

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ**

**Кафедра економіки та управління виробничим і  
комерційним бізнесом**

**І.Л. Назаренко, В.О. Маслоva**

**Конспект лекцій  
з дисципліни**

***«ПОТЕНЦІАЛ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА»***

**Частина 3**

**Харків - 2014**

Назаренко І.Л., Маслова В.О. Потенціал і розвиток підприємства: Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2014. - Ч.3. – 75 с.

У третій частині конспекту лекцій розкрито теми: трудовий потенціал підприємства, оцінювання вартості бізнесу, прикладні аспекти оцінювання потенціалу підприємства, розвиток підприємства і методичні підходи до визначення резервів розвитку підприємства та його потенціалу.

Рекомендується для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня “бакалавр” спеціальності “Економіка підприємства” всіх форм навчання.

Іл. 4, табл. 8, бібліогр.: 31 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 28 березня 2013 р., протокол № 11.

Рецензент

доц. Ю.В. Єлагін

І.Л. Назаренко, В.О. Маслова

Конспект лекцій  
з дисципліни

*«ПОТЕНЦІАЛ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА»*

Частина 3

Відповідальний за випуск Назаренко І.Л.

Редактор Буранова Н.В.

---

Підписано до друку 04.04.13 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 3,5. Тираж 100. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,  
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

## **Тема 11. Трудовий потенціал підприємства та його оцінка**

### **План**

- 1 Концепція людських ресурсів.
- 2 Підходи до обліку людських ресурсів.
- 3 Оцінка кадрового потенціалу підприємства.

### **1 Концепція людських ресурсів**

Ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатнього майнового потенціалу, але і від компетенції персоналу й ефективності його внутрішньої організації. Для успішного формування та реалізації будь-яких елементів потенціалу потрібні, насамперед, правильно підібрані кадри, якісне їх навчання, організаційна культура, тісне співробітництво, можливості для вияву ініціативи, база знань, матеріальне та нематеріальне стимулювання. Відомий фахівець у галузі стратегічного управління О.С. Віханський зазначає, що «...основою будь-якої організації і її головним багатством є люди. При цьому людина стає не тільки ключовим і найціннішим «ресурсом» організації, але і дуже дорогим. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості фірми і є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг».

Теоретичною основою нових економічних форм роботи з кадрами виступає концепція «людських ресурсів». Ця концепція полягає в застосуванні економічних критеріїв до оцінки ролі людського фактора у виробництві, організації й керуванні, при побудові системи кадрової роботи.

Людські ресурси – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів. Як фактор економічного розвитку людські ресурси – це працівники, що мають певні професійні навички і знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі. Людські ресурси підприємства як економічна категорія є складовою частиною виробничих ресурсів підприємства, у

формування і розвиток яких здійснюються інвестиції з метою отримання майбутніх економічних вигод.

Концепція «людських ресурсів» ґрунтується на можливості застосування економічних оцінок здатності людей створювати певний доход. Чим вище індивідуальна продуктивність праці працівника й більше період його діяльності, тим більший він приносить доход і має тим більшу цінність для підприємства. Людський капітал більш дорогий, ніж фізичний, він має бути внесений у балансовий звіт організації.

## **2 Підходи до обліку людських ресурсів**

Незважаючи на свою цінність для підприємства, людські ресурси досі не є окремим об'єктом бухгалтерського обліку. Більше того, вони оцінюються не з позицій отримуваного від їх експлуатації доходу, а з позицій витрат на утримання. Дискусійними залишаються спроби теоретичного обґрунтування необхідності переорієнтації та реформування існуючої в Україні системи обліку, які виконують українські вчені.

У світовій практиці існують принципові підходи до оцінки й обліку людських ресурсів:

- так звані моделі активів (витратні моделі);
- моделі корисності.

Перші засновані на обліку витрат на людський капітал (за аналогією з основним капіталом) і його амортизацію. За допомогою інших моделей безпосередньо оцінюється ефект тих або інших кадрових інвестицій.

В основі моделей активів (витрат) закладена звичайна схема бухгалтерського обліку основного капіталу, пристосована до особливостей людського капіталу.

На спеціальних рахунках за розробленим переліком обліковуються витрати на людські ресурси, які залежно від призначення розглядаються або як довгострокові вкладення, що збільшують розмір функціонуючого людського капіталу, або списуються як втрати.

Облік людського капіталу за такого підходу відбувається на рахунках приблизно так само, як облік фізичного (основного) капіталу. Така методика обліку витрат на формування й

удосконалювання людського капіталу одержала назву "хронологічної моделі витрат".

За допомогою моделей корисності можна оцінити економічні наслідки зміни трудової поведінки працівників у результаті тих або інших заходів. Ураховується здатність працівника приносити більшу або меншу додану вартість в умовах підприємства. Відмінності в цінності визначаються характером посади й індивідуальними відмінностями працівників, що займають однакову посаду.

Американський інститут праці виділяє такі функціональні цілі обліку людських ресурсів:

1) представляти витратно-вартісну інформацію про прийняття управлінських рішень щодо придбання, розміщення, розвитку людських ресурсів для досягнення витратно-ефективних організаційних цілей;

2) надавати управлінському персоналу можливість здійснювати ефективний моніторинг використання людських ресурсів;

3) забезпечувати контроль вартості активів, тобто визначати, залишилася вона незмінною, зменшилася чи збільшилася;

4) забезпечувати управлінський персонал інформацією про людський капітал для прийняття ефективних управлінських рішень.

### **3 Оцінка кадрового потенціалу підприємства**

Слід зазначити, що в науковій літературі немає єдиної думки про сутність та структуру кадрового потенціалу, його елементи.

Визначення кадрового потенціалу підприємства як сукупної здатності персоналу забезпечити виробництво споживчих вартостей, що відповідають потребам ринку в конкретних економічних і науково-технічних умовах виробництва, є найбільш адекватним.

З точки зору системного підходу, кадровий потенціал організації або підприємства не є простою сумою індивідуальних потенціалів його працівників, адже їхня

взаємодія під впливом системи управління персоналом, організації праці призводить до отримання синергетичного ефекту. Це означає, що кадровий потенціал підприємства, який є системою, може бути як суттєво більшим за суму індивідуальних потенціалів його працівників (позитивний синергетичний ефект), так і суттєво меншим (негативний синергетичний ефект). Менеджмент персоналу має бути спрямований на таку організацію праці, підбір та розстановку кадрів, при яких досягається максимальний ефект.

Вихідною структуроутворюючою одиницею кадрового потенціалу є кадровий потенціал працівника.

Ряд авторів вважають, що елементами індивідуального кадрового потенціалу є:

а) психофізіологічний потенціал, що характеризується здібностями і схильностями людини, станом її здоров'я, працездатністю, витривалістю, типом нервової системи і т. д.;

б) професійно-кваліфікаційний потенціал, що характеризується обсягом загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь, що обумовлюють здібності до праці певної якості;

в) особистісний потенціал, що характеризується рівнем свідомості як соціальної зрілості, ціннісними орієнтирами та інтересами, потребами і запитам у сфері праці; культура, як складовий елемент кадрового потенціалу, розглядається у всіх формах її прояву: культура соціального й економічного мислення; мораль, етика і все інше, що впливає на поведінку людини в процесі праці, здійснення виробничих, організаційних і управлінських функцій.

Приблизна схема структури кадрового потенціалу підприємства наведена на рисунку 11.1.

Потенціал організації праці визначається формами з'єднання індивідуальних потенціалів у процесі трудової діяльності і характеризується рівнем спеціалізації, концентрації, кооперації на підприємстві і його розміщенням на території регіону.

З усіх елементів економічного потенціалу саме кадровий потенціал характеризується найбільшою активністю та найменшою передбачуваністю розвитку порівняно з іншими

елементами системи ресурсів підприємства. Кадровий потенціал характеризується мінливістю (нестабільністю), що закономірно пов'язана з його активністю як відповідною реакцією на зміну умов зовнішнього середовища (макроекономічних, політичних, соціальних, демографічних, правових, ринкових і т. ін.) і внутрішньої структури підприємства.



Рисунок 11.1 – Структура кадрового потенціалу підприємства

Зміна величини кадрового потенціалу відбувається за рахунок:

- руху кадрів (звільнення, додаткового прийому працівників);
- зміни кваліфікації як через її підвищення, так і через зниження (застарівання знань, втрати вмінь);
- зміни (підвищення або зниження) мотивації працівників;
- створення умов, що сприяють прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик працівника;
- виникнення конфліктних ситуацій у колективі.

Це зумовлює необхідність опису кадрового потенціалу як за допомогою кількісних, так і за допомогою якісних показників. До *кількісних* (або обсягових) належать показники:

- чисельності працівників;
- професійно-кваліфікаційного складу кадрів;
- статево-вікового складу;
- середнього віку працівників;
- стажу роботи на підприємстві в цілому й у певній посаді;
- рівня ротації (руху) кадрів;
- укомплектованості підприємства кадрами (рівня заміщення посад) тощо.

Основним обсяговим показником трудового потенціалу підприємства вважається сукупний потенційний фонд робочого часу.

До *якісних* показників належать:

- індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника;
- індивідуальні професійні характеристики;
- соціально-психологічні й організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура та цінності підприємства.

При оцінці підприємства в цілому як основний об'єкт оцінки кадрового потенціалу має розглядатися *«сукупний працівник»*. Уява про сукупного працівника даного підприємства має складатися з кількісних, професійно-кваліфікаційних, організаційних і соціально-психологічних показників і характеристик, що дають змогу оцінити адекватність кадрового потенціалу підприємства його завданням.

Тут можливе застосування певного набору кількісних показників та якісних характеристик. Кількісні показники для оцінних цілей мають бути у вигляді абсолютних і відносних величин. Якісні характеристики служать важливим доповненням до кількісних оцінок та використовуюються при оцінці організаційних умов і соціально-психологічних факторів. Для виходу на кількісні показники застосовуються експертні оцінки. Поряд з якісною й кількісною оцінкою кадрового потенціалу для всіх груп оцінних цілей, і особливо для третьої,



застосовується вартісна оцінка. Найбільше це необхідно при визначенні витрат на реструктуризацію кадрового потенціалу.

**Вартісна оцінка кадрового потенціалу** є необхідним етапом процесу формування й оцінки сукупного потенціалу підприємства і являє собою процес визначення величини кадрового потенціалу у вартісному вираженні.

Цілі вартісної оцінки кадрового потенціалу можна розділити на три групи:

- визначення ступеня впливу кадрового потенціалу на підвищення або зниження ринкової ціни та сукупного потенціалу підприємства;

- визначення ступеня впливу кадрового потенціалу на інвестиційну привабливість підприємства;

- визначення обсягу витрат на реструктуризацію кадрового потенціалу у випадку передпродажної або постприватизаційної реструктуризації самого підприємства, а також при антикризовому управлінні або інноваційному проектуванні.

Незважаючи на те, що необхідність оцінки кадрового потенціалу є очевидною, підходи до самого процесу оцінки мають дискусійний характер. Даний факт пояснюється необхідністю урахування значної кількості суб'єктивних характеристик у процесі його оцінки, що робить суб'єктивною і саму оцінку.

У найбільш загальному вигляді можна виділити два найпоширеніші підходи до визначення вартості кадрового потенціалу:

- витратний;

- доходний.

Відповідно до **витратного підходу** вартість кадрового потенціалу являє собою сукупність фактичних витрат на його створення. Причому ці витрати можуть визначатися за історичною ціною залучення кадрового складу (фактична заробітна плата, витрати на забезпечення умов праці, оплата соціального забезпечення) та за ціною компенсації. Остання передбачає визначення витрат, пов'язаних із заміною всіх працівників. У цьому випадку підсумовується зарплата працівників за 0,5 – 2 місяці (еквівалент винагороди рекрутингової компанії за добір кандидатів на вакантні посади).

Якщо оцінюваний бізнес істотно залежить від конкретних менеджерів, за цими кандидатурами додатково враховується зарплата ще за два місяці (час, необхідний для адаптації підібраних кандидатів до специфіки діяльності підприємства). Якщо здійснюється оцінка за вакансіями провідних спеціалістів (внутрішньофірмової еліти), то в загальній сумі заробітної плати працівників враховується вартість тренінгу команди.

Крім того, одним з можливих способів визначення вартості кадрового потенціалу за допомогою витратного підходу є метод можливої собівартості, використання якого базується на проведенні внутрішнього аукціону адміністрацією підприємства, де «лотами» виступають усі працівники, а «покупцями» – начальники відділів. Якщо на здібності працівника не виявлений попит, то його ціна приймається рівною нулю, а сукупна ціна всіх інших працівників дорівнює вартості кадрового потенціалу.

*Доходний підхід* до визначення вартості кадрового потенціалу пов'язаний з оцінкою реальної вигоди, яку має підприємство від роботи працівників. У цьому випадку вартість кадрового потенціалу дорівнює капіталізації частини прибутку, що генерується цією працею, і у випадку, якщо показники ефективності підприємства перевищують середньогалузеві, то ця вартість певною мірою враховується через гудвіл.

У той же час залежність гудвілу від величини кадрового потенціалу не прямо пропорційна. Підприємство, маючи високий гудвіл, сформований протягом багатьох років, може протягом деякого періоду мати низький рівень кадрового потенціалу за рахунок звільнення декількох висококваліфікованих менеджерів, наявності значного за масштабами конфлікту в трудовому колективі, нездатністю працівників до перекваліфікації у зв'язку зі зміною профілю діяльності підприємства. Тому в процесі оцінки кадрового потенціалу за допомогою гудвілу необхідно враховувати різний період їх формування.

## **Тема 12. Оцінювання вартості бізнесу**

- 1 Необхідність і мета оцінки бізнесу.
- 2 Принципи оцінки бізнесу.
- 3 Підходи й методи оцінки бізнесу.
- 4 Процес оцінки бізнесу.

## **1 Необхідність і мета оцінки бізнесу**

Ринкова оцінка має враховувати не тільки цінність складових елементів певного об'єкта – сукупність факторів виробництва, але й економічних відносин, що реалізують право власності на нього. Особливий інтерес при цьому становить бізнес як процес одержання доходу, як власність, що приносить доход. Основу бізнесу, його суть становить капітал.

Бізнес – це певна господарська діяльність, яка провадиться або планується для провадження з використанням активів цілісного майнового комплексу. Головна його мета – одержання прибутку.

Цілісними майновими комплексами є підприємства, а також їх структурні підрозділи (цехи, виробництва, дільниці тощо), які можуть бути виділені в самостійні об'єкти з подальшим складанням відповідного балансу і можуть бути зареєстровані як самостійні суб'єкти господарської діяльності.

Будь-який бізнес має свою економіко-організаційну форму у вигляді підприємства. Бізнес є об'єктом угоди, товаром з усіма властивими йому особливостями.

Корисність і витрати в сукупності становлять ту величину, що є основою ринкової ціни, яка розраховується оцінювачем і яку можна визначити як ринкову вартість. Таким чином, бізнес, як певний вид діяльності, підприємство й фірма, як його організаційна форма в ринковій економіці, задовольняють потреби власника в доходах, для одержання яких витрачаються певні ресурси.

Бізнес, підприємство й фірма мають всі ознаки товару й можуть бути об'єктом купівлі-продажу. Ці особливості визначають принципи, моделі, підходи й методи оцінки. Це товар інвестиційний, тобто товар, вкладення в який здійснюються з метою віддачі в майбутньому. Бізнес є системою,

але продаватися може як вся система в цілому, так й окремо її підсистеми і навіть елементи. У цьому випадку руйнується його зв'язок із власним конкретним капіталом, конкретною організаційно-економічною формою, елементи бізнесу стають основою формування іншої, якісно нової системи. Потреба в цьому товарі залежить від процесів, які відбуваються як усередині самого товару, так і в зовнішнім середовищі. З огляду на особливе значення стабільності бізнесу для стабільності в суспільстві, необхідною є участь держави не тільки в регулюванні механізму купівлі-продажу бізнесу, але й у формуванні ринкових цін на бізнес, у його оцінці.

Під оцінкою бізнесу розуміють оцінку майнового комплексу функціонуючого підприємства. Найчастіше до оцінки бізнесу звертаються інвестори, коли розглядають питання про вкладення коштів шляхом купівлі пакетів акцій підприємств. Оцінка бізнесу проводиться також у ході конкурсу при банкрутстві підприємства.

При оцінці бізнесу застосовують підходи: доходний, порівняльний і витратний.

***Оцінку бізнесу проводять із метою:***

- підвищення ефективності поточного керування підприємством, фірмою;
- визначення вартості цінних паперів у випадку купівлі-продажу акцій підприємств на фондовому ринку;
- визначення вартості підприємства у випадку його купівлі-продажу цілком або вроздріб;
- реструктуризації підприємства;
- розробки плану розвитку підприємства;
- страхування, у процесі якого виникає необхідність визначення вартості активів напередодні втрат;
- оподаткування;
- прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- періодичної переоцінки майна незалежними оцінювачами з метою підвищення реалістичності фінансової звітності;
- здійснення інвестиційного проекту розвитку бізнесу тощо.

Залежно від мети оцінки, кількості й підбору факторів, що враховуються, оцінювач розраховує різні види вартості. Детально вони розглянуті у 7-й темі.

Розрізняють ринкову вартість і неринкові види вартості. Ринкова вартість – це найбільш імовірна ціна при здійсненні угоди між типовим покупцем і продавцем. Ринкова вартість розраховується виходячи із ситуації на ринку на конкретну дату, тому при зміні ринкових умов ринкова вартість буде змінюватися.

До неринкових видів вартості відносять інвестиційну, страхову, оподатковувану, утилізаційну вартості та ін. При оцінці власності як об'єкта продажу на відкритому ринку використовується ринкова вартість. При обґрунтуванні інвестиційних проектів розраховують інвестиційну вартість. Інвестиційна вартість – вартість власності для конкретного інвестора при певних цілях інвестування. На відміну від ринкової вартості, обумовленої мотивами поведінки типового покупця й продавця, інвестиційна вартість залежить від індивідуальних вимог до інвестицій, пропонувані конкретним інвестором. Страхова вартість – вартість власності, обумовлена положеннями страхового контракту або поліса. Оподатковувана вартість – вартість, що розраховується на базі визначень, що містяться у відповідних нормативних документах, що належать до оподаткування власності. Утилізаційна вартість – вартість об'єкта власності (за винятком земельної ділянки), що розглядається як сукупна вартість матеріалів, що містяться в ньому, без додаткового ремонту.

Залежно від характеру аналога розрізняють вартість відтворення й вартість заміщення. Вартість відтворення – це вартість об'єкта власності, створеної за тим самим плануванням і з тих самих матеріалів, що й оцінювана, але за нині діючими цінами. Вартість заміщення – це вартість близького аналога оцінюваного об'єкта.

Залежно від перспектив розвитку підприємства розрізняють вартість діючого підприємства й ліквідаційну вартість. Вартість діючого підприємства – це вартість підприємства, що сформувалося як єдине ціле, а не якої-небудь його складової частини. Оцінка діючого підприємства припускає, що бізнес має

сприятливій перспективі розвитку, тому можна чекати збереження підприємства як системи, а цінність цілого звичайно завжди більша, ніж проста сума вартостей окремих елементів.

Якщо ж передбачаються закриття підприємства й реалізація активів бізнесу окремо, то важливо визначити його ліквідаційну вартість.

Ліквідаційна вартість, або вартість змушеного продажу, – грошова сума, що реально може бути отримана від продажу власності в строк, занадто короткий для проведення адекватного маркетингу. При її визначенні необхідно враховувати всі витрати, пов'язані з ліквідацією підприємства.

Основою вартості будь-якого об'єкта власності, у тому числі бізнесу, є його корисність.

## 2 Принципи оцінки бізнесу

У темі 6 наведені принципи оцінки майна та бізнесу, які поділяються на групи:

- 1) принципи, засновані на уявах потенційного власника;
- 2) принципи, що впливають із процесу експлуатації нерухомості;
- 3) принципи, обумовлені дією ринкового середовища;
- 4) принцип найкращого і найбільш ефективного використання.

Використання тих чи інших принципів залежить від конкретної ситуації, яка складається на момент оцінки.

Розглянемо їх докладніше стосовно оцінки бізнесу (підприємства).

**Перша група принципів.** Ключовим критерієм вартості будь-якого об'єкта власності є його *корисність*. Корисність для кожного споживача індивідуальна, але якісно й кількісно визначена в часі вартості. Однак як загальну корисність об'єкта для власника в ринковій економіці можна виділити його здатність приносити дохід. Корисність бізнесу – це його здатність приносити дохід у конкретному місці й протягом даного періоду. Принцип корисності полягає у тому, що чим більше підприємство здатне задовольняти потреби власника, тим вище його вартість. З погляду будь-якого користувача оцінка

вартість підприємства не повинна бути вище мінімальної ціни на аналогічне підприємство з такою самою корисністю. Крім того, за об'єкт не розумно платити більше, ніж може коштувати створення нового об'єкта з аналогічною корисністю в прийнятний термін. Якщо інвестор аналізує потік доходу, то максимальна ціна визначається за допомогою вивчення інших потоків доходів з аналогічним рівнем ризику і якості.

Можна виділити ще один методологічний принцип оцінки вартості підприємства – це **принцип заміщення**. Він визначається в такий спосіб: максимальна вартість підприємства визначається найменшою ціною, за якою може бути придбаний інший об'єкт із еквівалентною корисністю.

**Принцип очікування.** Корисність будь-якого бізнесу, підприємства визначається тим, у скільки сьогодні оцінюються прогнозовані майбутні вигоди (доходи). При цьому дуже важлива величина, якість і тривалість очікуваного майбутнього доходу. Однак очікування щодо доходу можуть змінюватися. Принцип очікування полягає у визначенні поточної вартості доходу або інших вигід, які можуть бути отримані в майбутньому від володіння даним підприємством та/або його перепродажем.

**Друга група принципів оцінки обумовлена експлуатацією власності й пов'язана з уявою виробників.**

Прибутковість будь-якої економічної діяльності визначається факторами виробництва: землею, робочою силою, капіталом і керуванням. Для оцінки підприємства потрібно знати внесок кожного фактора у формування доходу підприємства. Звідси принцип внеску зводиться до такого: включення будь-якого додаткового активу в систему підприємства економічно доцільно, якщо одержуваний приріст вартості підприємства більше витрат на придбання цього активу.

Кожен фактор має бути оплачений з доходів, створюваних даною діяльністю. Спочатку оплачуються праця, управління і капітал, а потім власник землі із залишку прибутку отримує ренту (або податок на землю, або орендну плату). Таким чином, земля має «залишкову продуктивність», тобто компенсується тоді, коли є залишок прибутку після оплати всіх інших факторів виробництва. **Це принцип залишкової продуктивності землі.**

Фактори виробництва оцінюються тільки з урахуванням періоду їхнього відтворення, місця в обороті капіталу. Зміна того або іншого фактора виробництва може збільшувати або зменшувати вартість об'єкта. Із цього важливого положення економічної теорії випливає ще один принцип оцінки бізнесу, зміст якого можна звести до такого: у міру додавання ресурсів до основних факторів виробництва чиста віддача має тенденцію збільшуватися швидше темпу зростання витрат, однак після досягнення певного рівня загальна віддача хоча й збільшується, однак уже темпами, що сповільнюються. Це уповільнення відбувається доти, поки приріст вартості не стане меншим, ніж витрати на додані ресурси. Цей принцип базується на теорії граничного доходу й називається **принципом граничної продуктивності (внеску)**.

Підприємство – це система. Закономірністю розвитку і існування системи є збалансованість, пропорційність її елементів. Найбільша ефективність підприємства досягається при об'єктивно обумовленій пропорційності факторів виробництва. Отже, при оцінці вартості підприємства необхідно враховувати **принцип збалансованості** (пропорційності), відповідно до якого максимальний доход від підприємства можна одержати при дотриманні оптимальних співвідношень величин факторів виробництва.

Одним з важливих моментів дій даного принципу є відповідність розмірів підприємства потребам ринку. Так, якщо підприємство є занадто великим для задоволення потреб ринку, то його ефективність знижується, особливо якщо утруднено доставку ресурсів або товарів.

**Принцип віддачі** – в міру збільшення будь-якого ресурсу (при незмінності інших факторів) зростання чистої віддачі (прибутку) спочатку збільшується, а потім починає зменшуватися. Наприклад, наймання нових кваліфікованих працівників спочатку збільшує віддачу, а потім (у разі їх переутримання, надмірної чисельності) зменшує її. Аналогічний приклад можна навести і щодо технічного оснащення підприємства, і щодо понаднормативних запасів сировини і матеріалів тощо.

При розгляді альтернатив розвитку може виникнути питання про економічний поділ майнових прав на власність, якщо таке дозволить збільшити загальну вартість. Економічний



поділ має місце, якщо права на об'єкт можна розділити на два або більше майнові інтереси, у результаті чого загальна вартість об'єкта зростає. **Принцип економічного поділу** говорить, що майнові права варто розділити й з'єднати таким чином, щоб збільшити загальну вартість підприємства.

**Третя група принципів прямо обумовлена дією ринкового середовища.**

Провідним фактором, що впливає на ціноутворення в ринковій економіці, є **співвідношення попиту та пропонування**. Якщо попит та пропонування перебувають у рівновазі, то ціни залишаються стабільними. Корисність визначена в часі й просторі. Ринок ураховує цю визначеність насамперед через ціну. Якщо підприємство відповідає ринковим стандартам, характерним у конкретний час для даної місцевості, то ціна на нього буде коливатися навколо середньоринкового значення; якщо ж об'єкт не відповідає вимогам ринку, то це, як правило, відображається через більш низьку ціну на дане підприємство.

**Принцип відповідності** зазначає, що підприємства, які не відповідають вимогам ринку щодо оснащення виробництва, технології, рівня прибутковості тощо, швидше за все будуть оцінені нижче середнього.

**Принципи регресії й прогресії**. Регресія є наявною, коли підприємство характеризується зайвими стосовно до даних ринкових умов поліпшеннями. Прогресія має місце, коли в результаті функціонування сусідніх об'єктів, наприклад об'єктів, що забезпечують поліпшену інфраструктуру, ринкова ціна даного підприємства швидше за все виявиться вищою його вартості.

На ціноутворення впливає конкуренція. Якщо галузь, у якій діє підприємство, приносить надлишковий прибуток, то у вільній ринковій економіці в цю галузь намагаються проникнути й інші підприємці. Це збільшить пропонування в майбутньому й знизить норму прибутку. При оцінці вартості підприємств необхідно враховувати ступінь конкурентної боротьби в даній галузі в цей час і у майбутньому. **Принцип конкуренції** зводиться до такого: якщо очікується загострення конкурентної боротьби, то при прогнозуванні майбутніх прибутків даний

фактор можна врахувати або за рахунок прямого зменшення потоку доходів, або шляхом збільшення фактора ризику, що знизить поточну вартість майбутніх доходів.

Вартість бізнесу визначається не тільки внутрішніми факторами, але багато в чому – зовнішніми. Вартість підприємства, його майно значною мірою залежить від стану зовнішнього середовища, ступеня політичної й економічної стабільності в країні. Отже, при оцінці підприємства необхідно враховувати **принцип залежності від зовнішнього середовища**.

Зміна політичних, економічних і соціальних факторів впливає на кон'юнктуру ринку й рівень цін. Вартість підприємства змінюється. Отже, оцінка вартості підприємства має проводитися на певну дату. У цьому полягає суть **принципу зміни вартості**.

**Принцип найкращого й найбільш ефективного використання** – це основний принцип оцінки, який означає розумне і можливе використання підприємства, яке забезпечує йому найвищу поточну вартість на дату оцінки, або те використання, обране з розумних і можливих альтернативних варіантів, яке призводить до максимальної вартості земельної ділянки, на якій розташовується підприємство. Даний принцип – синтез усіх трьох вищерозглянутих груп принципів.

**Фактори, що впливають на величину оцінної вартості.**

Для того щоб визначити вартість підприємства, необхідно мати уяву про сукупність факторів, які впливають на вартість, а також про вплив конкретного фактора.

Найважливішою сукупністю факторів є **фактори попиту**. Попит визначається потребами споживачів, які, в першу чергу, залежать від корисності товару та його ціни. Прибуток, який може отримати власник від реалізації підприємства, залежить від співвідношення доходів і витрат. На доход підприємства впливають обсяги продажів і ціни реалізації товарів, які також залежать від платоспроможності попиту та його еластичності. Еластичність попиту визначається галузевою приналежністю продукції і наявністю товарів-замінників й доповнюючих товарів. На ціни впливають також рівень конкуренції на ринку і частка на ньому підприємства, що оцінюється. На величину платоспроможного попиту впливають рівень доходів споживачів,

стан економіки, прогноз на майбутнє. Попит на певний товар залежить від стадії його життєвого циклу. На величину виторгу впливає також якість продукції, що визначається технологією виробництва й станом основних виробничих фондів підприємства. Обсяг збуту підприємства обмежується його виробничими потужностями і при їх нестачі – наявністю необхідних інвестицій. Витрати підприємства залежать від того, що і як виробляє підприємство, яка його потреба у факторах виробництва, їхньої ціни і умов оплати.

Одним з найважливіших факторів, що визначає ринкову ціну бізнесу, є *ступінь контролю*, який отримує новий власник. Підприємство може бути придбане в індивідуальну приватну власність або купується контрольний пакет акцій. У першому випадку ринкова ціна буде вищою.

Іншим важливим фактором, що визначає ринкову ціну, є *ліквідність власності*. Ринок передбачає премію за активи, які можуть бути перетворені на гроші з мінімальним ризиком втрати вартості. Власність акцій ліквідних підприємств, як правило, є вищою, ніж неліквідних. З цим положенням пов'язане правило: акції відкритих акціонерних товариств коштують дорожче, ніж акції закритих (різниця іноді у 35 – 50 % обумовлена багатьма причинами, зокрема і більшими витратами на публічне розміщення акцій).

Ринкова ціна реагує на будь-які *обмеження, які має бізнес*. Наприклад, якщо держава обмежує ціни на продукцію підприємства, то ринкова ціна такого підприємства буде вищою, ніж на підприємство, яке не має таких обмежень.

Вартість підприємства залежить також від кваліфікації управлінського персоналу, і це враховується експертом-оцінювачем при виборі оцінного мультиплікатора або при підборі коефіцієнта капіталізації, або на цей фактор робиться спеціальне коригування (знижка або премія) до загальної розрахункової вартості підприємства.

*Відсутність вертикальної виробничої інтеграції* значно впливає на стабільність функціонування підприємства. Наприклад, якщо підприємство виробляє якийсь елемент для складання обладнання чи машини і покупець цього елемента, який здійснює складання, приймає рішення організувати власне

виробництво, то перше підприємство ризикує втратити всі свої доходи. Ця обставина має враховуватися при оцінці підприємства.

*Наявність наукової бази, масштаби і якість активів*, у тому числі прогресивність і зношеність машин та обладнання, також впливають на вартість підприємства.

І звісно, ринкова ціна підприємства залежить від перспектив розвитку підприємства: чи буде воно розвиватися, чи буде закрите через свою неефективність. При визначенні ринкової ціни підприємства враховується тільки та частина його капіталу, яка може приносити доходи у тій чи іншій формі у майбутньому. Тому аналіз ринкової кон'юнктури при оцінці бізнесу має суттєве значення [25].

### **3 Підходи й методи оцінки бізнесу**

Оцінку бізнесу здійснюють на основі трьох підходів: доходного, витратного й порівняльного. При оцінці з позиції доходного підходу доход є основним фактором, що визначає величину вартості об'єкта. Чим більше доход, принесений об'єктом, тим більше величина його ринкової вартості. При цьому мають значення тривалість періоду одержання можливого доходу, ступінь і види ризиків, що супроводжують даний процес. Доходний підхід – це визначення поточної вартості майбутніх доходів, які виникнуть у результаті використання власності й можливого подальшого її продажу. У цьому випадку застосовується принцип очікування.

У деяких випадках витратний або порівняльний підхід є більш точним й ефективним. Порівняльний підхід особливо ефективний у випадку існування активного ринку порівнянних об'єктів власності. Точність оцінки залежить від якості зібраних даних, тому що, застосовуючи даний підхід, оцінювач повинен зібрати достовірну інформацію про недавні продажі порівнянних об'єктів. Ці дані включають: фізичні характеристики, час продажу, місце розташування, умови продажу й фінансування. Дієвість такого підходу знижується, якщо угод було мало й моменти їхнього здійснення й оцінки розділяє тривалий період, якщо ринок перебуває в аномальному стані, тому що швидкі

зміни на ринку призводять до перекручування показників. Порівняльний підхід побутований на застосуванні принципу заміщення. Для порівняння вибираються конкуруючі з оцінюваним бізнесом об'єкти. Звичайно між ними існують розбіжності, тому варто провести відповідне коригування даних. В основу приведення виправлень покладений принцип внеску.

Витратний підхід найбільш застосовується для оцінки об'єктів спеціального призначення, а також нового будівництва, для визначення варіанта найкращого й найбільш ефективного використання землі, а також з метою страхування. Інформація, що збирається, включає дані про ціни на землю, будівельні специфікації, дані про рівень зарплати, вартість матеріалів, витрати на встаткування, про прибуток і накладні витрати будівельників на місцевому ринку й тощо. Необхідна інформація залежить від специфіки оцінюваного об'єкта. Даний підхід складно застосовувати при оцінці унікальних об'єктів, що володіють історичною цінністю, естетичними характеристиками, або застарілих об'єктів.

Витратний підхід найпоширеніший, особливо в умовах слабо розвиненого фондового ринку. Серед методів, що використовуються при витратному підході, найбільш характерним є метод нагромадження активів, що передбачає аналіз і коригування кожної статті активу останнього балансу підприємства для одержання їх поточної ринкової вартості.

Витратний підхід заснований на принципі заміщення, найкращого й найбільш ефективного використання, збалансованості, економічної величини й економічного поділу.

Всі три підходи взаємозалежні. Їх переваги та недоліки наведені у таблиці 12.1.

Таблиця 12.1 – Переваги та недоліки підходів до оцінки вартості бізнесу [15]

Підхід	Переваги	Недоліки
Витратний	- ґрунтується на реально існуючих активах; - єдино можливий для деяких видів	- не враховує вартість деяких нематеріальних активів; - не враховує майбутні очікування;

	підприємств	- не враховує ефективність використання активів
Доходний	- враховує майбутні очікування; - враховує ринковий аспект (через ставку дисконту); - враховує економічне застарівання	- трудомісткість прогнозування; - результати мають імовірнісний характер
Порівняльний (ринковий)	- цілком ринковий метод; - відображає реальне співвідношення попиту та пропонування, практику угод	- заснований на минулому без урахування майбутніх очікувань; - вимагає великі кількості виправлень; - труднощі зі збиранням необхідної інформації

При виборі підходу перед оцінювачем відкриваються різні перспективи. Хоча ці підходи ґрунтуються на даних, зібраних на тому самому ринку, кожний має справу з різними аспектами ринку. Вважається, що на ідеальному ринку всі три підходи мають привести до однієї й тієї самої величини вартості. Однак більшість ринків є недосконалими, пропонування та попит не перебувають у рівновазі. Потенційні користувачі можуть бути неправильно інформовані, виробники можуть бути неефективними. Дані підходи можуть давати різні показники вартості.

Кожний із трьох розглянутих підходів припускає використання при оцінці властивих йому методів (див. таблицю 12.2).

Таблиця 12.2 – Методи оцінки бізнесу [14]

Підхід	Метод оцінки	Базовий постулат
Витратний	Простий балансовий метод	Вартість бізнесу визнається рівною різниці між активами та пасивами фірми
	Метод регулювання балансу	Вартість бізнесу визначається підсумовуванням реальної вартості усіх компонентів цілісного майнового комплексу підприємства з вирахуванням сум його зобов'язань (боргів)
	Метод ліквідаційної	Вартість бізнесу дорівнює сумі коштів, яка може бути реально отримана при його ліквідації (продажу); або

	вартості	сумі ліквідаційних вартостей усіх видів майна підприємства. Визначається три види ліквідаційної вартості бізнесу: упорядкована, примусова і кінцева
	Метод вартості заміщення	Вартість бізнесу визначається підрахуванням вартості створення ідентичного цілісного майнового комплексу у поточних цінах, який має аналогічну корисність для власників, але сформований відповідно до сучасних стандартів та вимог
	Метод чистих активів	Вартість бізнесу визначається вирахуванням з ринкової вартості всіх активів підприємства скоригованої вартості його зобов'язань. Коригування полягає у ціновому приведенні чи нормалізації бухгалтерської звітності
	Метод нагромадження активів	Вартість бізнесу дорівнює різниці між ринковою вартістю всіх активів підприємства та ринковою вартістю усіх його пасивів (зобов'язань) у поелементному розрізі
Доход-ний	Метод прямої капіталізації доходів	Вартість бізнесу дорівнює теперішній вартості майбутніх грошових потоків від його використання, що можуть бути капіталізовані учасниками (власниками)
	Метод дисконтування	Вартість бізнесу дорівнює теперішній вартості грошових потоків, генерованих кожним його компонентом, з урахуванням відмінностей у рівнях дисконтів
	Метод економічного прибутку	Вартість бізнесу визначається множенням суми інвестованого капіталу на ставку економічної рентабельності, яка дорівнює різниці між рентабельністю інвестованого капіталу і середньозваженими витратами на його залучення та використання
	Метод додаткових доходів	Вартість бізнесу визначається урегулюванням балансу підприємства та оцінюванням можливостей отримання доходів від його використання
Порівняль-ний	Метод мультиплікаторів	Вартість бізнесу оцінюється на основі визначених коефіцієнтів, що відтворюють суттєві характеристики аналогічних об'єктів, наявних на ринку
	Метод галузевих співвідношень	Вартість бізнесу визначається на основі цінних показників та інших якісних (чи фінансових) співвідношень, характерних для даної сфери господарювання
	Метод аналогових продажів (ринку капіталу)	Вартість бізнесу встановлюється на рівні ціни купівлі-продажу контрольних пакетів акцій компаній чи аналогічних цілісних майнових комплексів

Найбільшого поширення в рамках порівняльного підходу набув **метод мультиплікаторів**, під якими слід розуміти коефіцієнти, що відображають взаємозв'язок між ринковою вартістю бізнесу та певною фінансово-економічною базою (фактором, який справляє істотний вплив). Найбільшого поширення набули цінові мультиплікатори, які можна підрозділити на інтервальні та одномоментні. Загальна

характеристика найпоширеніших мультиплікаторів подана у таблиці 12.3.

Таблиця 12.3 – Мультиплікатори оцінки вартості бізнесу

Мульти-плікатор	Призначення	Основна вимога
1	2	3
<b>Інтервальні мультиплікатори</b>		
Ціна / Прибуток	Відтворює зв'язок вартості бізнесу з фінансовими результатами його діяльності. Причому за базу розрахунку можуть використовуватися як сума чистого чи валового прибутку, так і їхні середньорічні величини	Повна відповідність видів прибутку в оцінюваних компаніях та методів бухгалтерського обліку в частині формування та розподілу їхнього прибутку
Ціна / Грошовий потік	Характеризує зв'язок вартості бізнесу з розміром грошового потоку, генерованого ним. Перевага цього мультиплікатора перед попереднім у тому, що він ширше трактує фінансові результати діяльності бізнесу, а також на основі дисконтування дає змогу коректно враховувати ретроспективні дані	Відповідність методів бухгалтерського обліку
Ціна / Виторг від реалізації (операційної діяльності)	Характеризує залежність вартості бізнесу від виторгу від реалізації. Даний мультиплікатор не залежить від методів бухгалтерського обліку та має універсальний характер. Також використовується модифікована форма даного мультиплікатора «ціна / натуральний обсяг виробництва». Крім того, як база розрахунку можуть використовуватися інші неважливі величини (кількість устаткування, квадратура виробничих площ тощо)	Основну частину фінансових результатів функціонування бізнесу складає ефективність комерційної діяльності. За обрахунку інших видів даного мультиплікатора слід особливо ретельно обґрунтовувати залежність вартості бізнесу від обраного показника

Продовження таблиці 12.3

1	2	3
Ціна / Дивіденди	Описує зв'язок вартості бізнесу та суми дивідендів, виплачених чи потенційних	Повна відповідність організаційно-правової форми бізнесу та схожість дивідендної політики компаній
<b>Одномоментні мультиплікатори</b>		
Ціна / Балансова	Описує зв'язок вартості бізнесу та	Ресурсна природа



вартість	балансової вартості аналогічних компаній (проектів). Під час розрахунків використовуються балансові показники чи аналітично визначена величина скоригованих активів підприємства	оцінюваного бізнесу
Ціна / Чиста вартість активів	Характеризує залежність вартості бізнесу від суми його чистих активів. У процесі визначення даного мультиплікатора особливо важливими є значення рентабельності продажу, структура капіталу та активів, ліквідність та інші фінансово-економічні показники	Оцінювана компанія повинна мати значні інвестиції у майно (нерухомість, цінні папери, газове чи нафтове обладнання тощо). Основною діяльністю компанії є купівля та перепродаж такого майна. Внесок у вартість бізнесу персоналу підприємства є незначним
<b>Фінансові мультиплікатори</b>		
Прибуток / Інвестований капітал	Відображає залежність вартості бізнесу від рівня прибутковості використання інвестованого капіталу	Оцінка вартості бізнесу проводиться з позицій власників капіталу (акціонерів, інвесторів) і передбачає ідентичність методів визначення та політики розподілу прибутку і виду оцінки вартості інвестованого капіталу
Прибуток / Виторг від реалізації	Характеризує залежність вартості бізнесу від рентабельності продажів (операційної діяльності)	Основним видом діяльності виступає реалізація товарів (послуг чи виконання робіт) та ідентичність систем бухгалтерського обліку
Власний капітал / Позиковий капітал	Описує залежність вартості бізнесу від структури його капіталу	Капітал порівнюваних компаній зіставний за розміром та правовим статусом

Залежно від мети та наявної інформації можуть використовуватися й інші види оцінних мультиплікаторів, що покликані описувати найсуттєвіші фактори визначення вартості бізнесу. Фінансові мультиплікатори мають опосередкований характер, оскільки враховують непрямі зв'язки та досить часто використовуються як допоміжні інструменти під час оцінки вартості бізнесу.

**Метод галузевих співвідношень** базується на використанні емпірично визначених і рекомендованих співвідношень між вартістю бізнесу та окремими фінансово-економічними параметрами. Він є ніби спрощеним варіантом методу мультиплікаторів, тому що передбачає визначення вартості бізнесу за вже встановленими спеціалізованими коефіцієнтами.

Метод галузевих коефіцієнтів дозволяє розраховувати орієнтовну вартість бізнесу за формулами, виведеними на основі галузевої статистики.

Цей метод, на жаль, не набув достатнього поширення у вітчизняній оцінній практиці через відсутність мінімально необхідного масиву статистичної інформації чи її закритого характеру. Тому з огляду на це можна рекомендувати досвід іноземних оцінювачів:

- бухгалтерські фірми та рекламні агентства продаються відповідно за 0,5 та 0,7 суми річного валового виторгу;
- салони краси — за 0,25—0,7 суми річного валового виторгу, вартості обладнання та запасів;
- ресторани і туристичні агентства — відповідно за 0,25—0,5 та 0,04—0,1 суми річного валового виторгу;
- автозаправні станції — за 1,2—2,0 суми місячного валового виторгу;
- підприємства роздрібною торгівлі — за 0,75—1,5 суми чистого прибутку, обладнання та запасів;
- машинобудівні підприємства — за 1,5—2,5 суми чистого прибутку та виробничих запасів тощо.

**Метод аналогових продаж (ринку капіталу)** базується на використанні інформації щодо ринкової вартості пакетів акцій аналогічних компаній, на основі чого робиться висновок щодо вартості оцінюваного бізнесу. Відповідно до принципу заміщення інвестор інвестує кошти в оцінюваний бізнес у такому ж розмірі, як і в аналогічну компанію, акції якої вже котируються на ринку. Слід зазначити, що ринкову інформацію щодо ціни на акції аналогічних компаній коригують з огляду на специфіку оцінюваного бізнесу. Основною перевагою цього методу є використання фактичної ринкової інформації, а не прогнозних даних. Хоча обов'язковою вимогою використання даного методу оцінки є схожість організаційно-правової форми

порівнюваних компаній та достовірність (надійність) ринкової інформації.

Процес визначення вартості бізнесу з використанням цього методу передбачає виконання таких етапів:

*Етап 1.* Збір ринкової інформації, її аналітичне опрацювання та відбір необхідної, допоміжної й довідкової.

*Етап 2.* Формування переліку схожих (аналогічних) компаній, що передбачає:

- визначення максимального переліку компаній, схожих чи пов'язаних з оцінюваною (відбір проводиться за галузевою ознакою, продуктовою подібністю, обсягами виробництва, основним видом сировини тощо);

- відбір на базі попереднього пункту компаній-кандидатів, які мають найбільшу схожість з оцінюваною за ключовими критеріями успішності функціонування бізнесу (важливим критерієм відбору є можливість отримання додаткової достовірної інформації щодо тієї чи іншої компанії).

#### **4 Процес оцінки бізнесу**

Процес оцінки бізнесу передбачає визначення завдання, збір й аналіз інформації з метою одержання обґрунтованої оцінки вартості.

Процес оцінки бізнесу може бути розділений на такі етапи:

1 Визначення завдання.

2 Складання плану оцінки.

3 Збір і перевірка інформації.

4 Вибір доречних підходів до оцінки.

5 Узгодження результатів і підготовка підсумкового висновку.

6 Звіт про результати оцінки вартості.

7 Подання й захист звіту.

Згідно з Національним стандартом № 1 "Загальні засади оцінки майна і майнових прав", звіт про оцінку майна або бізнесу може складатися у повній чи у стислій формі. Звіт у повній формі повинен містити:

- опис об'єкта оцінки, який дає змогу його ідентифікувати;

- дату оцінки та дату завершення складання звіту, а у разі потреби – строк дії звіту та висновку про вартість майна відповідно до вимог законодавства;
- мету проведення та обґрунтування вибору відповідної бази оцінки;
- перелік нормативно-правових актів, відповідно до яких проводиться оцінка;
- перелік обмежень щодо застосування результатів оцінки;
- виклад усіх припущень, у межах яких проводилася оцінка;
- опис та аналіз зібраних і використаних вихідних даних та іншої інформації під час проведення оцінки (опис підприємства, його фінансового та техніко-економічного стану; опис галузі та підприємств-аналогів);
- висновки щодо аналізу існуючого використання та найбільш ефективного використання об'єкта оцінки;
- виклад змісту застосованих методичних підходів, методів та оцінних процедур, а також відповідних розрахунків, за допомогою яких підготовлено висновок про вартість майна;
- письмову заяву оцінювача про якість використаних вихідних даних та іншої інформації, особистий огляд об'єкта оцінки, дотримання національних стандартів оцінки майна та інших нормативно-правових актів з оцінки майна під час її проведення, інші заяви, що є важливими для підтвердження достовірності та об'єктивності оцінки майна і висновку про його вартість;
- висновок про вартість об'єкта оцінки;
- додатки з копіями всіх вихідних даних, а також у разі потреби – інші інформаційні джерела, які роз'яснюють і підтверджують припущення та розрахунки.

Звіт про оцінку дозволяється складати у стислій формі у разі доопрацювання (актуалізації) оцінки об'єкта оцінки на нову дату оцінки, а також в інших випадках, визначених відповідними національними стандартами.

Звіт про оцінку підписується оцінювачами, які безпосередньо проводили оцінку майна, і скріплюється печаткою та підписом керівника суб'єкта оцінної діяльності – суб'єкта господарювання.

Висновок про вартість об'єкта оцінки повинен містити відомості:

- про замовника оцінки та виконавця звіту про оцінку;
- назву об'єкта оцінки та його стислу характеристику;
- мету і дату оцінки;
- вид вартості, що визначався;
- використані методичні підходи;
- величину вартості, отриману в результаті оцінки.

У разі потреби оцінювач має право відобразити у висновку свої припущення та застереження щодо використання результатів оцінки.

Висновок підписується оцінювачем (оцінювачами), який безпосередньо проводив оцінку майна, і скріплюється печаткою та підписом керівника суб'єкта оцінної діяльності – суб'єкта господарювання.

### **Тема 13. Прикладні аспекти оцінювання потенціалу підприємства**

1 Характеристика методичних і правових основ оцінки майна в Україні.

2 Оцінка вартості підприємства як діючого та особливості визначення ліквідаційної вартості.

3 Оцінка вартості підприємства з метою інвестування і реструктуризації.

#### **1 Характеристика методичних і правових основ оцінки майна в Україні**

Методичне регулювання оцінки майна здійснюється у відповідних нормативно-правових актах. Розроблення нормативно-правових актів з оцінки майна здійснюється на засадах міжнародних стандартів оцінки. Нормативно-правові акти, які регулюють питання вартості (ціни) майна, відповідають положенням (національним стандартам) оцінки майна.

Положення (національні стандарти) оцінки майна містять визначення, принципи оцінки, методичні підходи та особливості проведення оцінки відповідного майна залежно від мети оцінки, вимоги до змісту звіту про оцінку майна та порядок його рецензування і є обов'язковими до виконання. Якщо не зазначається вид вартості, який має бути визначений у результаті оцінки, визначається ринкова вартість.

Оцінка проводиться винятково на основі державних нормативно-правових актів фахівцями, що мають ліцензію Фонду держмайна України. Основними документами в цій галузі є Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оцінну діяльність», постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики оцінки майна». Значно розширена сфера застосування експертної оцінки. Оцінка земель регламентована в постанові Кабінету Міністрів України «Про експертну оцінку земельних ділянок», у наказі Державного комітету земельних ресурсів України «Про затвердження проведення експертної грошової оцінки земельних ділянок».

Необхідність оцінки об'єктів нерухомості виникає в таких випадках: об'єкт приватизується; продаж об'єкта або його частини іншому власникові; одержання кредиту під заставу об'єкта; страхування нерухомого майна; передача об'єкта або його частини в оренду; переоцінка основних фондів; передача вартості об'єкта або частини в статутний фонд створюваного спільного підприємства або акціонерного товариства; розробка інвестиційного проекту.

Оцінювана вартість, або експертна оцінка об'єкта нерухомості, є показником прогнозним. Він визначає ймовірний розмір оплати покупцем за придбання об'єкта у свою власність. При цьому мають бути дотримані такі правила: для продажу власності надано досить часу; покупці й продавці не піддаються яким-небудь формам зовнішнього впливу; покупці й продавці добре інформовані про предмет й умови угоди; угода відбувається в типових умовах ринку.

Документом, що містить відомості про проведену оцінку і результати, є висновок про оцінку. Висновок про оцінку обов'язково містить відомості про найменування замовника оцінки; найменування виконавця оцінки; підстави проведення

оцінки; найменування об'єкта оцінки, його адресу; опис об'єкта; мету оцінки. З метою застави, для страхування, для бухобліку потрібно вказувати, на яку дату або період визначається оцінка; вимогу замовника щодо точності розрахунків; особливі вимоги й умови оцінки; обсяг вибірки; кінцевий результат оцінки, підпис виконавця оцінки. Результати оцінки можуть бути перевірені іншими фахівцями шляхом проведення незалежних вибірок, а їх детальний статистичний аналіз дозволить виявити допущені помилки.

## **2 Оцінка вартості підприємства як діючого та особливості визначення ліквідаційної вартості**

Визначення ринкової вартості майна або бізнесу засновано на принципі найбільш ефективного використання. **Вартість підприємства як діючого** не є ринковою, тому що не розглядається найбільш ефективно використання його іншими способами, не такими, як воно вже використовується.

Поняття вартості підприємства як діючого (бізнесу в цілому) містить у собі оцінку функціонуючого підприємства й одержання із загальної вартості діючого підприємства величин для складових його частин, що виражають їхній внесок у загальну вартість, однак сама по собі жодна із цих компонентів ринкової вартості не утворить. Вартість підприємства як діючого є вартістю, створюваною діяльністю бізнесу, для якого засноване дане підприємство. Вона виражає вартість деякого сформованого бізнесу й виводиться шляхом капіталізації його прибутку. У концепції визначення вартості підприємства як діючого найбільш яскраво одержав своє вираження принцип внеску. Для оцінки підприємства необхідно знати внесок кожного фактора виробництва у формування доходу підприємства. Кожний з них має бути оплачений (компенсований) з доходів, створюваних діяльністю підприємства.

Найбільш характерні особливості концепції оцінки підприємства як діючого:

- вартість підприємства як діючого – окремий вид вартості, який визначає вартість підприємства для конкретного

користувача (власника підприємства), що відображає її неринковий характер;

- оцінка підприємства як діючого передбачає оцінку підприємства, яке має сприятливі перспективи розвитку зі збереженням існуючого використання активів;

- визначення вартості підприємства шляхом капіталізації його прибутку; загальний показник вартості при цьому можна розподілити по складових частинах (активах) відповідно до їх внеску в ціле. Однак жоден з отриманих компонентів сам по собі не буде виражати показник ринкової вартості.

Найбільш доречним підходом для оцінки підприємства як діючого є доходний підхід. При застосуванні доходного підходу необхідно враховувати такі фактори, як:

- прогнозні темпи зростання й тривалість періоду одержання прибутку;

- ризик одержання прогнозованих доходів;

- зміна вартості грошей у часі.

При оцінці очікуваних доходів або прибутку мають враховуватися структура капіталу підприємства й положення на ринку, очікувані перспективи, галузеві й загальноекономічні фактори. Конкретний метод доходного підходу визначається характером одержуваного підприємством доходу. Це може бути метод капіталізації доходу (прибутку), метод дисконтування майбутніх доходів. Визначення вартості підприємства як діючого припускає розрахунок вартостей кожного активу (групи активів), використовуваного в процесі функціонування підприємства.

Кожен актив розглядається з погляду альтернативних можливостей його використання: якщо вартість активу для бізнесу дорівнює вартості активу у використанні, то приймається рішення про збереження даного активу на балансі; якщо вартість активу для бізнесу дорівнює чистій вартості реалізації активу, власник ухвалює рішення щодо продажу активу; якщо вартість активу для бізнесу дорівнює чистим поточним витратам на заміщення даного активу, власник заміняє цей актив на інший.

При визначенні вартості підприємства як діючого в результаті суми вартостей у використанні активів підприємства



необхідно до отриманої підсумкової вартості додати ринкову або іншу вартість надлишкових активів з альтернативним поточним варіантом використання.

*Оцінка ліквідаційної вартості підприємства* необхідна при ліквідації підприємства; при фінансуванні підприємства боржника; при фінансуванні реорганізації підприємства; при санації підприємства; при виробленні плану погашення боргів підприємства-боржника, що є під загрозою банкрутства; при аналізі й виявленні можливості виділення окремих виробничих потужностей підприємства в економічно самостійні організації; при оцінці заявок на купівлю підприємства; при експертизі угод з передачі прав власності третім особам; при експертизі програм реорганізації підприємства.

Цей вид оцінки належить до так званих активних видів, коли на основі отриманих результатів багатьма зацікавленими сторонами приймаються відповідні управлінські рішення, інша особливість – високий ступінь залежності третіх сторін від результатів оцінки.

Оцінка ліквідаційної вартості підприємства здійснюється у таких випадках:

- компанія перебуває в стані банкрутства або є серйозні сумніви щодо її здатності залишатися діючим підприємством;
- вартість компанії при ліквідації може бути вищою, ніж при продовженні діяльності.

Ліквідаційна вартість являє собою чисту грошову суму, що власник підприємства може одержати при ліквідації підприємства й роздільному розпродажу його активів.

*Ліквідаційна вартість підрозділяється на три види:*

- *упорядкована ліквідаційна вартість*. Розпродаж активів підприємства здійснюється протягом розумного періоду часу, щоб можна було одержати високі ціни за активи, що продаються. Для найменш ліквідної нерухомості підприємства цей період складає близько двох років;

- *примусова ліквідаційна вартість*. Активи розпродаються настільки швидко, наскільки це можливо, часто одночасно й на одному аукціоні;

- *ліквідаційна вартість припинення існування активів підприємства*. Активи підприємства списуються, а на даному

місці будується нове підприємство, яке дає значний економічний або соціальний ефект. В цьому випадку вартість підприємства є негативною величиною.

Ліквідаційна вартість підприємства розраховується шляхом вирахування зі скоригованої вартості всіх активів балансу суми поточних витрат, пов'язаних з ліквідацією підприємства, а також величини всіх зобов'язань.

Розрахунок ліквідаційної вартості підприємства включає декілька основних етапів.

1 Береться останній балансовий звіт.

2 Розробляється календарний графік ліквідації активів.

3 Визначається валова виручка від ліквідації активів.

4 Оцінна вартість активів зменшується на величину прямих витрат (комісійні оцінним та юридичним фірмам, податки та збори). Скориговані вартості оцінюваних активів дисконтуються на дату оцінки за ставки дисконту, що враховує пов'язаний з цим продажем ризик.

5 Ліквідаційна вартість активів зменшується на витрати, пов'язані з володінням активами до їх продажу, включаючи витрати на збереження запасів готової продукції і незавершеного виробництва, збереження обладнання, машин, механізмів, об'єктів нерухомості, а також управлінські витрати на підтримку роботи підприємства аж до завершення його ліквідації. Термін дисконтування відповідних витрат визначається за календарним графіком продажу активів підприємства.

6 Додається (віднімається) операційний прибуток (збитки) ліквідаційного періоду.

7 Віднімаються переважні права на вихідні допомоги і виплати працівникам підприємства, вимоги кредиторів за зобов'язаннями, забезпеченими заставою майна ліквідованого підприємства, заборгованість за обов'язковими платежами до бюджету і в позабюджетні фонди, розрахунки з іншими кредиторами.

Таким чином, ліквідаційна вартість підприємства розраховується шляхом вирахування із скоригованої вартості всіх активів балансу суми поточних витрат, пов'язаних з ліквідацією підприємства, а також величини всіх зобов'язань.

### **3 Оцінка вартості підприємства з метою інвестування і реструктуризації**

Інвестиції являють собою вкладення капіталу з метою подальшого його збільшення. Інвестиційний проект може виступати або як самостійний об'єкт оцінки, або як один з елементів власності, що виділений у витратному підході. Інвестування передбачається при купівлі-продажу власності.

Проблема оцінки інвестиційної привабливості полягає в аналізі передбачуваних вкладень у проект і потоку доходів від його використання. Необхідно визначити, наскільки передбачувані результати відповідають вимогам інвестора за рівнем прибутковості й строком окупності.

Теорія і практика інвестиційних розрахунків має у своєму арсеналі безліч різноманітних методів і практичних застосувань оцінки реальних проектів. Незважаючи на велику різноманітність різних методів, їх можна розділити на дві групи:

- статичні, тобто методи, в яких не враховується різна цінність грошей у різні періоди часу;
- динамічні, тобто методи, засновані на дисконтуванні.

До динамічних методів належать:

- метод розрахунку чистого приведенного ефекту. Даний метод отримав найбільш поширений при оцінці капіталовкладень;
- метод розрахунку індексу рентабельності інвестиції;
- метод розрахунку внутрішньої норми рентабельності інвестиції;
- метод визначення терміну окупності інвестиції.

Остаточне рішення про інвестиційну привабливість проекту приймається на основі інформації, що одержується при використанні всіх методів.

***Оцінка вартості підприємства з метою реструктуризації*** припускає оцінку, що проводиться виходячи з даних про поточний стан підприємства й передбачуваного проекту реструктуризації грошових потоків з урахуванням синергетичного ефекту. У ході реструктуризації визначаються джерела розвитку підприємства (бізнесу) на основі внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні стратегії засновані на створенні

вартості в операційній, інвестиційній і фінансовій діяльності. Зовнішні стратегії створення вартості побудовані на реорганізації видів діяльності й структури підприємства.

Затрати на реструктуризацію можна розглядати як варіант інвестицій. При оцінці проекту реструктуризації (злиття, розділення, об'єднання, виділення тощо) необхідно скласти прогноз майбутніх грошових потоків, які передбачається отримати. При розрахунку вартості підприємства з метою реструктурування застосовується метод дисконтованих грошових потоків.

### ***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 пропонування за акціями 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.

Найбільш обґрунтованим для власника паю та привабливим для інвесторів є останній варіант. Оцінка ринкової вартості за таких умов здійснюється з використанням загальноприйнятих в оцінній практиці підходів із подальшим узгодженням отриманих за допомогою різних методів результатів. Аналогічною є ситуація в закритих акціонерних товариствах, коли оцінюється вартість пакета акцій тих акціонерів, які виходять зі складу його засновників.

*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:

- визначення співвідношення між балансовою та оцінною (ринковою) вартістю його власного капіталу;
- якщо оцінна вартість власного капіталу більша за балансову, дозволяється емісія на величину виявленого відхилення;
- якщо оцінна 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:*

- ціна, за якою підприємство (або частки участі в ньому) пропонується до продажу, не має 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;

- 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;

- якщо підприємство, що приватизується, перебуває 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 оцінної 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 пропонування 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.

## **Тема 14. Розвиток підприємства: зміст, сучасні концепції та передумови**

- 1 Сутність і види розвитку підприємства.
- 2 Технічний та організаційний розвиток підприємства.
- 3 Сучасні тенденції розвитку підприємств.

### **1 Сутність і види розвитку підприємства**

Формування ринкової економіки в Україні істотно вплинуло на умови діяльності підприємств: змінилася форма власності, методи та принципи державного регулювання, посилилася міжнародна конкуренція. Традиційні методи управління підприємством малоефективні у швидкозмінному конкурентному середовищі на зовнішньому та внутрішньому ринках. Оптимальним процесом, який спрямований на виживання й стабільне функціонування підприємства в подібних умовах, є розвиток.

Проблема розвитку підприємства досліджується в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, а саме: Афанасьєва Н.В., Раєвневої О.В., Василенко В.О., Пономаренко В.С., Тридіда О.М., Кизима М.О., Пушкаря О.І., Богатирьова І.О., Кононенко І.В., Масленікової Н.П. та ін.

Кожна соціально-економічна система має дві рушійні сили — бажання вижити (зберегти себе, мати певну стабільність) і прагнення розвиватися (самоудосконалюватися).

Останніми роками на зміну старої парадигми: “Спочатку збереження, потім розвиток” прийшла нова парадигма: “Збереження через розвиток”, оскільки якщо постійно займатися самозбереженням, не звертаючи увагу на навколишнє середовище, і покладатися на власне суб'єктивне сприйняття, може відбутися саморуйнування соціально-економічної системи [1].

В науковому світі існує декілька поглядів на сутність терміна “розвиток”. Розвиток розглядається як вищий тип руху, зміни матерії і свідомості; перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового. Розвиток являє собою не всяку

зміну в структурі об'єкта, а тільки якісну зміну, пов'язану з перетвореннями у внутрішній будові об'єкта, у його структурі, що являє собою сукупність функціонально пов'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей.

О.В. Раєвська у своїй монографії [2, с. 99] стверджує, що „існує два основні шляхи розвитку: конструктивний, заснований на висхідній тенденції функціонування системи, та деструктивний, заснований на спадній тенденції”, та припускає наявність третього шляху розвитку системи – нейтрального, тобто стагнаційного.

О.М. Тридід зауважує, що „будь-які трансформаційні процеси на підприємстві можуть бути розглянуті як процеси розвитку. У стратегічному аспекті до розвитку слід відносити: традиційні інноваційні процеси, поєднані в програми розвитку; зростання підприємства; реінжиніринг бізнес-процесів підприємства; процеси реструктуризації та приватизації підприємств; процеси кризового розвитку й антикризового управління розвитком підприємства” [3, с. 82].

На наш погляд, трактування поняття розвитку як таке, що включає і процеси деградації, є занадто широким. У Великому тлумачному словнику української мови [4, с. 1043] зазначено, що „Розвиток – процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого”, а не до будь-якого іншого, що відбувається при деградації системи. У Великій економічній енциклопедії [5, с. 529] вказано, що економічний розвиток „передбачає необоротну спрямованість об'єктів матеріального і духовного виробництва, результатом якого є новий якісний стан об'єкта, у тому числі перетворення його складу і структури. Ці якісні зміни здійснюються у процесі економічного зростання, тобто якісного збільшення споживаних ресурсів та збільшення обсягів виробничого продукту. Економічний розвиток передбачає і кількісні, і якісні зміни”.

Отже, ми будемо виходити з визначення розвитку економіко-виробничих систем як „процесу переходу економіко-виробничої системи в новий, більш якісний стан за рахунок нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, у результаті чого підвищується її опір руйнівним впливам зовнішнього середовища і ефективність функціонування” [6].



Трактування терміна “розвиток підприємства” з позицій різних науковців подано в таблиці 14.1.

Таблиця 14.1 — Трактування терміна “розвиток підприємства”

Автор	Сутність терміна “розвиток підприємства”
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф.	Довгострокова програма удосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації
Василенко В.О.	Це не разові перетворення з метою досягнення “найкращого” (а тому і споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних за глибиною й охопленням криз
Єрохіна Е.А.	Якісна зміна складу зв'язків (тобто структури) і функціонування системи, тобто якісна зміна системи
Шубравська О.В	Процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик
Пономаренко В.С ., Тридід О.М., Кизим М.О.	Процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування

Отже, розвиток підприємства — це процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, який спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього й зовнішнього середовища.

Процес розвитку характеризується великою розмаїтістю конкретних видів і форм. Багато учених виділяють дві форми розвитку: еволюційну і революційну. Еволюційна характеризується поступовими кількісними і якісними змінами, а революційна — стрибкоподібним переходом від одного стану системи до іншого.

Розвиток буває або екстенсивним, тобто проявом і збільшенням уже існуючого, або інтенсивним, тобто виникненням якісно нових форм.

З іншого боку, розвиток буває або екзогенним, тобто несправжнім розвитком, обумовленим тільки ззовні,

навколишнім світом, або ендogenousним, тобто дійсним розвитком, джерело якого є усередині самої системи, що розвивається.

Класифікація основних ознак розвитку підприємства наведена в таблиці 14.2.

Таблиця 14.2 — Класифікація основних ознак розвитку підприємства

Класифікаційна ознака	Види розвитку
1	2
1 Залежно від динаміки змін у соціально-економічній системі підприємства	- рівномірний (еволюційний); - нерівномірний (революційний)
2 Залежно від основи змін	- екстенсивний (кількісний); - інтенсивний (якісний)
3 Залежно від джерела росту	- екзогенний (зовнішній); - ендogenousний (внутрішній)
4 Залежно від складності змін	- елементний; - інтегральний; - системний
5 Залежно від рівня невизначеності процесів	- прогнозований (достовірний); - випадковий

Продовження таблиці 14.2

1	2
6 Залежно від мети змін	- простий; - розширений
7 Залежно від можливості управління змінами	- керований; - спонтанний
9 За масштабом змін	- загально-корпоративний; - внутрішньо-корпоративний (локальний)
10 Залежно від корпоративної стратегії	- адаптивний; - реактивний; - випереджаючий (превентивний)
11 Залежно від об'єкта змін	- організаційний; - техніко-технологічний;

	- соціальний; - економічний розвиток.
--	--

## 2 Технічний та організаційний розвиток підприємства

Планування розвитку підприємства здійснюється через планування технічного та організаційного його видів. Тому розглянемо їх більш детально.

Технічний та організаційний розвиток являють собою напрями єдиного процесу, де технічний розвиток виступає визначальним та безпосереднім фактором зростання ефективності виробництва – він визначає динамічну основу розвитку підприємства, а організаційний розвиток забезпечує реалізацію створених технічно-потенційних можливостей інтенсифікації виробничо-трудова процесів, тобто веде до зміни форми процесу розвитку.

**Технічний розвиток виробництва** – це процес формування та вдосконалення техніко-технологічної бази підприємств, що має бути постійно зорієнтованим на кінцеві результати його виробничо-господарської, комерційної чи іншої діяльності.

**Організаційний розвиток** – це процес використання організаційних факторів розвитку і підвищення ефективності виробництва та управління, який проявляється в удосконаленні існуючих та застосуванні нових методів і форм організації виробництва, праці та елементів господарського механізму.

Технічний розвиток як суб'єкт організаційно-економічного управління охоплює різноманітні форми, які мають відображати відповідні стадії процесу розвитку виробничого потенціалу і забезпечувати просте та розширене відтворення необоротних активів підприємства. Із сукупності форм технічного розвитку доцільно виокремлювати такі, що характеризують, з одного боку, підтримування техніко-технологічної бази підприємств, а з іншого – її безпосередній розвиток через вдосконалення й нарощування виробництва.

Основні показники технологічного рівня підприємства групуються за такими ознаками (див. таблицю 14.3).

Таблиця 14.3 - Основні показники технологічного рівня підприємства [7]

Групи показників	Показники
1 Ступінь технічної оснащеності праці	фондоозброєність праці, енергоозброєність праці
2 Рівень прогресивності технології	структура технологічних процесів за трудомісткістю, частка нових технологій за обсягом або трудомісткістю продукції, середній вік застосовуваних технологічних процесів, коефіцієнт використання сировини і матеріалів
3 Технічний рівень устаткування	продуктивність (потужність), надійність, довговічність, питома металомісткість, середній строк експлуатації, частка прогресивних видів обладнання в загальній кількості, частка технічно та економічно застарілого обладнання в загальному парку
4 Рівень механізації та автоматизації виробництва	ступінь охоплення робіт механізованою працею, частка обсягу продукції, що виробляється за допомогою автоматизованих засобів праці

Для поглиблення аналітичної оцінки рівня технічного розвитку підприємства, необхідність у проведенні якої, як правило, виникає за розробки спеціальної перспективної програми, потрібно застосовувати також інші показники, включаючи ті з них, що характеризують галузеві особливості виробництва, а саме:

- механоозброєність праці (відношення середньорічної вартості машин та устаткування до кількості робітників у найбільшій зміні);
- коефіцієнт фізичного спрацювання устаткування;
- коефіцієнт технологічної оснащеності виробництва (кількість застосовуваних пристроїв, оснастки та інструментів у розрахунку на одну оригінальну деталь кінцевого виробу);
- рівень утилізації відходів виробництва;
- рівень забруднення природного середовища;
- збільшення екологічно чистої продукції.

*Процес управління технічним розвитком підприємства* зазвичай включає такі основні етапи:

1) встановлення цілей – визначення, ранжування, виокремлення пріоритетів;

2) підготовчий етап – аналіз виробничих умов, підготовка прогнозної інформації;

3) варіантний вибір рішень – розробка, вибір критерію та оцінка ефективності можливих варіантів;

4) програмування (планування) робіт – узгодження вибраних і прийнятих рішень, їхнє інтегрування в єдиний комплекс заходів у межах програми технічного розвитку підприємства на найближчу та віддалену перспективу;

5) супроводження реалізації програми – контроль за виконанням передбачених програмою заходів, проведення необхідного коригування програм.

Цілі та пріоритети технічного розвитку треба визначати згідно із загальною стратегією підприємства на тому чи іншому етапі його функціонування. Конкретні стратегічні напрями технічного розвитку можуть бути пов'язані з вирішенням таких проблем:

- підвищення якості виготовлення продукції, забезпечення її конкурентоспроможності на світовому й вітчизняному ринках;

- розробка й широке впровадження ресурсозберігаючих (насамперед енергозберігаючих) технологій;

- скорочення до максимально можливого рівня витрат ручної праці, поліпшення її умов і безпеки;

- здійснення всебічної екологізації виробництва згідно із сучасними вимогами до охорони навколишнього середовища.

У процесі управління технічним розвитком підприємства головними є завдання якісної розробки й коригування, забезпечення необхідними ресурсами, постійного відстежування здійснення програм (планів).

Головним недоліком чинного нині в Україні порядку розроблення програми (планів) технічного розвитку підприємства є механічне “підсумовування” різних пропозицій, брак їхньої реальної інтеграції в єдиний цілеспрямований комплекс заходів. Подолати цей недолік дає змогу попереднє опрацювання програми (плану) технічного розвитку в так званому режимі

групової роботи. Мета такої роботи полягає в реальному перегляді та узгодженні пропозицій, що рекомендуються для включення до проекту програми (плану). Саму роботу бажано проводити у вигляді проблемної наради, учасниками якої можуть бути керівники підприємства і група експертів, включаючи незалежних. Це певною мірою забезпечує здійснення конкурсного відбору конкретних об'єктів і напрямків технічного розвитку підприємства.

*Технічний розвиток є визначальним фактором розвитку підприємств, його змістом, визначає його динамічну основу. Організаційний – веде до змін його форми.*

Організаційний розвиток реалізується у технологічно раціональному існуванні елементів виробництва та забезпеченні необхідної системи виробничих зв'язків, активно впливає на формування технології та техніки. Формується чітка залежність між технічним та організаційним розвитком, що доповнюється ефективністю реалізації економічних, соціальних та юридичних напрямів у декілька етапів розвитку підприємства.

*До факторів, за якими досліджується організаційний розвиток підприємства, належать такі:*

- рівень спеціалізації виробництва (вартість річного обсягу профільної продукції до загального обсягу продукції);
- рівень кооперування виробництва (обсяг комплектуючих виробів до загального обсягу);
- стабільність номенклатури продукції;
- прогресивність застосовуваних технічних засобів в управлінні підприємством;
- рівень підготовки виробництва, його обслуговування та оперативне управління.

Для забезпечення ефективного управління організаційним розвитком важливо своєчасно виявляти і правильно оцінювати його тенденції, прогресивні й небажані зміни у формах організації виробництва та праці, функціонуванні окремих чи всієї сукупності елементів господарського механізму.

*План технічного розвитку та організації виробництва має охоплювати такі основні питання:*

- створення й освоєння нових видів продукції та підвищення якості продукції, що випускається;

- впровадження прогресивної технології, механізації й автоматизації виробництва;
- вдосконалення планування, організації, контролю та управління в цілому;
- впровадження прогресивної організації праці;
- капітальний ремонт та модернізація основних засобів;
- заходи щодо економії сировини, матеріалів та всіх енергетичних ресурсів;
- науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;
- основні техніко-економічні показники рівня виробництва та продукції, що випускається;
- соціальний розвиток підприємства.

*Планування організаційного і технічного розвитку* має базуватись на таких принципах:

- цілеспрямованість;
- високий науковий рівень;
- комплексність;
- безперервність.

Перший принцип означає, що план підприємства має бути направлений на досягнення високих кінцевих результатів, тобто на максимізацію прибутку в довгостроковій перспективі. Він зобов'язує концентрувати прибуток ресурсів на найважливіших інноваційних проектах.

Принцип високого наукового рівня вимагає включати в план ті заходи, що відповідають сучасному рівню розвитку науки і техніки, перевищують його, забезпечують різке підвищення ефективності виробництва.

Принцип комплексності означає охоплення всіх підрозділів підприємства та всіх напрямів розвитку науки і техніки, впровадження нових і підвищення якості видів продукції, що випускається комплексної механізації та автоматизації виробництва, удосконалення організації виробництва, праці і управління та ін. Він передбачає узгодженість у часі та просторі всіх стадій процесу: науки-виробництва – збуту.

Принцип безперервності обумовлює обов'язкове забезпечення стратегічних та поточних планів, їх взаємозв'язок.

Система планування організаційно-технічного розвитку на підприємстві включає комплекс різноманітних планів, які

взаємодіють один з одним та спрямовані на здійснення за цілями, предметом, рівнями, змістом та періодом планування. Важливо виділити фактори, які визначають склад та зміст цього комплексу:

- організаційна структура та профіль інноваційної діяльності підприємства;
- склад інноваційних процесів, які здійснюються;
- рівень кооперації при їх проведенні, масштаби та постійність інноваційної діяльності.

*Планування організаційно-технічного розвитку підприємства проводиться в декілька етапів:*

- перший етап – визначаються головні завдання підприємства на плановий період, проводиться комплексний аналіз технічного й організаційного рівня виробництва й економічних показників, уточнюються ресурси, які характеризують технічний розвиток;

- другий етап – виходячи з вивчення досвіду інших підприємств, результатів кінцевих науково-дослідних робіт та першого етапу, виявляються можливості розширення впровадження основних напрямів науково-технічного прогресу: вдосконалення технології та продукції, яка випускається, застосування нових технологічних процесів й прогресивних матеріалів, механізація й автоматизація виробництва та ін. На цьому етапі визначаються кількісні завдання підрозділами підприємства щодо технічного й організаційного розвитку;

- третій етап – проводяться інженерні та економічні розрахунки, організовуються конкурси та огляди пропозицій працівників підприємства, проводиться відбір і техніко-економічна оцінка заходів;

- на завершальному етапі плани підприємства та його підрозділів взаємопов'язуються, документально оформляються, затверджуються й доводяться до виконання [7].

### **3 Сучасні тенденції розвитку підприємств**

Умови функціонування сучасних підприємств будь-якої форми власності, організаційно-правової форми господарювання та галузевої належності характеризуються невизначеністю та



динамічністю соціально-економічного середовища. Ефективне протистояння підприємства змінам зовнішнього середовища можливе тільки за умов здійснення випереджувальних заходів, спрямованих на збереження його життєздатності та забезпечення конкурентоспроможності, тобто за умов постійного розвитку підприємства.

Слід розрізняти поняття «розвиток» та «зростання». Вони хоча й взаємопов'язані, однак, за своїм змістом часто можуть не збігатися. Під *зростанням підприємства* часто розуміють збільшення його розмірів та обсягів виробництва. Про зростання підприємства свідчать показники випуску продукції, обсягу продаж, чисельності працівників тощо.

Зростання розмірів підприємства може бути:

- *горизонтальним*. Воно відбувається шляхом збільшення обсягу випуску та продажу одних і тих самих товарів на старих і нових ринках. Може набувати вигляду географічної експансії, поглинання інших товаровиробників тієї самої галузі тощо;

- *вертикальним*. Таке зростання відбувається шляхом організації нових або об'єднання вже існуючих технологічно взаємопов'язаних виробництв. Здійснюється з метою наближення до кінцевого споживача або до постачальника ресурсів;

- *диверсифікованим*. Такий вид зростання передбачає об'єднання різнорідних виробництв, що належать до різних галузей в єдиний конгломерат. Як правило, такий вид зростання забезпечує підприємству міцні конкурентні позиції та зменшує негативний вплив галузевих ризиків [8].

Зростання є складовою економічного розвитку підприємства. В той же час, розвиток підприємства можливий не тільки за одночасного його зростання, а й за незмінних масштабів його діяльності, тобто відсутність зростання не є перешкодою для розвитку підприємства.

Найбільш часто поштовхом до змін на підприємстві є кризові ситуації. Необхідні зміни у стратегії, виробничих процесах, організаційній структурі можуть здійснюватись поступово, у вигляді низки кроків, або ж радикально, у вигляді великих стрибків. Відповідно до цього розрізняють

«революційну» та «еволюційну» моделі розвитку на підприємстві.

*«Революційна» модель змін* була запропонована американськими фахівцями у галузі менеджменту М. Хаммером та Дж. Чампі у 1991 році. Вона набула ще назви *концепції реінжинірингу бізнесу*. Фахівці розглядають реінжиніринг бізнесу як принципове переосмислення та радикальне перепроєктування підприємства і його найважливіших процесів з метою кардинального поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників сучасної ефективності: вартості, якості, сервісу та оперативності.

*«Еволюційна» модель змін (або концепція організаційного розвитку)* базується на концепції планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальної системи, що передбачає залучення великої кількості учасників. Тобто організаційний розвиток розглядається як довготерміновий, ретельний та всеохоплюючий процес зміни та розвитку підприємства та людей, які в ньому працюють.

Концепція організаційного розвитку передбачає здійснення змін у структурному та кадровому аспектах. У межах структурного підходу робиться спроба за допомогою організаційного регулювання створити сприятливі умови для досягнення підприємством поставлених цілей. В межах кадрового підходу проводяться заходи із підвищення кваліфікації працівників підприємства (розвитку персоналу) та стимулювання їхньої готовності до сприйняття змін.

Серед наукових підходів до організаційного розвитку найбільшого поширення набули концепції розвитку підприємства через зміну його структури, тобто взаємозв'язків між окремими сферами бізнесу, відділами та підрозділами підприємства. Так, нова корпоративна модель управління сучасним бізнесом (таблиця 14.4) означає розширення коопераційних зв'язків між конкурентами, постачальниками і споживачами. Науково-технічний прогрес, автоматизація виробництва та управління на основі широкого використання обчислювальної техніки і засобів телекомунікації змінили традиційні уявлення про межі підприємств, руйнують їхню

замкненість і роблять малоефективними тих з них, які базувалися переважно на ієрархічних структурах.

Таблиця 14.4 – Трансформація моделей ведення господарської діяльності

<b>Об'єкт зміни</b>	<b>Сучасна модель</b>	<b>Майбутня модель</b>
1	2	3
Організація управління	Ієрархія, бюрократія	Мережі
Головний принцип діяльності	Функціональна спеціалізація	Інтеграція, інтелектуальне співробітництво
Критичний фактор конкурентної переваги	Матеріальні та фінансові активи (капітал)	Інтелектуальні активи (знання)
Організаційна структура управління	Вертикальне підпорядкування	Адаптивні (органічні) структури
Стиль керівництва	Автократичний	Демократичний

	(зосередження влади в одних руках)	(формування групи однодумців, допомога у розкритті ними їхніх здібностей)
Об'єкт зосередження уваги	Вартість	Час
Орієнтація діяльності	Прибуток, підвищення ефективності виробництва	Задоволення конкретного споживача
Реакція на зміни зовнішнього середовища	Реактивність	Проактивність

На рисунку 14.1 наведено найважливіші тенденції розвитку підприємств у сучасних умовах.



Рисунок 14.1 – Сучасні тенденції розвитку підприємств

Основною характерною рисою сучасних систем внутрішньофірмового управління є орієнтація на довгострокову

перспективу, зосередження уваги на фундаментальних дослідженнях, диверсифікацію діяльності, активне впровадження інновацій, максимальне використання творчої активності персоналу підприємства.

*Серед сучасних напрямків модифікації підприємств та структур управління можна виокремити такі:*

1) перехід від вузької функціональної спеціалізації управлінської роботи до інтеграції в змісті та характері управлінської діяльності;

2) дебюрократизація, тобто відмова від формалізації відносин та ієрархії, відокремлення функціональних та штабних ланок структури управління;

3) скорочення кількості ієрархічних рівнів шляхом реорганізації великих централізованих підприємств у декілька невеликих або створення мережі підприємств;

4) трансформація організаційних структур підприємств із ієрархічних (пірамідальних) у пласкі, із мінімальною кількістю рівнів управління між керівництвом та безпосередніми виконавцями;

5) здійснення децентралізації низки функцій управління, насамперед виробничих і збутових. Для цього в структурі підприємства створюються напівавтономні або автономні відділення, стратегічні бізнес-одиниці, що несуть відповідальність за прибутки і збитки;

6) підвищення ролі інноваційної діяльності. Для цього в межах великих підприємств створюються інноваційні підрозділи, що орієнтуються на виробництво та самостійне просування на ринках нових виробів і технологій, а також підрозділів, що діють на принципах «ризикованого фінансування»;

7) організація філіальних форм зв'язку між самим підприємством та іншими підприємствами, у тому числі шляхом створення внутрішніх ринків;

8) створення автономних груп (команд), діяльність яких спрямована на розв'язання конкретних завдань, постійне підвищення творчої та виробничої віддачі персоналу.

Таким чином, *основними варіантами розвитку підприємства є:*

1) внутрішнє зростання за рахунок використання власних ресурсів;

2) злиття, поглинання інших господарюючих суб'єктів з метою збільшення ресурсів та виходу на нові ресурсні ринки та ринки збуту;

3) перерозподіл внутрішніх ресурсів, зосередження їх на пріоритетних напрямках діяльності;

4) припинення здійснення неефективних напрямків діяльності, не забезпечених ресурсами. Може відбуватись шляхом продажу пакета акцій та активів, внутрішньої ліквідації або переорієнтації;

5) відокремлення, передача видів діяльності, не забезпечених ресурсами, іншим виконавцям на договірній основі, через продаж або виділення активів.

Слід зазначити, що вибір варіанта розвитку тісно пов'язаний із цілями, які стоять перед підприємством.

Якщо переслідуються цілі розвитку організаційних характеристик підприємства, відповідними напрямками дій їх досягнення будуть: постійне удосконалення структури управління; підвищення гнучкості; реорганізація; реструктуризація; децентралізація управління, делегування відповідальності; створення інноваційної структури; створення міжфункціональних команд, використання горизонтальних зв'язків, інформаційних технологій; створення мережі альянсів, партнерств, оболонкових, віртуальних організацій.

Якщо за ціль розглядається зниження операційних витрат, необхідними заходами будуть: активізація інноваційної діяльності; удосконалення продукції, технології, методів роботи, обліку та контролю; підвищення якості продукції, послуг; підвищення кваліфікації працівників; створення нової моделі бізнесу, що ґрунтується на розподілі робіт, функцій та передачі їх зовнішнім виконавцям.

Для попередження конфліктів інтересів власників, менеджерів, працівників та зближення їхніх цілей можна застосовувати такі дії: розвиток та навчання персоналу; розвиток співробітництва; створення єдиного корпоративного духу; делегування відповідальності; розвиток системи мотивації; створення єдиного статусу для всіх працівників, рівність у

відносинах: «усі – члени однієї родини»; соціальне партнерство; пропаганда прямого зв'язку між інтересами працівника та підприємства; рівність у можливостях просування кар'єрними сходами; турбота про потреби працівників; соціальні заходи, спрямовані на матеріальну та нематеріальну стимуляцію працівників; підвищення професіоналізму працівників, менеджерів.

Якщо метою є розвиток соціального партнерства, потрібними діями будуть: покращення суспільного іміджу підприємства; створення сприятливого соціального середовища; поліпшення екологічної ситуації.

Зміцнення конкурентних позицій тісно пов'язано з розвитком зовнішніх господарських зв'язків. Відповідні заходи будуть передбачати: розвиток зв'язків зі споживачами; розвиток каналів розподілу продукції; вертикальну інтеграцію та розвиток зв'язків із постачальниками; розширення ринку, регіональну експансію в результаті організації стратегічного партнерства (інтеграції, диверсифікації); розвиток наукового партнерства.

**Тема 15. Методичні підходи до визначення резервів розвитку підприємства та його потенціалу**

1 Застосування формальних моделей при формуванні стратегічних альтернатив і виборі конкретної стратегії розвитку підприємства.

2 Застосування матричних методів для розроблення стратегії підприємства.

3 Матрична модель вибору стратегій розвитку підприємства.

**1 Застосування формальних моделей при формуванні стратегічних альтернатив і виборі конкретної стратегії розвитку підприємства**

Метод стратегічного аналізу, як й інших прикладних економічних дисциплін, базується на певній сукупності загальнонаукових і власних (прикладних) методичних прийомів. До першої категорії належать прийоми, що ґрунтуються на методі філософії або, точніше, логіки. Ці методичні прийоми є універсальними; вони можуть застосовуватися у будь-якій сфері

економіки, техніки чи мистецтва. У стратегічному аналізі використовується низка загальнонаукових прийомів: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, спостереження, порівняння, моделювання, абстрагування, конкретизація, системний аналіз, оцінка, класифікація та ін.

Окрім загальнонаукових методичних прийомів, у процесі проведення стратегічного аналізу виникає необхідність застосування різних прикладних прийомів, що залежно від об'єктів дослідження можна класифікувати таким чином:

1) стратегічний аналіз макрооточення підприємства:

- аналіз інформаційних оглядів, проєктів, звітів, статистичних довідок;
- кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збирання даних, аналізу і статистичної оцінки;
- економетричне моделювання;

2) стратегічний аналіз безпосереднього оточення (галузі і конкуренції):

- аналіз життєвого циклу галузі;
- аналіз вхідних та вихідних бар'єрів галузі;
- якісні методи прогнозування;
- бенчмаркінг;
- кластерний аналіз;
- метод сценаріїв;
- імітаційне моделювання;
- методи експертних оцінок (Дельфі, мозкового штурму та ін.);

3) стратегічний аналіз організації:

- аналіз основних компетенцій і основних можливостей;
- аналіз вектора зростання;
- ЕТОР-аналіз (аналіз загроз зовнішнього оточення і профілю можливостей);
- SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз);
- SPACE-аналіз (оцінка стратегічної позиції і дій);
- матриця BCG (матриця "Зростання/Частка" розроблена Бостонською консалтинговою групою);
- матриця GE/McKinsey (матриця "Привабливість галузі / Позиція в конкуренції");



- матриця Shell/DMP (матриця спрямованої політики, розроблена компанією Shell);
- PIMS-аналіз (аналіз впливу ринкової стратегії на прибутки);
- аналіз життєвого циклу організації;
- аналіз часових рядів, екстраполяція тенденцій;
- аналіз вразливості організації;
- порівняльний аналіз "цілі – план – факт – оптимізація – відхилення";
- причинно-наслідковий аналіз;
- 4) стратегічний аналіз продукту:
  - аналіз життєвого циклу продукту і стратегії маркетингу;
  - аналіз життєвого циклу продукту і фінансової ситуації;
  - аналіз життєвого циклу продукту і конкуренції;
  - аналіз життєвого циклу продукту і менеджменту;
  - аналіз життєвого циклу продукту і факторів продуктивності;
  - аналіз впливу зацікавлених сторін;
- 5) стратегічний фінансовий аналіз:
  - підготовка проєктованих фінансових звітів;
  - прогнозування за методом відсотка від продажу;
  - стратегічна оцінка фінансових результатів і фінансових потреб;
  - розрахунок фінансових коефіцієнтів;
  - діагностика (прогнозування) банкрутства;
- 6) стратегічний інвестиційний аналіз:
  - чиста приведена вартість;
  - реальні опціони;
  - методи формування господарського портфеля;
  - методи варіантного аналізу;
  - аналіз ризиків;
- 7) аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень:
  - матриця вибору головної (корпоративної) стратегії;
  - аналіз ключових факторів успіху;
  - методи імітаційного моделювання;
  - теорія ігор;
  - теорія масового обслуговування;
  - методи сітьового аналізу;

- методи експертних оцінок;
- підготовка стратегічного плану [9, с. 42 – 43].

## **2 Застосування матричних методів для розроблення стратегії підприємства**

Для розроблення (формування) корпоративної стратегії підприємства найбільш часто і ефективно використовується матричний підхід. Матриця – це модель, що побудована на основі певних показників, які можуть характеризувати як позиції суб'єкта господарювання, так і рекомендації щодо напрямків його розвитку чи окремих елементів.

Детальна класифікація існуючих матриць наведена у роботі харківських фахівців. Як зазначають вчені, застосування матричних методів оцінки є необхідним при прийнятті стратегічних рішень і виборі корпоративної стратегії підприємства. Історично першим був метод, розроблений у 1960-ті роки Бостонською консалтинговою групою (БКГ). З того часу розроблено багато методів (див. таблицю 3.1). Кожен з них має свої переваги і недоліки й по-своєму характеризує сильні та слабкі сторони бізнес-портфеля. За умов достатньої інформації необхідно будувати декілька матриць, тому що доцільно оцінювати портфель підприємства з різних боків.

Головними перевагами матричних методів є можливість логічного структурування й наочного відбиття стратегічних проблем підприємства, відносна простота подання результатів, акцент на якісних сторонах аналізу. Головний недолік матричних методів полягає у використанні даних про поточний стан бізнесу, які не завжди можна екстраполювати в майбутнє.

Позитивні й негативні сторони матричних методів наведені у таблиці 15.1.

Отже, *переваги матричних методів* полягають у тому, що вони:

- дозволяють узагальнити результати стратегічного аналізу й надати їх у зручній для використання формі. Важливість і необхідність такого узагальнення пояснюється тим, що стратегічний аналіз пов'язаний з великою кількістю даних. Тому структурувати й узагальнювати їх дуже важко;

- дають можливість відстежувати взаємозв'язок факторів, які утворюють основу матриці, та їх взаємоузгоджений вплив на стратегічну діяльність підприємства. Таким чином, формування та вибір стратегії підприємства здійснюється «на перетині» цих показників, що робить її більш обґрунтованою;

Таблиця 15.1 – Порівняння матричних методів стратегічного аналізу [10]

Метод	Сильні сторони	Слабкі сторони	Особливості
1	2	3	4
БКГ	-використання кількісних показників; - відрізняється простою у використанні, наочністю й виразною наочністю аналізованих господарських процесів; - вплив на прийняття рішень за вибору стратегічних позицій на ринку; - спирається на об'єктивні показники привабливості й конкурентоспроможності, попереджає суб'єктивізм; - акцентується увага на русі готівки, інвестиційних характеристиках кожного бізнесу	- приведення до єдиного ключового фактора успіху - витрат; - не дозволяє чітко визначити стратегічні цілі підприємства; - труднощі вимірів різних показників (темів зростання, параметрів основних конкурентів і т. ін.); - відсутність комплексного підходу до дій на ринку; - підприємства оцінюються тільки за двома критеріями; - неможливість точно оцінити продукти, які містяться в середній позиції; - матриця втрачає сенс, якщо відсутня можливість зростання	- порівняння ризиків і потенційних прибутків підприємств, які збираються інвестувати свої кошти
McKinsey	- включення до складу низки факторів, за пріоритету диференціації; - гнучкість матриці забезпечена вибором показників з конкретної ситуації; - використання великої	- обмеженість кількісного аналізу; - висока суб'єктивність; - відсутність зв'язку між показниками конкурентоспроможності й грошових потоків; - відсутність точних чисельних результатів;	- обґрунтування вибору диверсифікація /ліквідація для підприємств зі зв'язаними напрямками діяльності

	кількості даних; -застосування матриці у всіх фазах життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції	- визначення факторів моделі вимагає більшої кількості інформації; - статичний характер матриці; -занадто загальний характер рекомендацій, труднощі вибору стратегій з безлічі варіантів; - труднощі врахування ринкових відносин, занадто велика кількість критеріїв. У міру зростання кількості факторів більш складною проблемою стає їх вимірювання	
--	--	--	--

Продовження таблиці 15.1

МакДональдс	- багатокритеріальність; - немає показників темпів зростання ринку й відносної частини; - використання показників: комплексні фактори привабливості ринку й конкурентні позиції підприємства	-суб'єктивність; -відсутність точних числових результатів	- обґрунтування вибору маркетингової стратегії диверсифікованого підприємства
АДЛ	- урахування динаміки й різнобічності конкурентних структур; - використання у високотехнологічних галузях	- суб'єктивізм; - емпіризм; - обмеженість кількісних вимірів; - неможливість врахування змін ринку	- обґрунтування вибору стратегії залежно від обраних пріоритетів: орієнтації на життєвий цикл продукції або грошових потоків
Shell	- підтримка балансу між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних видів підприємств; - позиціонування на матриці підприємств, які перебувають у різних фазах життєвого циклу продукту	- неточність результатів порівняння підприємств, що належать різним галузям; - суб'єктивізм у визначенні кількісної оцінки показників	- обґрунтування вибору стратегічного рішення на основі оцінки конкурентної позиції щодо конкурентів в умовах зрілого ринку
Матриця І. Ансоффа	- простота й наочність представлених можливих стратегій; наочна систематизація складних обставин навколишнього середовища	-однобічна орієнтація на збільшення; - врахування тільки двох показників (товар-ринок); - суб'єктивізм	- обґрунтування вибору стратегії підприємства в умовах зростання ринку

- дозволяють встановити стратегічні пріоритети діяльності підприємства, а також пріоритети в розподілі інвестиційних, фінансових, кадрових й інших різновидів ресурсів підприємства;
- дають можливість оптимально розподілити напрямки діяльності підприємства відповідно до обраних ознак;
- пропонують певні стратегії щодо певної стратегічної ситуації. Це значно полегшує практичну діяльність на підприємстві.

Переваги матричного способу надання інформації в стратегічному управлінні пов'язані з можливістю узагальнення та наочного подання результатів діагностики, відстежування взаємозв'язку та взаємовпливу факторів.

***Недоліками матриці як інструменту стратегічного аналізу*** є те, що:

- деякі з них пов'язані з визначенням рангів показників. Це означає істотний вплив суб'єктивного фактора, що знижує об'єктивність матричного аналізу;
- більшість матриць мають статичний характер, тобто відтворюють поточний стан розвитку підприємства. Це не дозволяє оцінити динаміку стратегічних процесів;
- більшість матриць пропонують альтернативні стратегії. Наприклад, матриця БКГ – щодо товарів – «знаків питань», матриця McKinsey – щодо зони вибіркового розвитку й т. д. Це значно ускладнює процес формування й вибору стратегій для цих квадрантів матриць, оскільки передбачається багатотваріантність вибору стратегії;
- у матричному аналізі часто використовуються матриці, які враховують тільки два показники. Тому для формування кінцевого варіанта стратегії необхідно використовувати й інші, багатотваріантні, методи матричного аналізу, що враховують вплив тих показників, які залишаються поза увагою;
- побудова деяких матриць вимагає серйозних зусиль. Особливо це стосується тих матриць, основу яких становлять комплексні фактори (що поєднують декілька показників) – матриці McKinsey, Shell і т. д.

Крім вищезазначеного, як відмічає Л.К Глиненко [11, с. 65], внаслідок вибору як ключових різних факторів обрані за різними

матрицями стратегії розвитку чи конкурентні стратегії можуть виявитися несумісними. Особливі проблеми виникають при суміщенні результатів за матрицями, в основу яких покладені параметри зовнішнього бізнес-простору та стану компанії у ньому, та матрицями ресурсної школи, які зосереджуються на внутрішніх можливостях розвитку.

Як зазначають харківські вчені [10], аналіз існуючих матричних моделей теорії стратегії підприємства відносно сучасних українських умов конкурентного середовища приводить до висновку про необхідність їх глибокої адаптації до української специфіки. Крім того, конкретна бізнес-ситуація практично завжди вимагає модифікації моделі. Позитивного ефекту від типових моделей можна досягти в результаті довгої, напруженої й творчої роботи працівників підприємства.

Матриці використовуються для вибору стратегій на всіх рівнях стратегічної піраміди підприємства, на кожному з яких матричний аналіз має свою специфіку. Досвід застосування матриць показує, що цей метод себе виправдовує, незважаючи на достатньо складні, трудомісткі підготовчі розрахунки.

### **3 Матрична модель вибору стратегій розвитку підприємства**

Все вищесказане дає підстави розмежувати поняття „стратегія підприємства” і „стратегія розвитку підприємства”. Звернемося знову до Великої економічної енциклопедії [5, с. 642]: „Стратегія розвитку передбачає розроблення заходів щодо зміни якісних параметрів підприємства і розвитку його конкурентоспроможності. Передбачає проведення диверсифікації і реструктуризації виробництва для прискорення обертання капіталу, зменшення витрат, підвищення якості продукції і оновлення номенклатури. Найважливішими її елементами є пошук нових ринкових ніш та удосконалення управління. Стратегія розвитку властива підприємствам, які мають суттєвий науково-технічний потенціал, які подають вагоме місце на ринку і контролюються чітко вираженими власниками. Але в ході реалізації даної стратегії вони стикаються з серйозними перешкодами на кшталт нестачі фінансів, спеціалістів та часу.

Динаміка змін зовнішнього середовища часто випереджає модифікаційні процеси всередині підприємств. З цієї причини ця модель поведінки властива тільки 15 – 20 % російських підприємств”.

Отже, не кожне підприємство може дозволити собі розробити і здійснювати стратегію розвитку, особливо в умовах глобальної фінансово-економічної кризи, яка спостерігається у даний час.

Мета, яку ставлять перед собою підприємства в кризових умовах, – це виживання. Вона досягається в основному за рахунок впровадження стратегії скорочення, що можна спостерігати на майже всіх українських підприємствах: скорочення обсягів випуску продукції, скорочення персоналу (та приховане безробіття – неповний робочий тиждень, відпустки без утримання, скорочення тривалості робочого дня тощо) і, відповідно, фонду оплати праці та відрахувань на соціальні заходи, економія на всіх матеріальних витратах (закупівля більш дешевої сировини, зміна постачальників тощо) та інші заходи, які не мають відношення до стратегії розвитку.

Тому, враховуючи все вищеперелічене, треба розмежувати стратегію розвитку підприємства від стратегії підприємства.

Вважаємо некоректним як ототожнення стратегії розвитку зі стратегією підприємства, так і виділення окремої стратегії розвитку. Стратегія розвитку – це скоріше властивість стратегії підприємства, яку вона може мати не у будь-який момент діяльності підприємства, а тільки при наявності певних факторів.

Тому *стратегія розвитку підприємства* – це стратегія, яка спрямована на досягнення цілей його розвитку. А підприємство може ставити цілі розвитку тільки у певних сприятливих для цього умовах.

Для розробки своєчасної і обґрунтованої стратегії та створення умов для її реалізації необхідне визначення стратегічної позиції підприємства.

У науковій літературі існує багато різних тлумачень стратегічної позиції та позиціонування. Вважаємо, що найбільш коректно визначення надане в роботі [12], де позиція розуміється як місце (положення) в певній системі координат, обумовлене станом зовнішнього та внутрішнього середовища і, як наслідок,

можливістю певних дій. Тобто під стратегічною позицією підприємства розуміється його положення, якому притаманний певний набір параметрів, що характеризують можливість здійснення окремої стратегії розвитку. Такий підхід дозволяє визначити розташування підприємств у ринковому просторі та доцільність вибору моделі дій щодо розвитку в ситуації, що склалася. Тобто можна зробити висновок, що на основі оцінки стратегічної позиції підприємства можна діагностувати відповідність стратегії стану його зовнішнього і внутрішнього середовища.

Як зазначає Л.К Глиненко [11, с. 65], сучасна концепція динамічного стратегічного управління виходить з того, що ефективні стратегії розробляються лише на основі інтегрування зовнішніх та внутрішніх можливостей розвитку. Тому розглянемо матричний підхід до визначення стратегічної позиції підприємства, який базується на таких параметрах, як рівень розвитку стратегічного потенціалу ( $Y_{СПП}$ ) і вплив зовнішнього середовища підприємства (ВЗС) [12, 13] (рисунок 15.1).

Рівень розвитку стратегічного потенціалу підприємства ( $Y_{СПП}$ )	Високий	10. Загроза втрати стійкості	11. Загроза незначного спаду	12. Високий рівень стійкості
	Середній	7. Загроза спаду з причини зниження сприятливості оточення	8. Помірне балансування із зовнішнім середовищем	9. Утримання стійкості
	Низький	4. Втрата позицій, викликана загостренням протиріч внутрішнього і зовнішнього середовища	5. Втрата позицій, викликана протиріччями у внутрішньому, і зовнішньому середовищі	6. Втрата позицій, викликана протиріччями у внутрішньому середовищі
	Дуже низький	1. Глибока стратегічна криза, відсутність довгострокових факторів успіху	2. Глибока стратегічна криза, викликана гострими протиріччями у внутрішньому і зовнішньому середовищі	3. Стратегічна криза, викликана переважно занепадом потенціалу розвитку
		Низький	Середній	Високий
		Вплив зовнішнього середовища (ВЗС)		
		*1, 2, ..., 12 – номери квадрантів.		

Рисунок 15.1 – Матриця оцінки стратегічної позиції підприємства



Запропонована у [12, 13] матриця 4 x 3 дозволяє проаналізувати стратегічну позицію підприємства у 12-ти випадках;

- квадрант 1 – діяльність підприємства характеризується збитковістю, занепадом СПП, руйнуванням структури, неефективністю управління. Тобто суб'єкт господарювання має несумісні з подальшим існуванням показники розвитку, а також функціонує в такому зовнішньому середовищі, яке не сприяє поліпшенню його позицій. За таких умов санаційна спроможність втрачена, підприємство не здатне відповідати вимогам ринку. Основними проблемами таких підприємств є збитковість діяльності, непомірна заборгованість, застаріле обладнання, неефективна маркетингова політика та ін., протягом тривалого часу. Такі умови роблять подальше існування суб'єкта господарювання неможливим або дуже утрудненим з причини порушення інтересів суб'єктів процесу, його розвитку і держави, менеджерів; працівників підприємства;

- квадранти 2, 4 – підприємство функціонує на межі виживання, розвивається глибока некерована криза, як правило, внаслідок прогресування тривалих кризових процесів, які не були своєчасно усунені, викликаних у першому випадку переважно катастрофічним занепадом СПП, у другому – діяльністю в несприятливому оточенні;

- квадранти 3, 6 – незадовільний стан підприємства обумовлений послабленням СПП внаслідок неправильних дій керівництва, використанням застарілого обладнання, технологій, методів управління тощо, втратою платоспроможності, існуванням певних внутрішніх конфліктів, що деякою мірою на нетривалий час може компенсуватися існуванням сприятливості зовнішнього середовища. Як правило, перебування в даній позиції не може бути тривалим, оскільки підприємство буде не в змозі задовольняти виникаючі потреби ринку внаслідок послабленого СПП, і сприятливість оточення з часом буде знижуватись;

- квадрант 5 – існують суттєві суперечності між оточенням і можливостями підприємства, що викликає формування його незадовільного фінансово-економічного стану. Вони можуть бути усунені шляхом приведення внутрішнього середовища у відповідність до ринкової ситуації;

- квадранти 7, 10 – підприємство, хоча і має позитивні фінансові результати та накопичений СПП, з часом почне втрачати позиції з причини функціонування в несприятливому, справляючому кризоутворюючий вплив оточенні. Підприємству не доцільно тривалий час утримуватись в такій позиції, необхідно планувати вихід в інші стратегічні зони господарювання.

Найбільш вигідна стратегічна позиція в підприємств, що опинились у квадрантах 8, 9, 11, 12, у яких середній і високий рівень розвитку СПП та сприятливі умови господарювання з боку оточення;

- квадранти 8, 11 – стан підприємств, що займають таку стратегічну позицію, задовільний, підтримується розвинутий СПП, своєчасно виявляються потреби ринку, але параметри оточення дещо відхиляються від сприятливих і мають нестійкий характер;

- квадрант 9 – характеризується існуванням умов для утримання стійкості. Підприємство має задовільний стратегічний потенціал: високу ефективність використання стратегічних ресурсів, встановлені зв'язки з кредиторами та ресурсну структуру і склад такі, що відповідають стратегічній меті підприємства;

- найсприятливіша стратегічна позиція, що відповідає квадрантові 12: підприємство має значні можливості і здатність до успішної реалізації стратегії та функціонує в сприятливому зовнішньому середовищі. Високий рівень розвитку СПП дає змогу не тільки швидко реагувати на зміни ринкової ситуації, а й впливати на формування параметрів оточення.

Наведені стратегічні позиції підприємства обумовлені певними варіантами протиріч, що склалися в результаті різних комбінацій рівня розвитку СПП і впливу зовнішнього середовища підприємства.

Проаналізувавши цю матрицю, необхідно зазначити, що в ній враховується лише сила впливу зовнішнього середовища і не враховується його спрямованість (позитивний, негативний для підприємства або сприятливий, несприятливий).

А для формування саме стратегії розвитку підприємства необхідно мати чіткі діагностичні критерії, за якими можливо

відрізнити і обрати стратегію розвитку підприємства (спочатку на корпоративному, загальному рівні). Тому можливо використати матричний підхід для побудування нової матричної моделі вибору стратегій розвитку з комплексу можливих стратегій підприємства.

Для цього необхідно розробити та використати два критерії, які відображають, по-перше, досягнутий на момент проведення діагностики рівень розвитку підприємства, а по-друге, рівень сприятливості зовнішнього середовища для реалізації саме стратегії розвитку підприємства.

Нова матрична модель вибору стратегій розвитку підприємства наведена на рисунку 15.2.

		ЗОНА СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ		
		Високий	Середній	Низький
Рі- вень розвит- ку під- при- ємства	Високий	1	2	3
	Середній	4	5	6
	Низький	7	8	9

Рівень сприятливості зовнішнього середовища для реалізації саме стратегії розвитку підприємства

Рисунок 15.2 – Матрична модель вибору стратегій розвитку підприємства (корпоративний рівень)

Стратегії розвитку можуть бути реалізовані лише при рівні розвитку підприємства не нижче середнього і при рівні сприятливості зовнішнього середовища також не нижче

середнього. Ці чотири квадранти з дев'яти позначені на рисунку як „зона стратегій розвитку”. При низькому рівні оцінних показників підприємство не зможе реалізувати стратегію розвитку внаслідок нестачі ресурсів та/або дуже несприятливого впливу зовнішнього середовища.

Конкретизуємо характеристики квадрантів та стратегій, які підприємство має обрати відповідно до кожного квадранта.

### **Квадрант 1**

Внутрішній: рівень розвитку – високий.

Зовнішній: рівень сприятливості зовнішнього середовища – високий.

Підприємство функціонує стабільно, ефективно використовує ресурси, отримує прибуток, має високий рівень рентабельності та фінансової стійкості, інтенсивність конкуренції не підвищується, закупівельні ціни на ресурси майже незмінні або зростають вельми незначно. Тобто для підприємства є можливість нарощувати обсяги реалізації продукції, реалізовувати *стратегію інтенсивного розвитку*, яка передбачає як збільшення обсягів реалізації продукції, так і розвиток додаткових послуг.

### **Квадрант 2**

Внутрішній: рівень розвитку – високий.

Зовнішній: рівень сприятливості зовнішнього середовища – середній.

Підприємство має високий рівень розвитку, яким обумовлюється зменшення матеріало- і трудомісткості виготовлення продукції, підвищення продуктивності праці, фондівіддачі та інших показників ефективності використання ресурсів. І могло б реалізовувати стратегію інтенсивного розвитку, але рівень сприятливості зовнішнього середовища є середнім. Тобто, темп зростання відповідного сегмента ринку є середнім, відносно невисоким, конкуренція посилюється.

Таким чином, підприємство може реалізовувати лише *стратегію обмеженого розвитку*, віддаючи перевагу не збільшенню обсягів виробництва і реалізації продукції, а розширенню номенклатури та підвищенню якості додаткових послуг, отримуючи від цього додатковий прибуток.

### **Квадрант 4**

Внутрішній: рівень розвитку – середній.

Зовнішній: рівень сприятливості зовнішнього середовища – високий.

Підприємство має середній рівень розвитку, який описується невисокими темпами підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів, особливо активної частини основних виробничих фондів. При цьому рівень сприятливості зовнішнього середовища для реалізації стратегії розвитку є високим, що обумовлено інтенсивним зростанням попиту та невисоким темпом інтенсифікації конкурентної боротьби. Це сприяє нарощуванню обсягів виробництва і реалізації продукції, але застарілі основні фонди не дають можливості скористатися такою нагодою у повному обсязі.

Тому в такій ситуації для підприємства доцільно реалізовувати *стратегію розвитку технічних потужностей* для якнайбільш повного використання можливості збільшення обсягів діяльності.

### **Квadrant 5**

Внутрішній: рівень розвитку – середній.

Зовнішній: рівень сприятливості зовнішнього середовища – середній.

І рівень розвитку, і рівень сприятливості зовнішнього середовища збігаються. Середній рівень розвитку підприємства обумовлений невисокими темпами підвищення ефективності використання ресурсів. А зовнішнє середовище характеризується відносною стабільністю або незначним покращенням темпів зростання попиту.

В цій ситуації підприємство повинне реалізовувати стратегію помірному розвитку, в основному з метою збереження наявної конкурентної позиції на ринку.

### **Квadrant 3**

Внутрішній: рівень розвитку – високий.

Зовнішній: рівень сприятливості зовнішнього середовища – низький.

Рівень розвитку підприємства високий, але рівень сприятливості зовнішнього середовища – низький. Тобто, воно перебуває у – скрутному становищі жорсткої конкуренції, скорочення попиту на свою продукцію (внаслідок економічної

кризи). Таке співвідношення (високий рівень розвитку/низька сприятливість), на нашу думку, є тимчасовим і не може зберігатися тривалий час, рівень розвитку буде знижуватися, якісні показники використання всіх ресурсів будуть погіршуватися внаслідок зниження обсягових показників. Стратегію хоча б обмеженого розвитку реалізувати в такій ситуації надзвичайно важко.

Тому рекомендується у такій ситуації реалізовувати *стратегію скорочення*.

### **КвADRANT 7**

Внутрішній: рівень розвитку – низький.

Зовнішній: рівень сприятливості зовнішнього середовища – високий.

Підприємство, яке за результатами діагностики опинилося у цьому квадранті, має надзвичайно низький рівень розвитку (зношені основні фонди, зокрема активна їх частина, недостатній рівень кваліфікації персоналу, висока плинність кадрів тощо). Але ситуація на ринку є вельми сприятливою: зростає попит, конкуренція не є гострою.

Тому вважаємо доцільним в такій ситуації реалізовувати *стратегію нарощування виробничого потенціалу підприємства*, щоб шляхом оновлення передусім основних фондів використати можливості підвищення обсягів виробництва і реалізації продукції.

### **КвADRANT 6**

Внутрішній: рівень розвитку – середній.

Зовнішній: рівень сприятливості зовнішнього середовища – низький.

Підприємство має середній рівень розвитку, який описується невисокими темпами підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів, особливо активної частини основних виробничих фондів.

Зважаючи на жорстку конкуренцію, скорочення попиту, більш жорстке державне регулювання у сфері діяльності підприємства, рівень сприятливості зовнішнього середовища до реалізації стратегії розвитку підприємства є низьким.

В такій ситуації воно не має можливості розробити і реалізувати стратегію розвитку. Доцільно використовувати **стратегію виживання**.

### **Квadrant 8**

Внутрішній: рівень розвитку – низький.

Зовнішній: рівень сприятливості зовнішнього середовища – середній.

Підприємство, яке за результатами діагностики опинилося у цьому квадранті, має надзвичайно низький рівень розвитку (зношені основні фонди, недостатній рівень кваліфікації персоналу, висока плинність кадрів, низькі якісні показники тощо).

Зовнішнє середовище характеризується відносною стабільністю або незначним покращенням темпів зростання платоспроможного попиту.

Підприємство в такій ситуації має реалізовувати **стратегію виживання** (помірного підвищення виробничого потенціалу), щоб шляхом оновлення передусім основних фондів та збереження кваліфікованого персоналу використати наявні можливості збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції.

### **Квadrant 9**

Внутрішній: рівень розвитку – низький.

Зовнішній: рівень сприятливості зовнішнього середовища – низький.

Загроза банкрутства є надзвичайно сильною, внутрішніх резервів виходу з кризи немає. В такій ситуації підприємство має лише реалізувати **проведення процедури банкрутства і ліквідації (якщо його організаційна форма дозволяє це)**. Воно буде виставлено на продаж, і вже новий власник буде вирішувати проблеми його виводу з кризи.

На наступному етапі визначаються інтегральні показники рівня розвитку підприємства та рівня сприятливості зовнішнього середовища для реалізації стратегії його розвитку.

## Список літератури

1 Запасна Л.С. Економічна сутність розвитку підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/bashkevich/library/tez8.htm>

2 Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія. – Харків: ВД ІНЖЕК, 2006. – 493 с.

3 Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Монографія. – Харків: Вид-во ХДЕУ, 2002. – 364 с.

4 Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ „Перун”, 2002. – 1440 с.

5 Большая экономическая энциклопедия. – М.: Эксмо, 2008. – 816 с.

6 Забродский В.А., Кизим Н.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. – Харьков: Бизнес Информ, 2000. – 72 с.

7 Технічний та організаційний розвиток підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://buklib.net/component/option,com\\_jbook/task,view/Itemid,36/catid,89/id,1026/](http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,89/id,1026/)

8 Бондар Н.М. Сучасні тенденції розвитку підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://business-consultant.com.ua/publicaciiub101.html>

9 Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз: Навч. посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2008. – 478 с.

10 Стратегія підприємства: Підручник / Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі, О.В. Ревенко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 560 с.

11 Глиненко Л.К. Технологія формування корпоративної системи стратегій // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Екон. Серія. – 2008. – № 4, Т.1. – С. 64 – 67.



12 Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: Монография / А.Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н.А. Кизим, Е.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвили / Под общ. ред. А.Н. Тищенко. – Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2007. – 376 с.

13 Тищенко А.Н. Механизм формирования стратегии развития машиностроительных предприятий / А.Н. Тищенко, Е.В. Ревенко // Бизнес Информ. – 2006. - № 3. – С. 41 – 49 .

14 Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНБУ, 2003. – 316 с.

15 Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

16 Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.

17 Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. посібник [Електронний ресурс]. – Режим доступу [http://pidruchniki.com.ua/12980108/ekono-mika/osoblivosti\\_formuvannya\\_virobnichogo\\_potentsialu\\_pidpriyemstva](http://pidruchniki.com.ua/12980108/ekono-mika/osoblivosti_formuvannya_virobnichogo_potentsialu_pidpriyemstva)

18 Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия. Сумы: Университетская книга, 2002. – 309 с.

19 Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности: Учеб. пособие для вузов. – М.: Изд-во «Экзамен», 2002. – 256 с.

20 Одегов Ю.Г., Бычин В.Б., Андреев К.Л. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования. – Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 1991. – Ч. I. – 176 с.

21 Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002. – 192 с.

22 Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 720 с.

23 Григорьев В.В., Островкин И.М. Оценка предприятий: Имущественный подход. – М.: Дело, 2000. – 215 с.

24 Егерев И.А. Стоимость бизнеса. Искусство управления: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – 479 с.

25 Есипов В., Маховикова Г., Терехова В. Оценка бизнеса.– СПб.: Питер, 2001. – 416 с.

26 Оценка стоимости предприятия (бизнеса): Учеб. пособие / Под ред. Н.А. Абдулаева, Н.А. Колайко. – М.: Изд-во «ЭКМОС», 2000. – 352 с.

27 Оценочная деятельность в экономике: Учеб. пособие. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2003. – 304 с.

28 Ревуцкий Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия. – М.: Перспектива, 1997. – 124 с.

29 Риполь-Сарагоси Ф.Б. Основы оценочной деятельности: Учеб. пособие. – М.: «Издательство ПРИОР», 2001. – 240 с.

30 Симонова Н.Е., Симонов Р.Ю. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2004. – 464 с.

31 Сычева Г.И., Колбачев Е.Б., Сычев В.А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). Сер. Учебники и учебные пособия. – Ростов н/Д: Феникс, 2003. – 384 с.





