує ключові процеси. Ця інформація повинна охоплювати всі елементи потенціалу, що взаємодіють в процесі реалізації визначених бізнес- процесів (техніко-технологічний, виробничий, фінансовий, маркетинговий, кадровий потенціал та ін.)

4. Побудова моделі потенціалу підприємства та на її основі - моделі моніторингу.

Прикладом моделі потенціалу в основі якої лежить його оцінка методами майнового підходу, є модель, відповідно до якої величина потенціалу підприємства визначається як алгебраїчна сума вартості його майна, витрат на заробітну плату, матеріальне заохочування, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, витрат на розробку технологій, інноваційних рішень, скоректована на коефіцієнт, що враховує вплив природного та інфраструктурного факторів, з урахуванням імовірності виникнення тих чи інших подій.

Іншим прикладом моделі потенціалу підприємства може бути модель, побудована із застосуванням доходного підходу на основі представлення потоку власного капіталу через фактори, які задіяні в його формуванні (вартісні фактори): операційний прибуток, амортизацію, суму зобов'язань і процентів за ними, процентну ставку, ставку податку на прибуток, величину інвестицій.



## 8.2. Спеціальні випадки застосування оцінки підприємства (бізнесу).

Спеціальні випадки застосування оцінки підприємства (бізнесу) стосуються незвичайних господарських ситуацій, які мають місце в ринковій економіці, і деякі з них передбачаються законодавством.

Спеціальними випадками вважаються:

- викуп паїв (акцій) закритих компаній (товариств із обмеженою відповідальністю та закритих акціонерних товариств);
- емісія нових акцій;
- підготовка до продажу підприємств, що приватизуються;
- обґрунтування варіантів проведення санації підприємств- банкрутів;
- перевірка ціни пропозиції по акціях закритих акціонерних товариств великими професійними інвесторами.

Порядок викупу паїв закритих компаній визначається, як правило, установчими документами, а для оцінки вартості паю, що викупається, існують такі можливі варіанти:

- компенсація за пай дорівнює номінальній вартості початкового внеску;
- викуп товариством паю здійснюється за його номінальною вартістю, індексованою на рівень інфляції, який склався за період володіння паєм;
- компенсація за пай дорівнює його номінальній вартості, збільшеній на капіталізовані (не розподілені раніше) прибутки, пропорційні величині пайового внеску;
- вартість паю дорівнює його ринковій вартості, що розраховується як пропорційна частка від загальної ринкової вартості підприємства.

Випуск нових акцій є важливим засобом додаткового залучення капіталу в тому випадку, коли підприємство-емітент спроможне реінвестувати кошти, отримані з фондового ринку, в проекти, ефективність яких доведена. На жаль, часто зустрічаються ситуації, коли підприємства не спроможні перспективно реінвестувати кошти через необхідність покриття своїх поточних збитків,

підтримки наявних потужностей, поповнення власного оборотного капіталу, виплат за простроченими борговими зобов'язаннями.

Тому емісія нових акцій можлива за умов виконання певних вимог підприємством-емітентом, а саме:

а) визначення співвідношення між балансовою та оціночною (ринковою) вартістю його власного капіталу

б) якщо оціночна вартість власного капіталу більша за балансову дозволяється емісія на величину виявленого відхилення

в) якщо оціночна вартість власного капіталу менша за балансову, емісія не дозволяється, а балансова вартість власного капіталу зменшується на величину виявленого відхилення.

В процесі підготовки підприємств до приватизації враховують такі аспекти:

1. Ціна, за якою підприємство (або частки участі в ньому) пропонується до продажу, не повинна бути заниженою, щоб не завдати прямих майнових збитків державі (державному або місцевому бюджету) або завищеною, щоб строк експозиції підприємства не перевищував максимально можливий через відсутність покупців (інвесторів). Визначення такої ціни передбачає, перш за все, використання методів майнового підходу до оцінки.

2. Якщо відомі потенційні покупці (інвестори), то оцінка підприємства, що приватизується, здійснюється відповідно до планів розвитку, ділових можливостей і інформованості покупців (інвесторів), тобто оцінюється вже не ринкова вартість, а інвестиційна з урахуванням вимог конкретного інвестора.

3. Якщо підприємство, що приватизується, знаходиться у стані банкрутства, то до його продажу можливе здійснення комплексу заходів з проведення санації, що впливатиме на величину вартості такого підприємства.

Санація підприємств-банкрутів (офіційних або фактично збанкрутілих) передбачає їх фінансове оздоровлення, спрямоване на підвищення продажної ціни. Особливістю оцінки таких підприємств є прогнозування їх оціночної вартості після виконання всього комплексу санаційних заходів, тобто

прогнозування майбутньої обґрунтованої ринкової або інвестиційної вартості.

Розрізняють такі санаційні заходи, що впливають на оцінку підприємства:

- санація в режимі економії;
- санація на основі нових інвестиційних проектів з коротким строком окупності (як правило, такі проекти базуються на інноваціях);
- санація на основі продовження перспективних інвестиційних проектів, які були розпочаті раніше, але на їх завершення підприємству не вистачило часу та коштів.

Перевірка ціни пропозиції акцій закритих акціонерних товариств пов'язана з існуванням можливості завищення або заниження акціонерами ціни своїх акцій з цілями, що суперечать цілям розвитку товариства. Тому професійні інвестори здійснюють власну перевірку адекватності ціни, що пропонується, ринковим умовам з використанням всіх можливих прийомів і методів.

### **Питання для самоконтролю**

1. Особливості оцінки потенціалу підприємства для моніторингу поточних можливостей.
2. Спеціальні випадки застосування оцінки підприємства (бізнесу).
3. Які основні принципи організації моніторингу поточних можливостей підприємства?
4. Як моніторинг внутрішніх бізнес-процесів допомагає в оцінці поточних можливостей підприємства?
5. Які етапи включає процес організації моніторингу поточних можливостей підприємства?
6. Які типи інформації необхідно збирати для адекватної оцінки ключових процесів підприємства?
7. У чому полягають особливості використання майнового підходу до оцінки потенціалу підприємства?

## **Тема 9. Розвиток підприємства: зміст, сучасні концепції та передумови**

9.1. Сутність та фактори розвитку підприємства.

9.2. Види розвитку підприємства.

9.3. Стимулювання розвитку підприємства.

### **9.1. Сутність та фактори розвитку підприємства.**

Розвиток підприємства є процесом цілеспрямованої зміни станів його складових і організаційної структури внаслідок зовнішнього і внутрішнього управління та дії механізмів самоорганізації, що призводять до зміни форм функціонування і досягнення цілей підприємства.

До зовнішніх факторів належать економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку державних органів, банків, інвестиційних компаній громадських груп, політичних сил та ін. Такими заходами є податки, відсоткові ставки, законодавчі, етичні, громадські норми, тиск політичних сил.

Ринкові умови зумовлюють два важливих зовнішніх фактори, один з яких пов'язаний з вартістю забезпечення кожного елемента потенціалу ресурсами. Ця вартість є альтернативною вартістю цих ресурсів, що відбиває цінність альтернативних можливостей, від яких довелося відмовитися у зв'язку з витратами ресурсів на той, а не інший елемент потенціалу. Інший фактор враховує вплив того, що для опанування міцних ринкових позицій потенціал підприємства має відповідати необхідним конкурентним властивостям продукції, зокрема, ціні, якості, технічним характеристикам, сервісу, гарантіям. Отже підприємство має зосередити свої зусилля на максимальній реалізації наявного потенціалу і створенні нового за рахунок своєчасного виявлення слабких позицій конкурентів.

До внутрішніх факторів належить, передусім, стратегія підприємства,

реалізація якої потребує відповідного формування потенціалу та відповідної кваліфікації трудових ресурсів.

Розвиток підприємства як соціально-економічної системи є частиною розвитку суспільства в цілому. Із загальносистемних позицій розвиток підприємства є об'єктивно зумовленим процесом, водночас розвиток здійснюють люди шляхом усвідомлених і цілеспрямованих перетворень підприємства як системи.

Об'єктивність розвитку соціально-економічної системи визначається законами і принципами розвитку теорії організації. Він визначається як організаційно-циклічні зміни і пов'язаний з еволюційними кількісно-якісними змінами організації у зв'язку з її життєвим циклом.

Суб'єктивність розвитку зумовлена тим, що він залежить від людини, їх вмінь, розумових і фізичних здібностей ухвалювати адекватні рішення, реалізація яких призводить до зростання продуктивності праці, задоволення ринкового попиту на наукомістку, високотехнологічну, якісну продукцію, створення нових або перетворення діючих підрозділів і виробництв. Суб'єктивний розвиток визначають як структурно-функціональний розвиток, пов'язаний головним чином з якісними змінами.

Обидва шляхи розвитку можуть носити прогресивний або регресивний характер. Вони пов'язані з циклом розвитку підприємства, який включає наступні стадії:

- стадія підйому, що характеризується зростанням кількісних і поліпшенням якісних показників і ознак функціонування підприємства;
- гальмування розвитку з відносною стабільністю кількісних показників і якісних ознак функціонування;
- стадія кризи, що проявляється через зниження кількісних і погіршення якісних показників і ознак функціонування підприємства. Підприємство втрачає стан рівноваги;
- стадія відновлення, що проявляється через уповільнення негативних явищ і поліпшення показників діяльності підприємства;

– стадія нового підйому.

Розвиток підприємства відбувається за двома моделями. Одна з них відбиває внутрішній розвиток, що полягає у впровадженні якісних змін за рахунок накопичених підприємством матеріальних і нематеріальних активів та залучених ресурсів, які спрямовують на вдосконалення матеріально-технічної бази підприємства, на створення нової продукції та ін. Внутрішній розвиток забезпечує підприємство організаційною незалежністю.

Модель зовнішнього розвитку відбиває якісну зміну складу і взаємозв'язків системи підприємства шляхом залучення і використання компетенцій і підсистем сторонніх організацій. Основна причина зовнішнього розвитку підприємства полягає у його прагненні отримати синергетичний ефект.

Мінливість зовнішнього середовища та вимоги до гнучкості і адаптивності внутрішніх систем підприємства зумовлюють доцільність поєднання різних моделей його розвитку на різних етапах життєвого циклу.

За критерієм збереження або втрати автономності щодо прийняття стратегічних рішень вчені виділяють два типи взаємодії підприємства з іншими учасниками ринку – інсорсинговий і аутсорсинговий.

За інсорсинговим типом формування партнерських відносин підприємство є накопичувачем ресурсів і компетенцій, доступ до яких забезпечується через організаційно-функціональне об'єднання з іншими підприємствами. Характерною рисою такого партнерства є позбавлення партнерів стратегічної автономності. Субстратегіями розвитку бізнесу у рамках партнерства інсорсингового типу вважають стратегії інтеграції і диверсифікації. Основні методи здійснення інсорсингового партнерства – злиття і поглинання.

Аутсорсинговий тип партнерства передбачає залучення сторонніх організацій для здійснення окремих внутрішніх видів діяльності та передачу контролю за виконанням неосновних видів діяльності підприємствам, які спеціалізуються в даній сфері. Субстратегіями розвитку бізнесу в межах аутсорсингового типу є стратегії спеціалізації і кооперації.

Характерною ознакою аутсорсингового типу партнерства є повне збереження партнерами стратегічної автономності.

Синергія є основним компонентом товарно-ринкової стратегії розвитку підприємства. У загальному вигляді на момент часу  $t$  синергетичний ефект від партнерства можна розрахувати за формулою:

$$C_t = C_m + C_k + C_n + C_{mc} + C_c + C_y + C_d,$$

де  $C_m$  - синергетичний ефект від масштабів при досягненні оптимального обсягу виробництва і взаємного доповнення ресурсів;

$C_k$  - синергетичний ефект, що досягається на ринку капіталів, кредитів;

$C_n$  - синергетичний ефект за рахунок зменшення сплати податків, митних та інших платежів;

$C_{mc}$  - синергетичний ефект за рахунок монопольного стану на ринку і можливості впливати на споживачів і постачальників;

$C_c$  - синергетичний ефект за рахунок централізації, усунення дублюючих функцій;

$C_y$  - синергетичний ефект за рахунок кращого управління;  $C_d$  - синергетичний ефект за рахунок диверсифікації.

Синергізм проявляється у трьох наступних видах:

– синергізм продажу - однакові канали розподілу товарів, управління процесом продажу, реалізація взаємозв'язаних товарів, спільна реклама і стимулювання збуту, що підвищує доходність підприємств-партнерів;

– оперативний синергізм проявляється у ефективнішому використанні основних засобів, персоналу, у сумісному навчанні працівників, здійсненні крупних закупівель;

– інвестиційний синергізм проявляється внаслідок спільного використання виробничих потужностей, спільних досліджень, розробки нових продуктів і технологій.

## 9.2. Види розвитку підприємства.

Існують різні підходи до формування видів розвитку підприємства. Традиційно виділяють економічний, організаційний, техніко-технологічний соціальний, екологічний, сталий, ефективний розвиток підприємства, що забезпечують розширене виробництво та науково-технічний прогрес.

Економічний розвиток підприємства розглядається як економічна мета діяльності щодо збільшення обсягів виробництва й розширення можливостей задовольняти зростаючі потреби населення, збільшення збуту, потужностей або масштабів виробництва, залучення інвестиційних ресурсів, поліпшення якості продукції.

Організаційний розвиток забезпечує ефективність виробництва. Організаційний розвиток підприємства виражається в удосконаленні чинних і застосуванні нових методів та форм організації виробництва й праці, елементів господарського механізму. Зазначимо, що в західній науковій літературі виділяють окремі стадії життєвого циклу організації «organizations life cycles».

Стадії життєвого циклу організації – це періоди життя організації в рамках однотипних ціннісних установок, що фіксують особливості управлінських завдань, що перебувають у центрі уваги керівництва.

Періоди, коли організація принципово змінює цінності й орієнтації, називають циклами або фазами розвитку організації. Техніко-технологічний розвиток підприємства – це процес формування й удосконалення матеріальної бази підприємства, орієнтований на кінцеві результати господарської діяльності за рахунок техніко-технологічних нововведень, тобто модернізації устаткування, технічного переозброєння, реконструкції, розширення, нового будівництва. Управління техніко-технологічним розвитком підприємства слід розглядати в таких аспектах:

- постановку цілей і виявлення пріоритетів;
- вибір напрямків технічного розвитку;
- оцінку ефективності можливих варіантів рішень;



- розробку програми технічного розвитку;
- коректування плану й контроль за виконанням передбачених програмою заходів.

Соціальний розвиток має зняти соціальне напруження, що виникає у процесі економічного розвитку. Досягнення високих виробничо- господарських результатів діяльності підприємства може бути забезпечено в сприятливих умовах соціального середовища.

Соціальний розвиток підприємства – це процес удосконалення внутрішнього соціального середовища та характеризує умови реалізації трудової діяльності персоналу. Процес поліпшення стану соціального середовища на підприємстві дозволяє підвищити зацікавленість працівників у результатах праці, підвищуючи водночас продуктивність і ефективність роботи підприємства. Отже, роль персоналу в соціальному розвитку підприємства є вагомою.

Потенціал соціального розвитку підприємства визначають фінансові результати діяльності. Підґрунтям для оцінки соціального розвитку підприємства є досягнутий рівень економічних показників.

Управління соціальним розвитком підприємства забезпечує поліпшення соціальних умов діяльності персоналу шляхом удосконалення показників, які характеризують соціальне середовище.

Екологічний розвиток орієнтує підприємства на задоволення потреб людей, забезпечуючи достатню якість життя, раціональне використання природних ресурсів і збереження довкілля.

Також виділяють таку категорію, як сталий розвиток (sustainable development – англ.). У цьому контексті соціально-економічний розвиток підприємства повинен узгоджуватися з екологічною безпекою, гарантувати нащадкам наявність повноцінного життєвого середовища й достатньої кількості природних ресурсів.

Сталий розвиток підприємства – це стан його функціонування, що характеризується здатністю підприємства до виживання й тривалого

протистояння впливам негативних чинників зовнішнього середовища підприємства в найближчій і віддаленій перспективі, що забезпечує перехід підприємства до якісних перетворень, адаптованих до цих впливів.

Комісія ООН з проблем сталого розвитку визначила його головну мету, за якою сучасні потреби суспільства необхідно задовольняти на основі безпеки можливостей розвитку майбутніх поколінь людей.

Сталий розвиток підприємства припускає його несумісність із проявами революційних, катастрофічних змін.

При розгляді категорії ефективного розвитку підприємства необхідно акцентувати увагу на тому, що підприємство розвивається від простого до складного та більш досконалого функціонування вихідних елементів, процесів, які відбуваються в його межах. Ефективний розвиток підприємства є суперечливим процесом, де не лише вдосконалюються певні функції, виробництво конкретних видів продуктів, послуг, але є досягнення вищої досконалості у виробництві. Підприємства повинні розвиватися не в зворотному напрямку, тобто в напрямку регресу, а ефективно, стабільно та гнучко, при цьому їхній розвиток повинен бути

сталим. Процес ефективного розвитку підприємства повинен бути заздалегідь спланованим, забезпеченим фінансовими й матеріальними ресурсами. В умовах нестабільної кон'юнктури ринку підприємства повинні розвиватися збалансовано і безперервно.

На закінчення можна запропонувати загальну класифікацію видів розвитку підприємства за різними ознаками (рис. 9.1).



Рис. 9.1. Класифікація видів розвитку підприємства

### 9.3. Стимулювання розвитку підприємства.

Стимули, як потреби й інтереси мають об'єктивну основу існування і є формами реалізації й вирішення суперечностей економічних інтересів. Тому стимули розглядаються як рушійна сила розвитку підприємництва. Розвиток підприємництва, залежить від внутрішньої економічної обстановки в країні та здатності конкретного підприємства використовувати потенціал в стратегіях розвитку. Таким чином, окремо можливо виділяти основну умову розвитку підприємництва, що визначає стимулювання розвитку підприємства на зовнішньому і внутрішньому рівні. Основним засобом спонукання до задоволення інтересів, що виникають у виробничо- господарській діяльності підприємства є стимулювання розвитку.

Процес стимулювання розвитку підприємств – це комплекс заходів, механізмів, спеціальних дій політичного, фінансового, економічного та іншого характеру щодо перетворення економічних, матеріальних, соціальних і духовних стимулів у адекватні мотиви діяльності. Тобто це економічне спонукання, використання матеріальних, духовних стимулів, що сприяють тому, щоб підприємства діяли, розвивалися бажаним чином для одержання вигоди й в інтересах осіб, що застосовують стимулювання.

Перелік видів стимулювання розвитку підприємства не має вичерпного характеру, оскільки види не унеможливають усе різноманіття інструментів впливу на розвиток. Сформувати єдину систему стимулювання розвитку підприємства досить важко, тому що кожна система вирішує певні проблеми розвитку.

З одного боку, пряме стимулювання підприємства сприяє розвитку, а з іншого – цей варіант знижує стимули до розвитку, прояви ініціативи й самостійності, на відміну від непрямой підтримки. У свою чергу, непряма підтримка зміцнює економічний стан підприємства, що є більше сприятливим в умовах ринку.

Заходи стимулювання розвитку підприємства спрямовуються на

пом'якшення або усунення об'єктивних ринкових перешкод, які знижують життєздатність, отримання очікуваних результатів праці та досягнення цілей, прибутку, інвестицій, мінімізації ризику. Реалізація зазначених цілей стимулювання розвитку підприємства забезпечується на зовнішньому і внутрішньому рівнях.

Фактори розвитку підприємства поділимо на внутрішні та зовнішні. На зовнішні фактори підприємство не має впливу. Це постачальники, споживачі, конкуренти, соціокультурне середовище, економічне середовище, природне середовище, науково-технічне середовище, політично-правове середовище, міжнародне оточення. Зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється, тому найважливішим завданням підприємства є забезпечення його адаптації до змін. На внутрішні фактори підприємство може впливати. Це технологія виробництва, трудові ресурси, інноваційна діяльність тощо.

Технологічне середовище підприємства має тенденцію до вдосконалювання, тому для його розвитку необхідно пристосовуватися до технічних і технологічних змін, вчасно впроваджувати у виробничий процес нововведення й розробки в цій галузі, багато в чому визначаючи стратегію розвитку підприємства.

Стратегічними завданнями розвитку підприємства визначаються проведення межі між внутрішнім і зовнішнім середовищем; зміцнення зовнішнього середовища, зміцнення внутрішнього середовища. Стимулювання розвитку підприємства визначає об'єктивні передумови підвищення показників ефективності.

Організаційно-економічні важелі підвищення ефективності розвитку підприємства представлені на рис.9.2.

Зовнішнє середовище підприємства визначають основні фактори:

- фінансово-кредитне стимулювання;
- нормативно-правове стимулювання;
- організаційне стимулювання (розвиток інфраструктури);

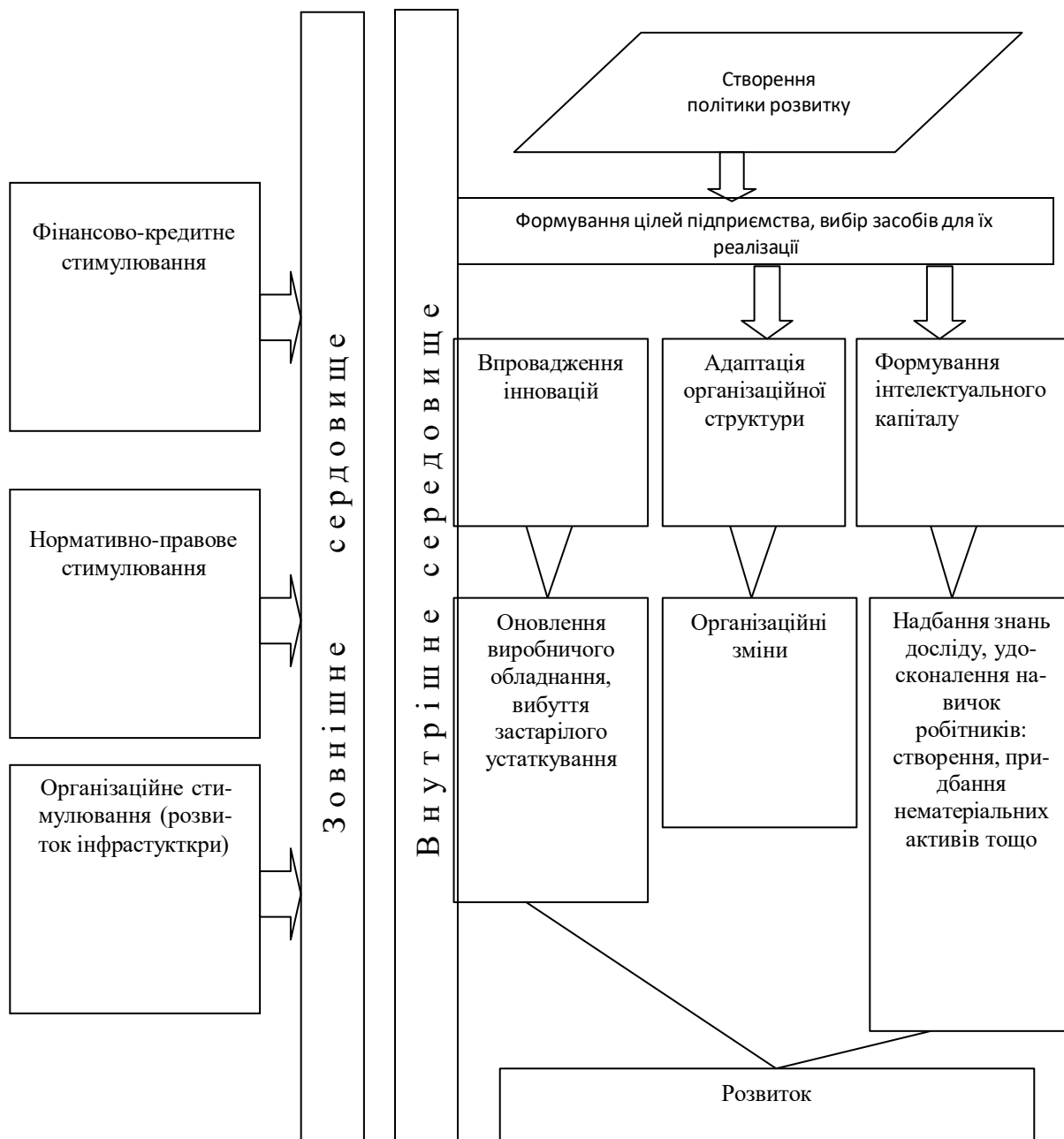


Рис. 9.2. Організаційно-економічні важелі підвищення ефективності розвитку підприємства

Внутрішнє середовище підприємства визначають фактори, що впливають на розвиток підприємства:

- удосконалення організаційної структури;
- формування інтелектуального капіталу;
- оновлення виробничого обладнання;
- знання, досвід, удосконалення професійної підготовки;
- створення, придбання нематеріальних активів.

Вплив негативних стимулів формує у підприємства матеріальну відповідальність, що доповнює матеріальну зацікавленість. Так, штрафи та санкції застосовуються як засоби економічного впливу з метою досягнення цілей державного регулювання. Адміністративне регулювання підприємства базується на адміністративних засобах та механізмах, що спираються на сили державної влади і передбачають заборони, дозволи, примуси.

Стимулювання розвитку підприємства виконується у прямій і непрямій формі.

Пряма підтримка розвитку підприємства реалізується завдяки вказівкам, що надаються і обов'язкові до виконання. Пряма підтримка означає, що державою розробляються конкретні заходи щодо ефективності розвитку підприємства виділяються дотації, створюються державні кредитні установи, встановлюються верхні межі для процентних ставок по кредитах.

Непряма підтримка розвитку підприємства означає удосконалення інституціональної структури, у рамках якої вони здійснюють діяльність. Суть такої підтримки – формування сприятливого середовища, правової бази, пільгового оподаткування. Передусім – це інструменти бюджетно-податкової, регуляторної та грошово-кредитної політики. Непряма підтримка розвитку підприємства здійснюється державними й недержавними органами, зводиться до вироблення конкретних заходів:

- оптимізації нормативно-правових основ регулювання підприємства;
- розвитку системи фінансово-кредитної підтримки підприємства, надання пільгових позик;
- розвитку лізингових відносин;
- інфраструктурного, матеріально-технічного, інформаційного забезпечення.

Формування матеріальної та моральної зацікавленості працівників підприємства у результатах праці, відчуття корисності праці виконується на основі використання позитивних, негативних і моральних стимулів, що викликають у підприємців відповідні прагнення.

Стимулювання розвитку передбачає збільшення потенціалу підприємства. Темпи зростання реалізованої продукції безпосередньо впливають на величину прибутку і ефективність підприємства.

### **Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте розвиток підприємства як процес змін. На яких теоретичних підходах ґрунтується сутність розвитку підприємства?
2. Які зовнішні фактори зумовлюють зміну станів підприємства, його складових та організаційної структури?
3. Які фактори, що зумовлюють зміну станів підприємства та його організаційної структури належать до внутрішніх?
4. Поясніть, на чому ґрунтується об'єктивність та суб'єктивність розвитку підприємства з погляду теорії організації.
5. Які стадії включають цикли розвитку підприємства?
6. Поясніть сутність інсорсингового та аутсортингового типів формування партнерських відносин підприємства.
7. Охарактеризуйте складові, що визначають синергетичний ефект від партнерства підприємства.
8. Які види синергізму від партнерства підприємства Вам відомі?
9. Охарактеризуйте сутність системного підходу до управління розвитком підприємства.
10. Охарактеризуйте сутність функціонального підходу до управління розвитком підприємства.
11. Які часткові стратегії включає загальна стратегія розвитку підприємства? Яке місце вона займає у функціональному підході до управління розвитком підприємства?
12. Охарактеризуйте фактори, що визначають стимулювання розвитку підприємства.



## **Тема 10. Методичні підходи до визначення резервів розвитку підприємства та його потенціалу**

10.1. Методичні підходи до управління розвитком підприємств.

10.2. Вибір функціональної стратегії та форми реалізації розвитку підприємства.

10.3. Оцінка ефективності розвитку підприємства.

### **10.1. Методичні підходи до управління розвитком підприємств.**

Як методичні підходи до управління розвитком підприємства відомі, зокрема, системний підхід, функціональний підхід, на якому ґрунтується стратегічний моніторинг, часткові стратегії розвитку, концепції управління розвитком потенціалу, проектно-програмні підходи.

Системний підхід до управління розвитком підприємства полягає, передусім, у здібності управлінців передбачати можливі зміни в зовнішньому середовищі та у здібності підприємства пристосовуватися до них.

Функціональний підхід до управління розвитком підприємства являє собою сукупність процесів реалізації функцій управління, зокрема, планування, організації, мотивації, координації, комунікації, контролю, прийняття рішень, що спрямовані як на розвиток окремих структурних компонентів підприємства з урахуванням специфіки об'єкту, так і на розвиток підприємства в цілому як соціально-економічної системи. Стратегічний моніторинг дозволяє отримати інформацію про фактичні і прогнозовані значення досліджуваних показників і характеристик, що забезпечує застосування на кожному етапі управління методів, адекватних вартісному управлінню, що сприяє гнучкості і адаптивності управління підприємством.

Загальна стратегія розвитку підприємства є комплексом часткових стратегій розвитку структурних підрозділів. Функціональними стратегіями є: інвестиційна, інноваційна, маркетингова та виробнича стратегії.

Інвестиційна стратегія розвитку підприємства передбачає формування довгострокових цілей інвестиційної діяльності та вибір найбільш ефективних шляхів і засобів їх досягнення.

Інноваційна стратегія полягає у плануванні інноваційної програми та оптимальному розподілі, управлінні ризиком на різних стадіях реалізації інноваційних проектів.

Маркетингова стратегія розвитку передбачає заходи досягнення запланованих показників та збалансування поточної і довгострокової вигоди.

Адаптаційною стратегією розвитку підприємства є комплекс технічних, організаційних, інформаційних, правових, управлінських заходів, що забезпечують оперативну перебудову діяльності всіх структурних підрозділів у відповідь на зовнішні і внутрішні зміни.

Ресурсні стратегії визначають перспективи забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства необхідними ресурсами, зокрема, матеріальними, трудовими, фінансовими та ін.

Проектно-плановий і програмний підходи до управління розвитком підприємства є ефективними за умови економічної стабільності.

Для побудови несуперечливого методичного підходу до розвитку підприємства необхідно об'єднувати окремі складові теоретичних концепцій, що дозволяє досягти ефективніших результатів управління.

Мотиви розвитку в ринковій економіці зумовлені впливом наступних зовнішніх і внутрішніх факторів:

- параметри виробничого процесу на підприємстві;
- параметри ринкового конкурентного середовища;
- досягнення науково-технічного прогресу;
- екологічні параметри.

Активну роль в генеруванні мотивів розвитку підприємства грають керівники підприємства, інвестори, акціонери.

Мотивами розвитку підприємства можуть бути:

- мотиви задоволення і розвитку суспільних потреб;

- мотиви підтримки або підвищення прибутковості;
- мотиви творчості, реалізації накопичених знань і нових ідей;
- мотиви престижу, досягнення лідерства;
- мотиви подолання внутрішніх проблем, що виникають в діяльності;
- мотиви поліпшення екологічного стану виробничого і навколишнього середовища.

Мотивація розвитку підприємства підсилюється, якщо мотив задоволення потреб доповнюється мотивами прибутковості, творчості та престижу.

## **10.2. Вибір функціональної стратегії та форми реалізації розвитку підприємства.**

Функціональна стратегія забезпечує орієнтацію на розвиток певних функціональних систем підприємства, досягнення мети шляхом урівноваження існуючого потенціалу. Залежно від галузевих особливостей підприємства для функціональних систем зазвичай розробляють такі види функціональних стратегій як маркетингова та виробнича.

Маркетингова стратегія побудована на основі ринкового впливу на типи, темпи, напрями і масштаби розвитку підприємства. Етапи реалізації маркетингової стратегії наступні:

- аналіз відносин в системі «споживач-товар»;
- визначення загальної маркетингової стратегії в сегментах ринку;
- створення маркетингового стратегічного набору інструментів;
- вибір оптимального варіанту, його уточнення і удосконалення;
- організація і контроль.

Виробнича стратегія ґрунтується на урахуванні обмежень, які накладає існуюча технічна база на можливості диверсифікації продукції. Основні параметри, які необхідно враховувати при визначенні виробничої стратегії:

- обсяги продукції, що потрібно забезпечити відповідно до попиту ринку;

- тип і масштаби виробництва;
- залежність обсягів виробництва від місткості ринку;
- залежність місткості ринків від якості і вартості продукції і послуг;
- відмінності між ринковими вимогами до основних характеристик

виробів і можливостями виробничих процесів для забезпечення попиту.

Виробнича стратегія розвитку формується з урахуванням наступних показників:

- розміри капітальних вкладень, необхідних для здійснення перетворень у виробничому процесі;
- час, необхідний для забезпечення переходу до випуску нової продукції;
- відносний рівень споживчої вартості існуючої і нової продукції;
- рівень забезпеченості необхідними ресурсами, зокрема кадровими;
- рівень відносної активності варіантів запланованих заходів.

Фінансова стратегія будується на виборі джерел та оптимізації їх питомої ваги залежно від термінів, цілей, масштабів заходів планованого розвитку і функціонування. Конкретним проектом розвитку підприємства, пов'язаним з джерелами фінансування, є інвестиційний проект. Залежно від структури джерел фінансування діяльності і розвитку підприємства, від цілей і масштабів інвестиційних проектів виділяють наступні варіанти вибору стратегії.

1. Використання переважно власних коштів підприємства для інвестування обмеженого кола невеликих інвестиційних проектів.

2. Використання переважно централізованих джерел (державних інвестицій і кредитів). Реалізація цієї стратегії істотно залежить від політичних ризиків та структурної політики держави.

3. Використання кількох джерел, що вимагає значної попередньої підготовки, але є раціональною для великомасштабних проектів.

4. Фінансування з різних джерел на основі партнерських відносин в діяльності. Доцільно при радикальній зміні стану на ринку або при впровадженні інновацій.

5. Використання всіх інвестиційних джерел для реалізації одного стратегічного проекту розвитку підприємства. Орієнтована на досягнення лідерства галузі. Вимагає великого стартового капіталу.

6. Використання одного виду фінансових ресурсів зі всіх можливих для реалізації одного стратегічного проекту. Вимагає високих темпів впровадження і характеризується підвищеним ризиком.

7. Використання будь-яких джерел за умови високого захисту інвестицій, зокрема, шляхом страхування.

### **10.3. Оцінка ефективності розвитку підприємства.**

Ефективність розвитку підприємства характеризується ефектом використання ресурсів. Ефективність розвитку підприємства показує не тільки результат, а й те, якою ціною він досягнутий.

Порівняння ефекту й витрат є основою оцінки ефективності розвитку підприємства. Ефект може бути отриманий різними способами, з різними витратами. Однакові витрати можуть дати різний ефект.

Ефективність характеризується відносними показниками. У загальному виді ефективність визначається відношенням ефекту до витрат. В основу розуміння категорії ефективності можна закласти принцип порівняння результатів і витрат. У реальних умовах ефект й витрати перебувають у постійному розвитку. Динаміка їхнього співвідношення є найважливішою формою вираження кінцевих результатів виробничо- господарської діяльності підприємства. Ефективність розвитку підприємства – економічна категорія, що виражає відношення між одержуваними результатами розвитку підприємства за певний проміжок й витратами на ці результати на державному рівні і середині самого підприємства.

Оцінка ефективності розвитку підприємства містить:

- аналіз ефективності стимулювання розвитку підприємства;
- визначення джерел інформації, збір інформації для аналітичної

обробки даних, розробку макетів аналітичних таблиць, оформлення матеріалів аналізу;

- загальну характеристику розвитку підприємства;
- обґрунтування показників ефективності стимулювання розвитку підприємства;
- визначення та групування чинників, що впливають на розвиток підприємства;
- оцінку ефективності стимулювання розвитку підприємства;
- висновки за результатами аналізу, пропозиції щодо підвищення ефективності стимулювання розвитку підприємства.

Оцінка ефективності стимулювання розвитку підприємства залежить від поглядів власників підприємства, його персоналу, держави.

В Україні не існує офіційної та загальноновизнаної методики комплексної оцінки результатів видів підприємницької діяльності. Для оцінки цілей стимулювання розвитку підприємств можна порівнювати фактичні результати й заплановані. Для оцінки стимулювання розвитку підприємства можливо виконувати порівняння з результатами провідних підприємств у галузі та зіставляти з аналогічними показниками великих і кращих підприємств.

Оцінка ефективності стимулювання розвитку виконується на основі показників прибутковості виробничих фондів, продукції, власного капіталу, активів, продажів, відношення обсягу кредитних ресурсів до обсягу реалізації продукції підприємства тощо. Необхідно також відзначити, що кожна галузь специфічна й може оцінюватися за різними показниками.

Прибуток виконує дві функції: вимірювальну й стимулюючу. Прибуток характеризує результат діяльності підприємства та служить важелем економічного стимулювання. Метою будь-якої організації є досягнення максимального прибутку. Особливо зростає значення цього показника, коли за умови достатнього обсягу прибутку з'являється реальна можливість забезпечення самостійності й самофінансування підприємства. Найважливішими показниками, що відображають фінансові результати

підприємства є показники рентабельності. Ці показники характеризують результати господарювання, показують співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами. Рентабельність характеризує прибутковість, що одержувана з кожної гривні, вкладеної у підприємство. Показники рентабельності свідчать наскільки прибуткова діяльність підприємства характеризує ефективність роботи підприємства.

Рентабельність активів підприємства показує ефективність використання активів, показує прибуток у розрахунку на одиницю активів і свідчить про ефективність використання ресурсів.

Рентабельність продажів – це один із індикаторів діяльності підприємства, який чутливо реагує на зовнішній вплив, зокрема коливання попиту через показник реалізованої продукції, так і на внутрішні зміни. Залежно від того, який прибуток одержує підприємство в розрахунку на обсяг продажів виникає ефективність господарської діяльності підприємства.

Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність використання власного капіталу і показує прибуток підприємства в розрахунку на одиницю власного капіталу. Рентабельність власного капіталу показує скільки грошових одиниць чистого прибутку одержує кожна грошова одиниця, вкладена власниками підприємства. Цей показник дозволяє визначити ефективність використання капіталу, інвестованого власниками й порівняти цей показник з можливим одержанням доходу.

Оцінка ефективності стимулювання розвитку підприємства проводиться для кожного напрямку стимулювання розвитку:

- розвиток механізмів фінансово-кредитної підтримки підприємства;
- розвиток нормативних основ регулювання підприємства;
- розвиток інфраструктури підтримки підприємства.

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.

## Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте поняття траєкторії розвитку підприємства. Які показники характеризують властивості і тенденції зміни станів підприємства?
2. Як характеризує зростання абсолютний приріст за одиницю часу? Як його обчислюють?
3. Які методичні підходи до управління розвитком підприємства зазначаються, і як вони впливають на гнучкість і адаптивність управління?
4. Як системний підхід до управління розвитком підприємства допомагає у пристосуванні до змін зовнішнього середовища?
5. Що передбачає функціональний підхід до управління розвитком підприємства, і які функції управління він охоплює?
6. Які типи функціональних стратегій виділяються в рамках загальної стратегії розвитку підприємства?
7. Які заходи передбачає маркетингова стратегія розвитку підприємства для збалансування поточної і довгострокової вигоди?
8. Як проектно-плановий підхід сприяє ефективності управління розвитком підприємства в умовах економічної стабільності?
9. Які мотиви розвитку підприємства виникають під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів?
10. Які етапи реалізації маркетингової стратегії виділяються в матеріалі, і як вони сприяють оптимізації відносин «споживач-товар»?
11. Як оцінка ефективності розвитку підприємства демонструє співвідношення між витратами та досягнутими результатами?
12. Чому рентабельність активів та рентабельність власного капіталу є важливими показниками ефективності господарської діяльності підприємства?



## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

### *Основна література:*

1. Економічний потенціал підприємства: навчальний посібник. за ред. проф. О.Ф. Балацького К.: Університетська книга, 2023. 724 с.
2. Довбенко, В. І., Мельник, В. М. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2024. 232 с.
3. Ковальова, О. М. Потенціал і розвиток підприємства: електронний курс з дисципліни в середовищі MOODLE. Суми: СНАУ, 2023.

### *Допоміжна література:*

4. Малій О. Г. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до оцінювання. Креативний простір України та світу : колективна монографія. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2022. С. 217-223.
5. Ліпич Л. Г. Економіка підприємства: підручник. Луцьк: Вежа-Друк, 2021. 768 с. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM).
6. Марченко В.М. Основи підприємницької діяльності : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.
7. Савчук, Л. М., Бандоріна, Л. М. Актуальні напрями розвитку технічного та виробничого потенціалу національної економіки: монографія. Дніпро: Пороги, 2021. 536 с.
8. Сисоліна, Н. П., Резніченко, О. О. Потенціал і розвиток підприємства: методичні вказівки до вивчення курсу для студентів спеціальності 6.030504 «Економіка підприємства». Кропивницький: КНТУ, 2021. 18 с.
9. Завора О. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. *Економіка та суспільство*. 2024. №66.
10. Богма О., Камінський С. Фінансовий потенціал підприємства: методика оцінювання. *Scientia fructuosa*. 142, 2. 2022. С. 36–47.
11. Машлій Г. Інвестування економіки України як джерело інноваційного розвитку підприємств. Світ наукових досліджень. Випуск 9 : матеріали міжнародної наукової інтернет-конференції з економіки, інформаційних систем і технологій, психології та педагогіки. Тернопіль. 2022. с. 31-32.
12. S. Tulchynska, O. Vovk, O. Popelo, S. Saloid, O. Kostyunik. Innovation and investment strategies to intensify the potential modernization and to increase the competitiveness of microeconomic systems. *International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.21 No.6. 2021. pp. 161-168.

### *Електронні інформаційні ресурси*

13. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
14. Наукова бібліотека ДБТУ. URL: <https://library.btu.kharkov.ua/>
15. Бібліотека ім. Вернадського URL: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua)
16. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку та торгівлі України. URL: <http://me.kmu.gov.ua>
17. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://portal.rada.gov.ua>

Навчальне видання

**ПОТЕНЦІАЛ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА**

Курс лекцій

**БУГРІМЕНКО Роман Михайлович**  
**СМІРНОВА Поліна Василівна**

Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman  
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.

Ум. друк. арк. \_.

Наклад

ДБТУ

61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44