

Українська державна академія залізничного транспорту

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ**

**Кафедра «Економіка, організація та управління підприємством»**

**І.Л.Плетникова, В.О.Мельник**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

**з дисципліни**

***“ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА:  
ФОРМУВАННЯ І ОЦІНКА”***

**Частина 1**

**Харків 2008**

Плетникова І.Л., Мельник В.О. Конспект лекцій з дисципліни „Потенціал підприємства: формування і оцінка”. – Харків: УкрДАЗТ, 2008. – Ч. 1. – 66 с.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри “Економіка, організація і управління підприємством” 28 вересня 2006 р., протокол № 1.

Рекомендується для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня “бакалавр” спеціальності “Економіка підприємства” всіх форм навчання.  
Іл. 8, бібліогр.: 18 назв.

Рецензент

проф. М.Д. Жердев

## **Тема 1**

# **СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

## План

- 1.1 Історія виникнення і етимологія поняття потенціалу.
- 1.2 Поняття “ економічний потенціал підприємства”.
- 1.3 Сутність виробничого потенціалу підприємства і його відмінність від економічного потенціалу.
- 1.4 Ознаки потенціалу підприємства.

### **1.1 Історія виникнення і етимологія поняття потенціалу**

В умовах нестабільності зовнішнього середовища основними факторами успішного функціонування підприємства є зовнішні фактори, але незважаючи на це економічний потенціал підприємства, його сильні сторони багато в чому визначають результат діяльності підприємства.

При розробці стратегії підприємству спочатку потрібно провести загальну оцінку його потенційних можливостей, що у свою чергу вимагає кількісної оцінки економічного потенціалу.

Поняття „економічний потенціал” у сучасних умовах стає найважливішою економічною категорією, але в сучасній економічній науці відсутній єдиний підхід до визначення цього поняття.

Термін „потенціал” з'явився у науковій економічній літературі наприкінці 70-х – початку 80-х років. Походить від латинського “potentia”, що означає приховані можливості, потужність, силу.

У Великій Радянській енциклопедії поняття “потенціал” – це засоби, запаси, джерела, що є в наявності і здатні бути мобілізованими, приведеними в дію, використаними для досягнення визначеної мети, здійснення плану, вирішення будь-якого завдання, можливості окремої особи, суспільства, держави у визначеній галузі.

Термін “потенціал”, “потенційний” означає наявність у кого-небудь (окремої людини, трудового колективу, суспільства)

можливостей, що не виявляються, або здібностей у відповідних сферах і життєдіяльності.

Поняття “потенціал” і “ресурси” не слід протиставляти. Потенціал (економічний, похідний, науково-технічний) являє собою узагальнену, збірну характеристику ресурсів, прив'язану до місця і часу.

Різниця між резервами і потенціалом полягає в тому, що резерви містять лише невиробничі можливості, а потенціал – і наявні ресурси, і невикористані можливості. Тобто поняття „потенціал” ширше, ніж поняття „резерви”.

З методологічної точки зору потенціал поєднує в собі три рівні зв'язку і відносин.

1 Відбиває минуле, тобто являє собою сукупність властивостей, накопичених системою у процесі її становлення і обумовлюючих її здатність до функціонування і розвитку. У цьому плані потенціал дорівнює ресурсам.

2 Характеризує сьогодення, тобто практичне застосування і використання наявних можливостей. Це дозволяє провести розмежування між реалізованою і нереалізованою можливостями. У цій характеристиці потенціал почасти збігається з резервом.

3 Орієнтує на майбутній розвиток, тобто в процесі трудової діяльності працівник не тільки реалізує свої наявні здібності, але і здобуває нові сили і здібності. Тобто потенціал містить у собі елемент майбутнього розвитку.

**Висновок:** рівень потенціалу характеризує наявний стан системи, обумовлений взаємодією всіх трьох перерахованих характеристик, що і відрізняє його від таких, на перший погляд, близьких понять, як ресурс і резерв.

## 1.2 Поняття “економічний потенціал підприємства”

В економічній науці немає єдиного визначення поняття економічного потенціалу.

Існує декілька підходів до визначення цього терміна.

1 Економічний потенціал – сукупна здатність галузей народного господарства виробляти промислову, сільськогосподарську продукцію, здійснювати будівництво, перевезення вантажів, надавати послуги населенню. У даному

визначенні підкреслюється лише один з аспектів потенціалу – здатність виконувати виробничу функцію, що є важливою, але не єдиною характеристикою економічного потенціалу.

2 Економічний потенціал як сукупність існуючих у наявності ресурсів, що є обмежені підходом, бо потенціал не є сумою ресурсів.

3 Економічний потенціал як результат економічних і виробничих відносин між суб'єктами господарської діяльності. У даному визначенні підкреслена досить важлива риса економічного потенціалу, але не зазначено те, що він в однаковій мірі залежить і від рівня розвитку продуктивних сил.

4 Ототожнення термінів «економічний потенціал», «економічна міць» і «народногосподарський потенціал», що є не зовсім правильним.

Такі розходження у визначеннях обумовлюються тим, що кожен з дослідників виділяв ті риси економічного потенціалу, які вважав найбільш значущими.

В одних визначеннях робиться акцент на умови і фактори, що визначають величину потенціалу, в інших – на характер суспільно-економічних відносин, у третіх – на результат використання потенціалу.

За визначенням Є.В. Лапіна:

**„Економічний потенціал** – це сукупні можливості суспільства формувати і максимально задовольняти потреби в товарах і послугах на основі оптимального використання існуючих у наявності ресурсів і можливостей в умовах конкретних соціально-економічних відносин”.

**„Економічний потенціал підприємства** – це сукупні можливості підприємства визначати, формувати і максимально задовольняти потреби споживачів у товарах і послугах у процесі оптимальної взаємодії з навколишнім середовищем і раціональним використанням ресурсів і можливостей”.

Поняття «економічний потенціал» стосовно до окремого виробництва характеризує не стільки виробничі можливості (виробничу потужність), скільки інтегральні здібності виробництва максимально задовольняти потреби споживачів і задовольняти інтереси держави при оптимальному використанні наявних ресурсів і можливостей.

### 1.3 Сутність виробничого потенціалу підприємства і його відмінність від економічного потенціалу

Виділяються два ресурсних підходи до визначення виробничого потенціалу підприємства:

1 Потенціал як сукупність ресурсів без урахування їхніх взаємозв'язків і участі в процесі виробництва.

2 Потенціал як сукупність ресурсів, здатних виробляти визначену кількість матеріальних благ з урахуванням взаємозв'язків.

Виходячи з цих концепцій, виробничий потенціал включає різні ресурси:

- основні виробничі фонди;
- оборотні засоби;
- кадри.

3 Існує і третій підхід до визначення потенціалу як аналога виробничої потужності підприємства.

Відмінності виробничого потенціалу від виробничої потужності:

**Виробнича потужність** – це максимально можливий випуск продукції за визначений період часу при звичайному використанні ресурсів.

**Виробничий потенціал** виражається у максимально можливому випуску продукції за визначений період часу, але при оптимальному використанні ресурсів, в умовах НТП.

Економічний потенціал – більш широке і змістовне поняття, ніж виробничий потенціал. Основним елементом, що визначає величину й умови зростання економічного потенціалу, є виробничий потенціал підприємства, який відрізняється від економічного потенціалу тим, що не включає у свою структуру економічні зв'язки, що цілком відносяться до виробничих відносин первинних ланок промисловості (тобто підприємств).

### 1.4 Ознаки потенціалу підприємства

Розглянемо характерні риси виробничого потенціалу підприємства з позиції системного підходу, тому що виробничий потенціал відповідає усім вимогам, що пред'являються до систем.

**Цілеспрямованість** означає, що всі елементи потенціалу служать загальній меті, що стоїть перед самою системою.

**Складність** виявляється у наявності декількох складових елементів, кожний з яких являє собою сукупність окремих частин. Наприклад, виробничий потенціал містить у своєму складі основні виробничі фонди, що серед інших елементів містять робочі машини й устаткування, які у свою чергу включають основне технологічне устаткування. Остання складова включає металорізальні верстати, що містять, наприклад, групу токарних верстатів. Відповідно до іншого трактування, складність – це стан, коли в управляючій системі бракує інформації про систему, якою управляють.

**Взаємозамінність елементів** – наприклад, автоматизація виробництва замість ручної праці. Хоча теоретично елементи виробничого потенціалу можуть необмежено заміщати один одного, практично це неможливо.

**Упорядкованість взаємозв'язків елементів потенціалу** – поліпшенням одного елемента неможливо домогтися істотного зростання віддачі всієї системи, максимальна віддача можлива тільки при одночасній модернізації всіх елементів.

**Здатність до сприйняття новітніх досягнень НТП** – здатність до розвитку шляхом безпосереднього і систематичного використання нових технологічних ідей, при цьому виробництво з більш високим науково-технічним рівнем ефективніше і має більш широкі перспективи розвитку.

**Гнучкість** свідчить про можливість переорієнтації виробничої системи на випуск нової продукції, використання інших видів матеріалів і т.д. без докорінної зміни його матеріально технічної бази. Вимога до підвищення гнучкості виробничого потенціалу особливо актуальна в умовах нестабільності в ринкових відносинах, різкого прискорення темпів НТП.

**Потужність** являє собою кількісну оцінку виробничої здатності потенціалу підприємства. Потужність показує місце конкретного підприємства в галузевому і народно-господарському потенціалах.

Таким чином, усі перераховані риси виробничого потенціалу промислових підприємств можна класифікувати за ознаками:

- 1 За структурними особливостями:
  - цілісність;
  - взаємозв'язок і взаємозалежність;
  - складність;
- 2 За якісними характеристиками:
  - гнучкість;
  - потужність;
  - здатність до сприйняття досягнень НТП.

## **Тема 2**

### **ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

#### План

- 2.1 Поняття системи, властивості систем.
- 2.2 Підприємство як складна виробнича система.
- 2.3 Структура економічного потенціалу підприємства.
- 2.4 Взаємозамінність елементів як властивість виробничого потенціалу підприємства.
- 2.5 Шляхи оптимізації структури потенціалу підприємства.

#### **2.1 Поняття системи, властивості систем**

Під час формування ринкової економічної системи набувають особливої актуальності проблеми планування та оптимізації можливостей підприємств довгострокового й поточного характеру.

Ще й до сьогодні процесам формування потенціалу підприємства не завжди приділяють належну увагу. Кризовий стан національної економіки та окремих підприємств, що супроводжується недовикористанням виробничих потужностей, нагромадженням понаднормативних запасів матеріалів і готової продукції, скороченням чисельності працівників, зниженням їхнього кваліфікаційного рівня і продуктивності праці та іншими негативними явищами, закономірно призводить до втрати потенціалу.



Необхідно пам'ятати, що розмір і структура потенціалу сучасних підприємств формуються за рахунок нагромаджених за радянських часів основних фондів, земельних ділянок, технологій і т.д. Хаотичність процесів розвитку і неконтрольованість кризових тенденцій на макрорівні спричинили руйнацію структури потенціалу, що виявилось у порушенні пропорцій між основними елементами соціально-економічних систем сучасних підприємств. У свою чергу багаторівнева деформація пропорцій та зв'язків між складовими виробничих, соціальних, комерційних та інших підсистем підприємств зумовила мультиплікативність дезорганізації та ініціювала наступне посилення кризових загальносистемних змін.

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

Розглянемо сутність поняття „система”, її властивості.

**Система** – це сукупність взаємозалежних елементів, відособлених від середовища і взаємодіючих з нею як ціле.

Зовнішнім середовищем називається усе, що не належить системі і може впливати на неї.

Основні властивості систем:

- 1) цілісність;
- 2) відносна відособленість;
- 3) наявність зв'язків із середовищем;
- 4) структурованість – наявність частин і зв'язків між ними;
- 5) цілеспрямованість – підпорядкування всієї організації системи визначеній меті.

**Цільове призначення системи** – це її головна властивість. Цілі, які ставить перед собою людина, рідко досяжні тільки за рахунок її власних можливостей або зовнішніх засобів, що вона має у даний момент. Звідси виникає проблемна ситуація. Проблемність існуючого положення усвідомлюється у кілька стадій: від неясного

відчуття, що щось не так, до усвідомлення потреби, а потім до виявлення проблеми і, нарешті, до формулювання мети.

**Ціль** – це суб'єктивний образ не існуючого, але бажаного стану середовища, який вирішив би проблему, що виникла. Уся наступна діяльність, що сприяє вирішенню цієї проблеми, спрямована на досягнення поставленої мети. Ця діяльність включає вибір з навколишнього середовища об'єктів, властивості яких можна використовувати для досягнення мети й об'єднання цих об'єктів належним чином, тобто це робота по створенню системи.

Таким чином, система – це засіб для досягнення мети.

## **2.2 Підприємство як складна виробнича система**

Будь-яке підприємство, незалежно від розміру, галузі та форми власності, є великою складною системою: великою, тому що містить в собі велику кількість елементів; складною, тому що управління нею не може бути завжди повністю простим і прогнозованим, навіть для спеціаліста найвищого рівня.

Існують дві концепції складності: згідно з першою складність залежить виключно від кількості елементів у системі, чим їх більше, тим система складніше. Але згідно з цим підходом досить складно встановити „поріг” – 100, 1000 чи 10000 елементів повинна містити система, щоб вважатися складною. Інша концепція складності полягає в тому, що складність залежить від наявності інформації для управління цією системою: якщо інформації достатньо для управління, система є простою, якщо недостатньо – складною. Наприклад, автомобіль – система, що буде складною для людини, яка не вміє його водити, і простою для того, хто має права водія. Але якщо автомобіль треба відремонтувати, для водія вона вже може стати складною, якщо він не вміє цього робити, залишаючись при цьому простою для автомеханіка.

Таким чином, згідно з другою концепцією складність є відносним поняттям. Так і підприємство може бути більш або менш складною системою (для неспеціаліста, спеціаліста або керівника), тому що неможливо мати всю потрібну інформацію для успішного управління підприємством у будь-який момент, рішення керівник завжди приймає не тільки на основі інформації, а й виходячи зі свого досвіду та інтуїції.

Розвиток складної системи – це процес зростання складності у сполученні із процесом ускладнення організації управління системи, що розвивається.

Інші властивості економічної системи наведені на рисунку 2.1.

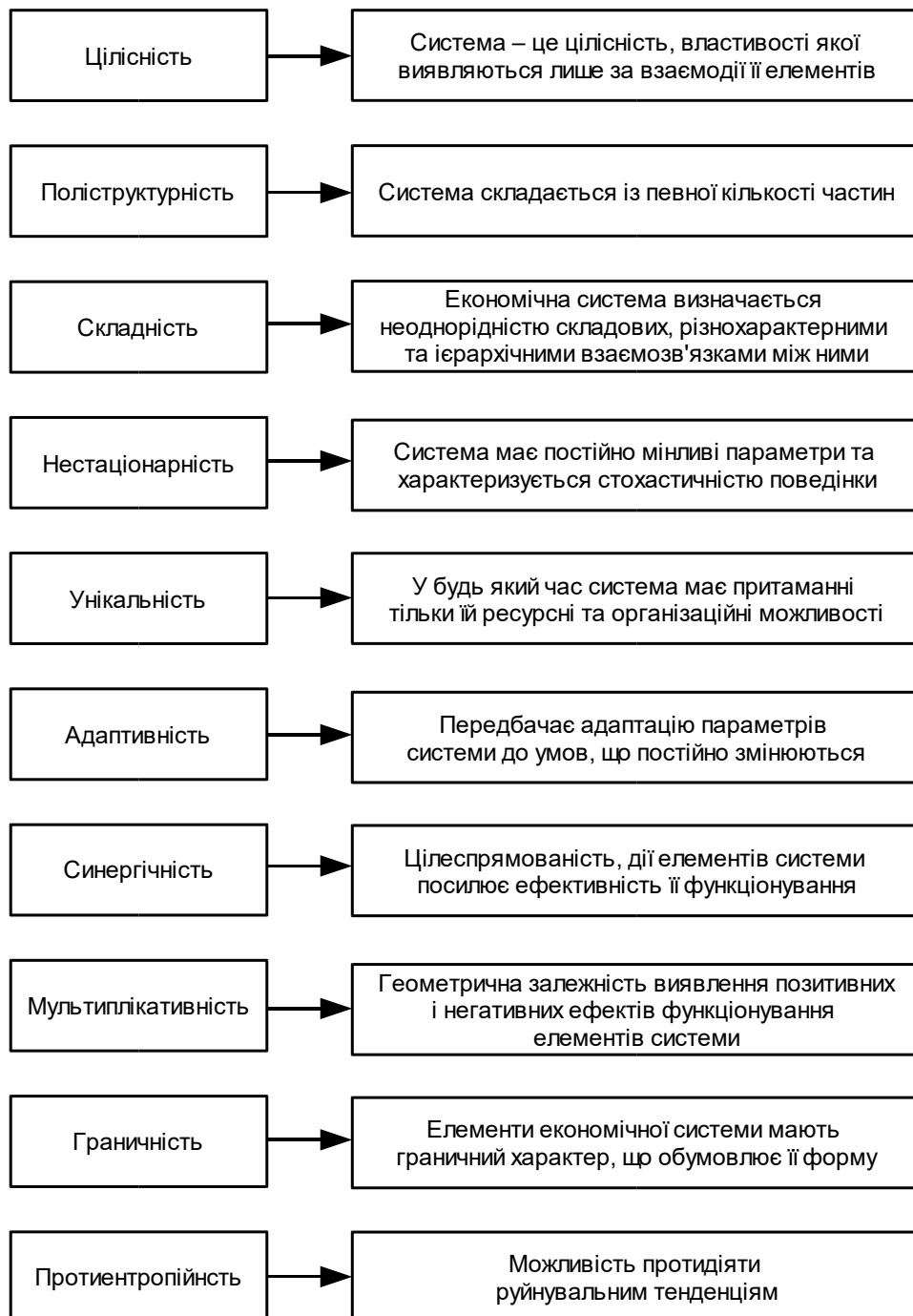


Рисунок 2.1 – Властивості економічної системи

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

- потенціал підприємства – це складна система пересічних характеристик його елементів, причому останні можуть тією чи іншою мірою заміщати один одного, тобто є альтернативними;
- потенціал підприємства не можна сформувати на базі механічного додавання елементів, оскільки він є динамічним угрупованням;
- під час формування потенціалу підприємства діє закон синергії його елементів;
- потенціал підприємства у вищих формах його виявлення може самостійно трансформуватися з появою нових складових елементів;
- елементи потенціалу підприємства повинні функціонувати одночасно і в сукупності, бо закономірності розвитку можливостей підприємства не можуть бути розкриті окремо, а тільки в їхньому поєднанні, що потребує досягнення збалансованого оптимального співвідношення між елементами;
- усі елементи потенціалу об'єктивно пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства, тобто, з одного боку, вони підлягають фізичному та техніко-економічному старінню, а з другого – вони чутливі до досягнень науково-технічного прогресу;
- складові потенціалу підприємства мають бути адекватними характеристикам продукції і послуг, що виробляються на підприємстві.

Спираючись на ці постулати, побудовано загальнотеоретичну модель формування потенціалу підприємства (рисунок 2.2).

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

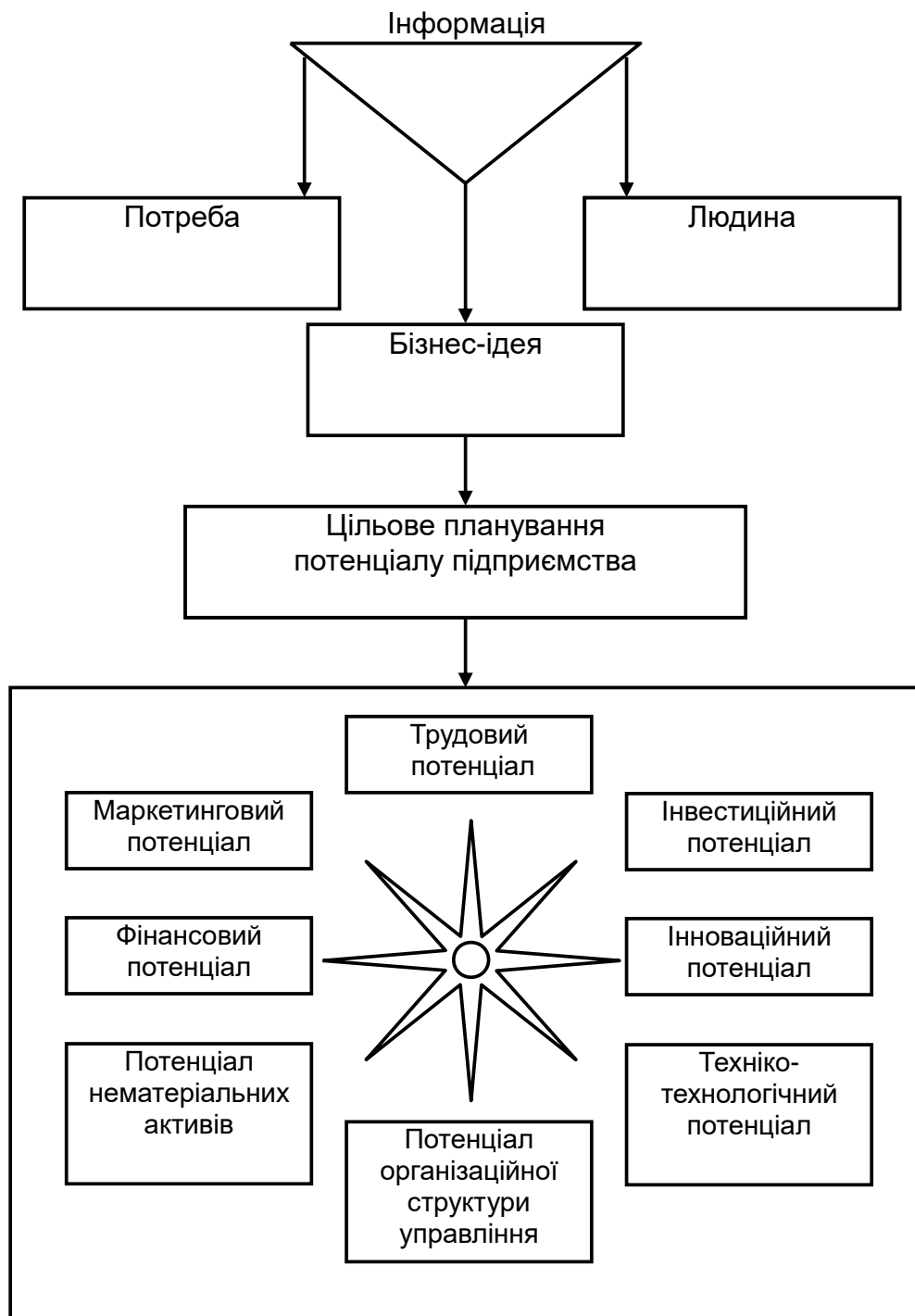


Рис. 2.2 - Загальнотеоретична модель формування потенціалу підприємства

Із закону цілісності системи випливає, що внаслідок взаємодії всіх ресурсів, які створюють систему, з'являються нові якості, яких не має кожний окремих вид ресурсу. Слід пам'ятати і

про один з найвагоміших загальних законів організації – **закон синергії**, який стверджує, що для будь-якої системи (підприємства, організації, фірми) існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде або значно більшим, ніж проста сума потенціалів елементів, що до неї входять, або суттєво меншим.

Завдання керівника полягає в тім, щоб знайти такий набір елементів, при якому синергія носила б творчий характер. У теорії управління істотне посилення або ослаблення потенціалу матеріальної системи називається синергією, що графічно можна представити таким чином (рисунок 2.3).

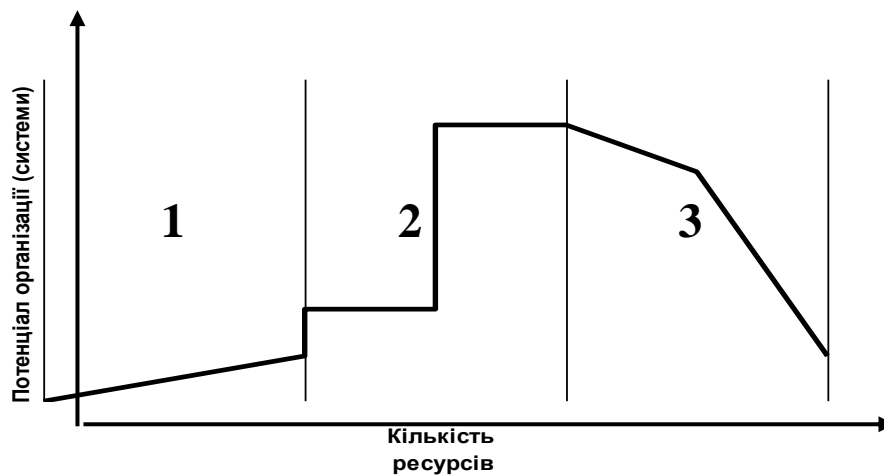


Рисунок 2.3 – Графічне зображення синергетичного ефекту

1 етап характеризується простим збільшенням потенціалу підприємства на величину потенціалу чергового ресурсу (наприклад, закупівля нового обладнання);

2 етап характеризується різким, стрибкоподібним збільшенням потенціалу організації від декількох введених ресурсів. При цьому збільшення потенціалу організації істотно більше, ніж потенціал уведеного ресурсу (прийом на роботу висококваліфікованих і сумісних з колективом співробітників, що розробляють нові ідеї і втілюють їх, викликає значне підвищення ефективності діяльності підприємства; а прийом конфліктних працівників може викликати негативний синергетичний ефект

через те, що новий елемент звів нанівець потенціал наявних елементів);

3 етап – спад, коли в організації працює занадто багато людей або техніки, а також неузгодженість між уже наявними ресурсами через залучення нових.

Синергія може приносити двояку користь: пряму та опосередковану.

*Пряма користь* — збільшення чистих грошових потоків від якнайповнішого використання потенціалу підприємства. Це має місце при операційній, управлінській та фінансовій синергії.

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

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

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

*Опосередкована користь* — збільшення вартості потенціалу підприємства або зміна мультиплікатора „ціна підприємства/прибуток”.

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

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

*Етап 2* — визначення необхідного для кожної цілі набору стратегічних ресурсів (цей етап обов'язково треба узгоджувати з першим).

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

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

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

### **2.3 Структура економічного потенціалу підприємства**

Широко розповсюдженою є думка про те, що зміст економічного потенціалу підприємства складає два компоненти:

1) *об'єктивний* – це сукупність трудових, нематеріальних, матеріальних і природних ресурсів, залучених і незалучених з яких-небудь причин у виробництво та з реальною можливістю брати участь у ньому;

2) *суб'єктивний* – здібності працівників, колективів до використання ресурсів і створення максимального обсягу матеріальних благ і послуг, і здатності управлінського апарату підприємства, організації, галузі, господарської системи в цілому до оптимального використання наявних ресурсів.

Економічний потенціал є характеристикою внутрішніх можливостей підприємства у виробництві товарів і послуг і отриманні відповідного доходу. Його величина більше ступені залежить від кількості і якості економічних ресурсів, якими володіє підприємство і визначається його здатністю адаптивно реагувати на зміну ринкової ситуації, можливістю швидкої зміни номенклатури й асортименту продукції, що випускається, відповідно до потреб ринку.

Економічний потенціал значно залежить від оптимального сполучення окремих видів економічних ресурсів, залучених у виробничий процес, рівня організації виробництва і праці, ефективності системи управління підприємства.

З метою оцінки впливу окремих факторів на процеси формування, використання і розвитку економічного потенціалу підприємства необхідно зробити аналіз його структурних елементів і взаємодії між ними. Виходячи з ресурсного підходу до визначення категорії економічного потенціалу, структуризація його елементів здійснюється звичайно відповідно до складу економічних ресурсів і принципами їхнього спільного використання.



У якості основних структуроутворюючих елементів економічного потенціалу підприємства виділяють складові, представлені на рисунку 2.4. Як видно зі схеми, економічний потенціал підприємства складається з чотирьох основних структуроутворюючих елементів першого рівня (блоків), що у свою чергу містять декілька складових.

Інформаційний та інноваційний потенціали підприємства регулюють виробничі процеси, сприяють підвищенню продуктивності живої праці, ефективності використання предметів праці й енергетичних ресурсів, допомагають підняти рівень і ефективність технологій.

У свою чергу фінансовий потенціал підприємства складається з потенціалу оперативного фінансування і потенціалу інвестицій, проблеми і методи оцінки, аналізу і прогнозування яких детально вивчені. Слід тільки зазначити, що для оцінки фінансового потенціалу необхідно використовувати сучасні, адаптовані до наших умов, системи показників.

**До складу виробничого потенціалу підприємства входять такі елементи, як основні фонди, нормовані оборотні засоби і трудовий потенціал.**

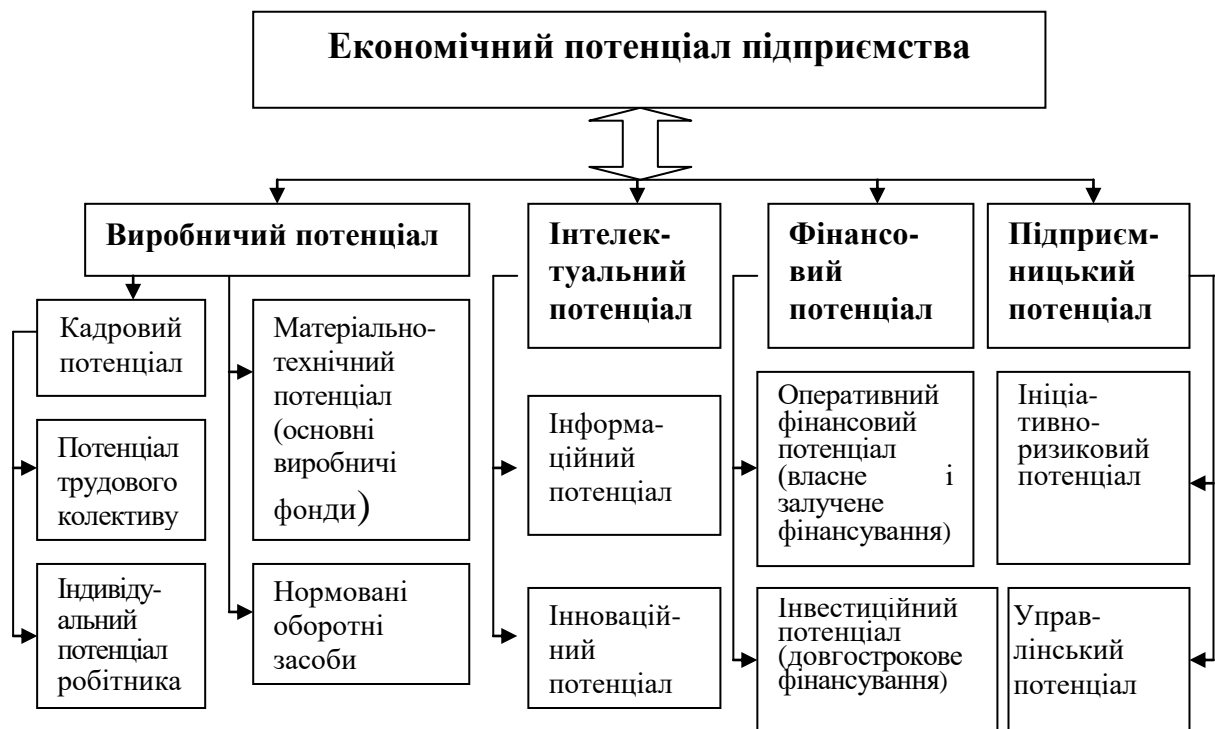


Рисунок 2.4 - Структура економічного потенціалу підприємства

Поняття «кадровий (трудоий) потенціал» відбиває ресурсний аспект соціально-економічного розвитку. Останнім часом на нього усе більше звертають увагу як на основний елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Кадровий потенціал можна визначити як сукупність здібностей усіх людей, що зайняті у даній організації і вирішують визначені завдання.

Необхідно відмітити, що не можна розглядати економічний потенціал більш високого рівня як суму потенціалів нижнього рівня. Це пов'язано з властивостями синергізму складних систем. Тому можна припустити, що економічний потенціал території або галузі більше за своєю величиною за суму економічних потенціалів окремих підприємств. Існує і зворотній зв'язок: величина економічного потенціалу підприємства багато в чому визначається величиною складових елементів економічного потенціалу території, на якій розташоване дане підприємство.

#### **2.4 Взаємозамінність елементів як властивість виробничого потенціалу підприємства**

Однією з характерних рис економічного потенціалу підприємства є взаємозамінність, альтернативність його елементів. Так, збільшення маси основних фондів при одночасному підвищенні рівня їхньої автоматизації значно зменшує такий елемент виробничого потенціалу, як робоча сила.

Використання більш прогресивних технологічних процесів і принципів організації виробництва зменшує потреби в інших елементах виробничого потенціалу.

Але взаємозамінність елементів виробничого потенціалу не слід розуміти чисто механічно, хоча в її основі і лежать технічні і технологічні особливості виробництва (наприклад, заміна живої праці машинною). Взаємозамінність – проблема більшою мірою економічна. Тому в якості однієї з форм варто розглядати заощадження виробничих ресурсів у результаті застосування нового обладнання, технології, енергії, інформаційних ресурсів і методів організації управління і виробництва.

У зв'язку з цим виникає завдання забезпечення ефективних умов взаємозамінності між елементами потенціалу. Однак при

цьому повинна враховуватися та обставина, що ступінь альтернативності елементів потенціалу не залишається постійною, вона змінюється залежно від економічної ситуації, рівня розвитку виробничого потенціалу, а також від особливостей господарської системи: масштабності, характеру діяльності, ступеня її замкненості.

Вирішення проблеми взаємозамінності елементів виробничого потенціалу в остаточному підсумку зводиться до визначення того, чи можуть одні елементи бути замінені іншими, і якщо можуть, то при яких умовах і які особливості цієї заміни, а також які її наслідки для розвитку виробничого потенціалу.

Межу взаємозамінності елементів виробничого потенціалу варто визначати таким чином: **будь-який його елемент може бути заміщений іншим доти, поки встановлені в результаті заміни нові пропорції між двома обраними елементами не почнуть гальмувати розвиток усього потенціалу в цілому.**

## **2.5 Шляхи оптимізації структури потенціалу підприємства**

Для досягнення позитивного синергетичного ефекту в складній системі, а саме підприємстві, необхідно досягти оптимального сполучення елементів і взаємозв'язку між ними. З одного боку можлива реалізація властивостей взаємозамінності елементів потенціалу шляхом їхнього природного упорядкування, з іншого боку цьому заважає постійний дестабілізуючий вплив факторів зовнішнього середовища. Тому в цій ситуації необхідним є цілеспрямований вплив на елементи економічного потенціалу, тобто **реструктуризація потенціалу підприємства**. Реструктуризація є найважливішим чинником підвищення економічного потенціалу підприємства.

Реструктуризація полягає в оптимізації організаційної і виробничої структур, приведенні потужностей, майна, чисельності і кваліфікації персоналу зайнятих земельних ділянок у відповідність до обсягу продукції, що випускається, на яку є платоспроможний попит при одночасному реформуванні системи управління фінансами. Це означає, що потрібно здійснити зміни у виробничій структурі, структурі управління, активів, заборгованостях, складі персоналу, тобто у всіх основних

компонентах підприємства, що формують його економічний потенціал. Дані заходи повинні забезпечити як мінімум безбитковий режим роботи.

Головна проблема вітчизняних підприємств полягає у структурно-функціональній незбалансованості потенціалу, до найбільш важливих аспектів якої можна віднести такі:

- невідповідність фінансового стану підприємства їх становищу на товарних ринках, коли продукція користується стабільним попитом, але і самі ці підприємства мають недостатній рівень ліквідності;

- диспропорція між інтенсивністю виробничих і відтворювальних процесів, коли дефіцит інвестиційних ресурсів призвів до того, що устаткування і технології майже не оновлюються;

- невідповідність управління вимогам ринкової економіки, а внутрішньої структури підприємства цілям і завданням його існування. Отже, для більшості підприємств необхідна системна трансформація організаційної структури, яка оптимізує використання їхнього економічного потенціалу.

**Недоліками організаційних структур вітчизняних підприємств є:**

- 1) надмірна замкнутість структурних підрозділів на перших керівниках і завантаження цих керівників;

- 2) наявність безлічі заступників генерального директора з різними і дублюючими функціями і відповідальністю;

- 3) поява поряд з підрозділами, характерними для командних методів управління, підрозділів із ще не сформованими функціями, властивими винятково ринковій економіці і, як наслідок, дублювання функцій;

- 4) відсутність серйозної інформаційної підтримки діяльності підприємства;

- 5) відсутність чи формальна наявність фінансово-економічного підрозділу або працівника, що несе повну відповідальність за результати фінансової діяльності;

- 6) закріплення за кількома службами управлінської роботи з персоналом (відділ кадрів, відділ праці і заробітної плати, відділ роботи з персоналом і ін.)

Узагальнення передового вітчизняного і зарубіжного досвіду дозволяє виділити пріоритетні напрямки процесу реформування організаційних структур підприємства в перехідній економіці:

1 Реорганізація шляхом децентралізації управління:

- поділ великих підприємств на частини, тобто на самостійні підприємства з виробництва і збуту спеціалізованої продукції;
- створення дочірніх підприємств, можливо технологічно пов'язаних з головним на основі майна головного підприємства;
- відокремлення від підприємства непрофільних структурних підрозділів.

2 Реорганізація на основі об'єднання або злиття, поглинання, приєднання господарських суб'єктів:

- об'єднання збиткових підприємств з ефективно функціонуючими підприємствами;
- створення спільних підприємств шляхом об'єднання капіталу з закордонними інвесторами;
- створення концернів, корпорацій, холдингів, асоціацій, промислово-фінансових груп.

3 Реорганізація внутрішньої структури підприємства:

- часткове закриття, ліквідація виробництва нерентабельної продукції;
- ліквідація і реформування виробничих і технічних підрозділів підприємства;
- реорганізація планово-економічної служби, створення й удосконалювання служби маркетингу, служби зовнішньоекономічної діяльності і нових служб, що відповідають економічній ситуації.

Організаційні форми управління в умовах невизначеності кон'юнктури ринку, нестабільності зовнішнього середовища повинні характеризуватися високим ступенем пристосованості до зовнішнього середовища і посилення ролі оперативного управління. Необхідний перехід до більш гнучких децентралізованих структур, у яких окремим співробітникам надається велика відповідальність, але в той же час розширюються права на використання засобів управління персоналом підприємства.

Критерієм ефективності заходів щодо удосконалювання організаційної структури служить можливість більш повного і стабільного досягнення поставлених цілей або скорочення витрат на управління, ефект від реалізації якого повинен перевищити за нормативний термін виробничі витрати.

### **Тема 3**

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### План

- 3.1 Поняття конкурентоспроможності потенціалу підприємства
- 3.2 Методи оцінки конкурентоспроможності
- 3.3 Стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу

### **3.1 Поняття конкурентоспроможності потенціалу підприємства**

У ринковому середовищі, на формування якого були спрямовані всі заходи вітчизняної економічної політики останніх років, справжню цінність для підприємства має лише прогрес порівняно з конкурентами, а не з минулими досягненнями. Саме такий випереджальний розвиток має забезпечити підприємству стабільність отримання доходів у довгостроковій перспективі, утримання та розширення своєї ринкової частки.

У загальному вигляді **конкурентоспроможність** – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, що діють на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає можливості виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби на ринку і відбиває продуктивність використання його ресурсів. Тому для забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинні

постійно піклуватися про найбільш повне й ефективне використання ресурсів.

**Конкурентоспроможність потенціалу підприємства** можна визначити як комплексну порівняльну характеристику потенціалу, яка відбиває ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу щодо сукупності індикаторів підприємств -аналогів.

Важливою характеристикою конкурентоспроможності потенціалу є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація потенціалу має забезпечуватися на основі комплексу інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають успішну діяльність підприємства на ринку. Відповідно, якщо підприємство має широкий набір компетенцій і їх якісний рівень досить високий, то передумови для перемоги в конкурентній боротьбі у нього кращі, а рівень конкурентоспроможності потенціалу є досить високим.

У сучасній економічній літературі пропонується розрізнити **чотири основні рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства.**

**1 рівень.** Для потенціалу цього рівня характерна внутрішньо нейтральна організація управління. Керівник дбає лише про реалізацію виробничого потенціалу, орієнтованого на завантаження виробничих потужностей, не зважаючи на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вважаються зайвими зміна конструкції чи підвищення технічного рівня продукції удосконалення структури і функцій організацій з питань збуту та служби маркетингу, оскільки не враховуються зміни ринкової ситуації та запити споживачів.

**2 рівень.** Підприємства з потенціалом другого рівня конкурентоспроможності прагнуть зробити свої виробничі системи «зовнішньо нейтральними». Це означає, що використання наявного потенціалу підприємства забезпечує випуск продукції, яка повністю відповідає стандартам, що встановлені його основними конкурентами. Керівництво такого

підприємства не приділяє уваги потенційним можливостям бізнесу, які б забезпечили певні конкурентні переваги.

**3 рівень.** Якщо керівники підприємства знають, що потенціал підприємства має дещо інші порівняльні переваги щодо конкуренції на ринку, ніж їхні основні суперники, і намагаються не дотримуватись загальних стандартів виробництва, які встановлені в галузі, то потенціал підприємства в цьому разі еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. Система управління на цих підприємствах починає активно впливати на виробничі системи, сприяє їх розвитку та вдосконаленню.

**4 рівень.** Потенціал підприємства досягає четвертого рівня конкурентоспроможності й істотно випереджає потенціал конкурентів за умов, коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва. Для більшості підприємств-конкурентів набір ресурсів, що використовуються у виробничому процесі, досить однаковий, але ефективність їхнього поєднання у діючій господарській системі різна і залежить саме від якості управління, кваліфікації менеджерів, організаційної структури та ін.

Нині в умовах розвитку ринкових відносин потенціал більшості вітчизняних підприємств можна зарахувати до першого та другого рівня конкурентоспроможності. Однак необхідно зазначити прогресивні зрушення у діяльності окремих підприємств, які намагаються перейти на третій і навіть четвертий рівень конкурентоспроможності. В основному це підприємства з іноземними інвестиціями (наприклад, в галузі виробництва кондитерських виробів), корпорації у невиробничій сфері та ін.

### **3.2 Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства**

У загальному вигляді процес оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства складається з таких етапів:

1) визначення мети оцінки конкурентоспроможності (обґрунтування претензій на зовнішні інвестиційні ресурси,



виявлення резервів економічного зростання, інші цілі поточного управління);

2) вибір групи підприємств-конкурентів з урахуванням можливостей отримання необхідної первинної інформації для цілей оцінки конкурентоспроможності;

3) визначення груп ключових показників конкурентоспроможності, які підлягають оцінюванню (групування доцільно здійснювати за складовими потенціалу підприємства, а саме: показники маркетингового потенціалу, виробничого, фінансового, інноваційного, кадрового, організаційної структури управління та ін.);

4) розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності для кожного підприємства;

5) обґрунтування висновку про рівень конкурентоспроможності об'єкта оцінки та розробка заходів, спрямованих на поліпшення або утримання конкурентних позицій.

Комплексний характер поняття конкурентоспроможності потенціалу обумовлює необхідність обґрунтування системи індикаторів (критеріїв), які можуть розглядатися як ключові показники конкурентоспроможності та охоплюють найбільш важливі аспекти якості та ефективності використання потенціалу підприємства.

Як індикатори звичайно виступають такі показники та характеристики:

- конкурентоспроможність продукції;
- якість, надійність продукції;
- відмінні властивості товарів;
- імідж підприємства;
- відносна частка ринку;
- рівень витрат;
- методи продажів;
- рентабельність реалізації;
- темп зростання виручки від реалізації;
- фінансові коефіцієнти;
- ефективність використання ресурсного потенціалу (фондовіддача, продуктивність праці, енергоємність, ефективність технології, ефективність інформаційних ресурсів й ін.);
- темпи зростання вартості підприємства;

- ефективність реклами і способів стимулювання збуту;
- компетенція та досвід персоналу;
- рівень плинності кадрового складу;
- показники екологічності виробництва;
- ефективність обслуговування та ін.

Перераховані показники можуть бути змінені та доповнені залежно від особливостей оцінюваних підприємств. Крім того, можливе їхнє групування за структурними елементами потенціалу: показники розвитку техніко-технологічного, кадрового, інформаційного, фінансового потенціалу і т.д. У цьому випадку на початку дається кількісна оцінка індивідуальним показникам, що входять до складу групи, а потім обчислюються інтегральні групові показники. На їхній основі, залежно від методу оцінки конкурентоспроможності, може розраховуватися загальний показник конкурентоспроможності потенціалу підприємства або шляхом зіставлення з показниками підприємств-конкурентів даватися пряма оцінка рівня конкурентоспроможності за кожним напрямком.

Останнє пов'язано з використанням таких *індикаторних методів*, як метод різниць і метод рангів.

*Суть методу різниць* полягає у прямому визначенні переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими індикаторами - показниками конкурентоспроможності, що мають бути визначені на етапі ідентифікації ключових індикаторів конкурентоспроможності.

Застосування даного методу передбачає порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним ключовим показником конкурентоспроможності визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

*Метод рангів*, на відміну від попереднього методу, передбачає порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху, а також такі, результати за якими гірші, ніж у конкурентів.

Даний метод передбачає визначення місця підприємств-конкурентів за кожним ключовим індикатором конкурентоспроможності потенціалу шляхом ранжування досягнутих

значень показників. Ранжування здійснюється за правилами, однаковими для всіх оцінних індикаторів. Так, наприклад, максимальний ранг може призначатися індикаторам за тими позиціями, значення яких найкращі, або в зворотному порядку, коли найкраще значення індикатора отримує мінімальний ранг.

Загальна сума рангів за всіма ключовими індикаторами дозволяє визначити підприємство - лідера досліджуваної групи, рівень конкурентоспроможності якого найвищий за критерієм мінімуму (максимуму) рангів, і аутсайдерів групи, які посіли останні місця за рівнем конкурентоспроможності.

Даний метод є досить простим і не вимагає застосування спеціального математичного апарату. Індикаторами конкурентоспроможності тут можуть бути як кількісні, так і якісні показники, порівняння яких відбувається за абсолютними значеннями. Водночас метод рангів усереднює ступінь впливу кожного з ключових індикаторів на рівень конкурентоспроможності, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

У тому випадку, якщо на основі індивідуальних (інтегральних або групових) показників розраховується загальний показник конкурентоспроможності, то застосовуються матричні методи, які дають більш об'єктивні результати оцінки.

Сутність *матричних методів* полягає у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника конкурентоспроможності окремого підприємства або у графічному визначенні його конкурентної позиції у матриці конкурентоспроможності за певними параметрами. Кожна вісь матриці у графічній інтерпретації розбивається на декілька рівнів і характеризує один із параметрів конкурентоспроможності (однокритеріальна вісь) або декілька параметрів, об'єднаних інтегральним критерієм їхнього вимірювання (багатокритеріальна вісь). У результаті отримується низка комбінацій, кожна з яких відповідає певній позиції у конкурентній боротьбі.

Один з поширених матричних методів – *метод балів*. Його застосування передбачає виконання таких етапів:

1 Формування матриці вихідних оціночних показників, до складу якої входять  $m$  ключових показників конкурентоспроможності для  $n$  об'єктів. Кожен  $i$ -й показник ( $1 \leq i \leq m$ ) на

$j$ -му об'єкті ( $1 \leq j \leq n$ ) задається величиною відповідного коефіцієнта:  $K_{ij}$ . У результаті одержуємо матрицю  $X$ , рядки якої характеризують аспекти конкурентоспроможності об'єкта за  $m$  різними показниками:

$$X = \begin{bmatrix} K_{11} & K_{12} & K_{13} & K_{1n} \\ K_{21} & K_{22} & K_{23} & K_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ K_{m1} & K_{m2} & K_{m3} & K_{mn} \end{bmatrix} \quad (3.1)$$

2 Ранжирування оціночних показників за ступенем вагомості.

Результатом цього етапу є побудова деякого вектора  $(k_1, k_2, \dots, k_m)$ , де  $k_i$  – коефіцієнт вагомості кожного показника. У вітчизняній аналітичній практиці вагомість показників прийнято визначати експертним шляхом з урахуванням уявлення про важливість того чи іншого показника саме для оцінки конкурентоспроможності об'єкта.

3 Побудова вектора, що складається з максимальних значень за кожним з  $m$  показників. Цей вектор становить додатковий рядок чисел  $(K_{\max_i})$  – показників підприємства–еталона, де

$$K_{\max_i} = \max K_j (1 \leq i \leq n). \quad (3.2)$$

4 Складання нормалізованої матриці  $X'$  шляхом стандартизації показників вихідної матриці  $(K_{ij})$  відносно відповідного показника еталонного підприємства за формулою

$$K'_{ij} = \frac{K_{ij}}{K_{\max_i}}, \quad (3.3)$$

Слід зазначити, що стандартизація дозволяє уникнути неявного ранжирування показників, коли мала варіація окремого показника може вплинути на результати оцінки.

5 Розрахунок балів, отриманих підприємствами за певним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності

$$B_{ij} = K'_{ij} \times B_{\max_i}, \quad (3.4)$$

де  $B_{\max_i}$  - максимально встановлений бал оцінювання окремого показника.

6 Отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності та ранжирування підприємств у порядку зростання інтегрального показника з використанням такої формули:

$$K_{спр_j} = \sum_{j=1}^n B_{ij} \times k_i. \quad (3.5)$$

Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а й кількісно оцінити відставання від найбільш конкурентоспроможного підприємства.

### 3.3 Стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу підприємства

У найбільш загальному вигляді *стратегічний аналіз* – це комплексне дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан.

*Метою* стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства є виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі.

У процесі проведення стратегічного аналізу об'єкта зазвичай застосовуються такі прикладні прийоми і методи:

- STEP-аналіз;
- SWOT-аналіз;

- SPACE-аналіз;
- GAP-аналіз;
- метод аналізу LOTS;
- PIMS-аналіз;
- вивчення профілю об'єкта;
- модель GE/McKinsey;
- система 111-555.

Застосування цих методів доцільно в процесі розробки програми стійкого розвитку потенціалу підприємства, виявлення сильних та слабких позицій у формуванні та реалізації елементів потенціалу.

**Метод STEP-аналізу** дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній – сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру. Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що склалася в галузі виробництва та комерційної діяльності.

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства (потенціалу) в конкурентній боротьбі є **метод SWOT-аналізу** (назва утворилася як аббревіатура чотирьох англійських слів: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - SWOT, що у перекладі означає «сили, слабкості, можливості, загрози»).

SWOT-аналіз передбачає виконання певної послідовності дій.

1 Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних загроз та своєчасного запобігання збитків внаслідок їхньої дії.

Застосування SWOT-аналізу має сприяти (рисунок 3.1):

- а) прийняттю зусиль щодо перетворення слабкостей на сили, загроз на можливості;
- б) розвитку сильних позицій відповідно до обмежених можливостей.

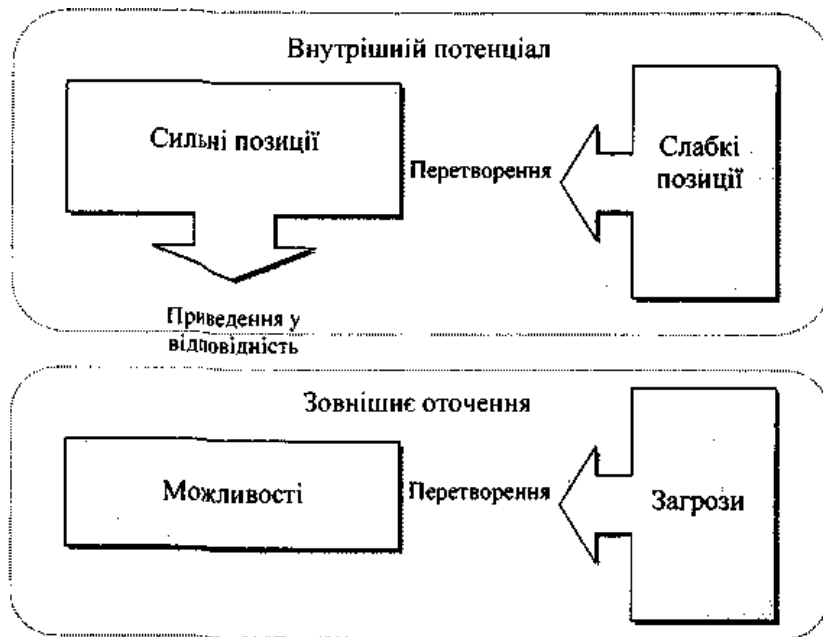


Рисунок 3.1 – SWOT-аналіз потенціалу підприємства

2 Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних можливостей, необхідних для запобігання загрозам і зміцнення конкурентних позицій.

3 Ідентифікація та аналіз сильних позицій складових потенціалу - конкурентних переваг підприємства.

4 Ідентифікація та аналіз слабких сторін потенціалу підприємства.

*Доцільно розглядати сильні та слабкі сторони за окремими функціональними складовими потенціалу (кадровою, фінансовою та ін.).*

Аналіз сильних і слабких сторін здійснюється за допомогою порівняльних методів. Так, кожна позиція оцінюється за визначеною шкалою оцінки (бальною) та, як правило, ранжується за важливістю, тобто зважується (для отримання більш достовірних результатів). Конкурентні сили підприємства за окремими позиціями визначаються шляхом порівняння його оцінок за кожною позицією з оцінками підприємств-конкурентів.

Для отримання загального результату оцінки застосовується показник «абсолютної конкурентної сили», який для  $j$ -ї кількості підприємств ( $j \in [1; m]$ ) розраховується за формулою

$$KC_{abc} = \sum_{i=1}^n (KC_{i_{oc}} - \max_j KC_{ij}), \quad (3.6)$$

де  $KC_{abc}$  - абсолютна конкурентна сила підприємства – об'єкта оцінки;

$KC_{i_{oc}}$  – оцінка  $i$ -го чинника конкурентної сили (слабкості) для оцінюваного підприємства;

$KC_{ij}$  - оцінка  $i$ -го чинника конкурентної сили (слабкості) для  $j$ -го підприємства-конкурента;

$n$  - кількість чинників, що характеризують сильні та слабкі конкурентні позиції.

**Метод SPACE-аналізу** є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв:

- 1) фінансова сила підприємства (ФС);
- 2) конкурентоспроможність підприємства (КП);
- 3) привабливість галузі (ПГ);
- 4) стабільність галузі (СГ).

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

**Метод аналізу GAP** розроблено в Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він становить спробу знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог.

Використання методу передбачає виконання послідовності таких дій:

- 1) попереднє формулювання цілей діяльності на 1 рік, 3 роки, 5 років;
- 2) прогноз динаміки норми прибутку в ув'язуванні з встановленими цілями бізнес-одиниці;



- 3) установлення розриву між цілями та прогнозами;
- 4) визначення альтернатив здійснення інвестицій для бізнес-одиниці та прогноз результатів;
- 5) визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожної бізнес-одиниці та прогноз результатів;
- 6) розгляд інвестицій та альтернатив цінової стратегії для кожної бізнес-одиниці;
- 7) узгодження цілей стратегії кожної бізнес-одиниці з перспективами портфеля в цілому;
- 8) установлення розриву між попередніми цілями діяльності і прогнозом для кожної бізнес-одиниці;
- 9) уточнення профілю можливих придбань (створення) нових бізнес-одиниць;
- 10) визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі бізнес-одиниці;
- 11) перегляд цілей і стратегії існуючих підприємств із метою створення цих ресурсів.

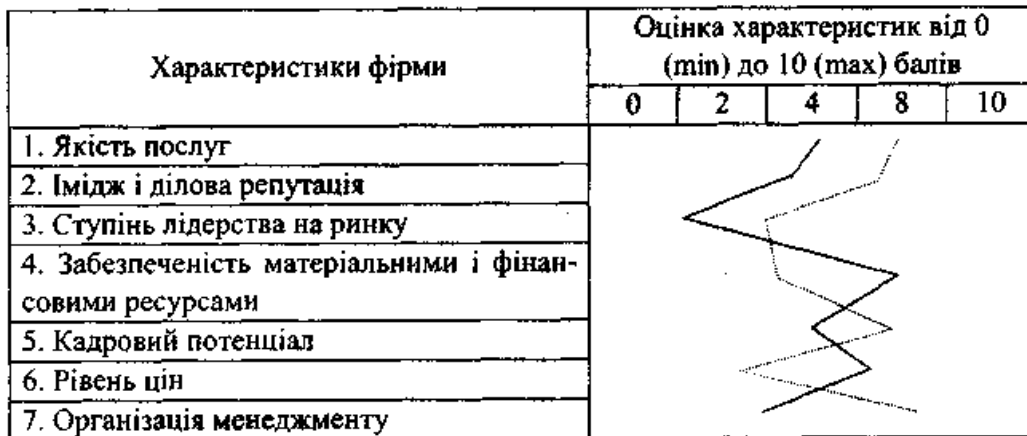
Подібний аналіз може здійснюватися як для бізнес-одиниць окремого підприємства, так і для групи підприємств, а його результатом є розробка заходів для ліквідації розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю.

**Метод вивчення профілю об'єкта** *полягає в ідентифікації та кількісній оцінці (за єдиною відносною або бальною шкалою) характеристик, які визначають ступінь лояльності споживачів до підприємства.*

*Профіль* у даному контексті являє собою сукупність специфічних параметрів, які характеризують об'єкт аналізу і завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів.

Після того, як кількісні оцінки отримані, дається їхня графічна інтерпретація, яка дозволяє наочно побачити позиції, за якими є відставання від конкурента або випередження його результатів.

Приклад побудови профілю характеристик фірми, що займається рекламним бізнесом, наведений на рисунку 3.2.



Примітка: лінія характеризує профіль об'єкта оцінки;  
лінія характеризує профіль підприємства-конкурента

Рисунок 3.2 - Побудова профілю об'єкта

Одною з найпопулярніших моделей стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу є **модель GE/McKinsey**, розроблена спеціалістами корпорації General Electric спільно із консалтинговою компанією McKinsey&Co ще на початку 1970-х років.

На основі рейтингів конкурентоспроможності потенціалу підприємства (горизонтальна вісь) та привабливості галузі (вертикальна вісь) визначається стратегічне положення підприємства у форматі матриці 3x3.

Рейтинговий показник конкурентоспроможності є результатом взаємодії таких чинників: стратегії; компетенцій (сукупність навичок та досвіду); загально визнаних цінностей; організаційної структури; системи бізнес-процесів і ресурсів; кадрів; стилю дій з реалізації стратегії та ін.

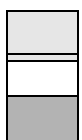
Рейтинговий показник привабливості галузі (ринку) визначається з урахуванням абсолютного розміру ринку, його темпів зростання, ємності, механізму ціноутворення, сили конкуренції, прибутковості, правових обмежень, диференціації продукції та ін.

Вертикальна вісь поділяється на три відрізки, що відповідають високій (67-100 балів за 100-бальною шкалою), середній (33-67 балів) і низькій (менше за 33 бали) привабливості ринку. Горизонтальна вісь конкурентоспроможності поділяється

на три відрізки за аналогічним принципом. Положення кожного об'єкта оцінки фіксується на готовій матриці та визначаються зони стратегічних позицій, в яких опинилися підприємства (або їхні підрозділи), а також відповідні пріоритети в орієнтації майбутніх стратегій розвитку (рисунок 3.3).

Привабливість ринку	100	"Переможець/ інвестування, збереження сильних сторін"	"Переможець/ вибіркове інвестування у розвиток"	"Сумнівний бізнес/пошук шляхів подолання слабкостей, вихід із бізнесу"
		"Переможець/ зростання прибутковості"	"Середній бізнес/захист існуючих позицій"	"Переможений/ пошук безризико- вих шляхів розвитку, мінімізація інвестицій"
	0	"Генератор прибутку/ захист сильних сторін"	"Переможений/отри- мання доходів і скорочення діяльності"	"Переможений/ вихід із бізнесу"
		100		0

Конкурентоспроможність підприємства (потенціалу)



- зона високого інвестиційного пріоритету;
- зона середнього інвестиційного пріоритету;
- зона низького інвестиційного пріоритету

Рисунок 3.3 - Матриця «привабливість галузі/конкурентоспроможність підприємства»

Так, наприклад, якщо конкурентоспроможність потенціалу низька, а ринок, на якому діє таке підприємство, непривабливий (нижній правий квадрат матриці), то відповідно до моделі GE/McKinsey може бути рекомендована стратегія скорочення масштабів діяльності та поступового виходу з ринку.

Проблемами дослідження та розробки методичних підходів стратегічного аналізу конкурентоспроможності займалися і російські вчені. Так, експертний інститут Торгово-промислової палати Росії у 1996 році запропонував власну системою *аналізу конкурентоспроможності 111-555*, яка ґрунтується на експертному оцінюванні таких чинників: конкурентоспроможність продукції, її якість і ціна.

Шкала оцінювання була обрана від 0 до 5 балів, причому один бал означає низький рівень чинника, на думку експерта, а п'ять балів – високий рівень. Зрозуміло, що для ціни продукції один бал – це найкраща оцінка, а для конкурентоспроможності та якості продукції – найгірша.

За результатами досліджень були отримані такі класичні сполучення:

551 – традиційне (висока конкурентоспроможність, висока якість, низька ціна). Це найкраще сполучення з погляду забезпечення та утримання конкурентоспроможності, характерне для багатьох товарів японських і американських фірм, деяких європейських фірм;

555 – європейське (усе високе);

511 – східно-азіатське (висока конкурентоспроможність при низькій якості та низькій ціні).

## **Тема 4**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **План**

- 4.1 Особливості потенціалу підприємства як об'єкта оцінки.
- 4.2 Поняття вартості. Історія оцінної діяльності в Україні.
- 4.3 Законодавча база оцінної діяльності в Україні. Міжнародні стандарти оцінки.
- 4.4 Принципи оцінки майна.

## 4.1 Особливості потенціалу підприємства як об'єкта оцінки

Підприємство, бажаючи зайняти свою власну ринкову нішу, формує певний потенціал, який потребує кількісної оцінки, причому основною характеристикою потенціалу в процесі оцінки повинна бути його **цінність** для досягнення мети підприємства.

Найбільш універсальною представляється **концепція вартісної оцінки**, тому що вона враховує всі необхідні вимоги до потенціалу як до об'єкта оцінки, а саме:

- 1) комплексність;
- 2) поточні і майбутні результати для діяльності підприємства;
- 3) поточний стан і перспективи розвитку зовнішнього середовища.

Початковою передумовою **вартісної оцінки** потенціалу підприємства є те, що підприємство можна оцінювати як товар, оскільки підприємство володіє споживчою цінністю.

Властивості підприємства як товару:

- 1) корисність для покупця;
- 2) витрати на створення, отримання доходу, а також відтворення елементів потенціалу (оновлення основних фондів) або створення нового підприємства супроводжується певними витратами.

Специфічні особливості:

1) це товар інвестиційний (капіталовкладення здійснюються з метою віддачі в майбутньому);

2) підприємство є системою, але продаватися можуть як система в цілому, так і окремі її елементи, в цьому випадку руйнується взаємозв'язок між елементами і вони стають основою формування іншої, *нової системи*; фактично товаром стає не саме підприємство, а окремі його складові;

3) потреба в цьому товарі (підприємстві) залежить як від тих процесів, що відбуваються усередині підприємства, так і в зовнішньому середовищі. Причому нестабільність у суспільстві обумовлює нестійке положення самого підприємства. А збільшення кількості нестабільних підприємств призводить до наростання нестабільності у суспільстві. Звідси впливає ще одна особливість підприємства як об'єкта ринкових операцій - потреба в регулюванні купівлі – продажу.

## 4.2 Поняття вартості. Історія оцінної діяльності в Україні

Перш ніж розглядати питання оцінки вартості власності слід визначитися з поняттям «вартість».

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови наведено три визначення вартості:

- 1) вартість – виражена в грошах ціна чого-небудь;
- 2) позитивна якість, цінність;
- 3) вартість – економічна категорія, властива товарному виробництву, яка становить втілену й уречевлену в товари суспільно необхідну працю.

Якщо третє визначення більше відноситься до політекономії, друге – до сфери людських відносин, то перше – до конкретної економіки, у тому числі і до економіки нерухомості і бізнесу.

Тому, щоб «виразити в грошах цінність чого-небудь або визначити витрати на створення чого-небудь» необхідно **оцінити** це саме «що-небудь», тобто провести **оцінку його вартості**. Об'єктами оцінки можуть бути нерухомість, бізнес і майнові права на власність.

Формування і розвиток оцінки землі та нерухомості як дисциплінарної науки припадає на ХХ століття. У 30-і роки ХХ століття у США та в інших розвинутих країнах світу, як необхідність розвитку ринкової економіки, з'явилася професія оцінювача нерухомості. До сорокових років ХХ століття у багатьох розвинутих країнах були розроблені переважно подібні між собою принципи і методики оцінки, проте тільки у другій половині ХХ століття почав розвиватися підхід до поняття оцінки як до професії. Це пов'язано з тим, що:

- в умовах ринку неможливо ефективно керувати будь-якою компанією без реальної оцінки її бізнесу;

- оцінка вартості підприємства виступає універсальним показником ефективності будь-яких управлінських стратегій;

- реальна оцінка об'єктивно необхідна при купівлі та продажу майна, переоцінці основних фондів, здійсненні амортизаційної політики та здійсненні значної кількості інших ринкових дій.

Щоб розібратися у тих напрямках оцінки, які сьогодні практикуються в Україні, слід звернутися до історії питання. Ще кілька років тому в Україні мало хто знав про експертну оцінку і усвідомлював необхідність проведення такої. Проте трансформація економіки України у напрямку ринку створила передумови для введення у сферу ринкових відносин такого поняття як оцінка нерухомості, бізнесу, майнових прав. Тому навіть у колі фахівців з оцінки існує думка, що українська оцінна діяльність існує всього декілька років, тоді як за кордоном вона існує більше півстоліття. Цю думку можна прийняти, але лише частково, тільки щодо відновлення оцінної діяльності. Історія свідчить про те, що в Російській імперії успішно функціонував ринковий механізм господарювання і склався стабільний ринок нерухомості, яка оцінювалася переважно на базі прибуткового підходу. В архівах збереглися матеріали про функціонування ринків нерухомості у Києві, Катеринославі (нині Дніпропетровську), Харкові та інших українських містах.

Після Жовтневої революції та ліквідації приватної власності на землю і засоби виробництва оцінна діяльність практично припинила своє існування. У радянський період оцінка об'єктів державної власності проводилася з використанням нормативних методів, заснованих на розрахунку кошторисної і балансової вартостей, типових для економіки командно-адміністративного типу, тобто методів, не пов'язаних з ринковими умовами господарювання.

З отриманням Україною незалежності і появою ознак ринкової економіки почала відроджуватися і українська оцінна діяльність.

З набуттям незалежності в нашій країні були започатковані економічні перетворення, основні напрямки яких тісно пов'язані із майновими відносинами та власністю. Поштовхом до цього стало прийняття у 1991 році Верховною Радою Закону України "Про власність", який задекларував рівність поряд із державною інших форм власності: приватної і колективної.

Істотним імпульсом для становлення і розвитку оцінної діяльності в Україні стало ухвалення у березні 1992 року законів України «Про приватизацію майна державних підприємств» і «Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу

приватизацію)», а також інших законодавчих і нормативних документів, що стосуються приватизації державного майна.

Спочатку оцінна діяльність здійснювалася окремими ентузіастами, не базуючись практично ні на якій нормативно-правовій основі.

Істотним поштовхом до офіційної появи професії оцінювачів і розвитку оцінної діяльності в Україні багато в чому був початок «малої приватизації», законодавчі основи якої вимагали оцінки будівель, споруд, приміщень, цілісних майнових комплексів невеликих державних підприємств, незавершених будівництвом об'єктів і т.д. У подальшому, у зв'язку з приватизацією крупних державних підприємств (особливо з переходом до її грошової форми), з'явилася реальна потреба в експертній оцінці бізнесу діючих підприємств, пакетів акцій (паїв в господарських суспільствах відкритого і закритого типів, а також нематеріальних активів).

Перехід до формування ринкових умов обумовив потребу розробки нових підходів і методик до оцінки майна і нерухомості. У листопаді 1992 р. був створений пакет нормативних документів і перша Методика оцінки вартості об'єктів приватизації і оренди на основі використання даних бухгалтерського обліку. Ця методика загалом задовольняла вимоги швидкої приватизації з метою створення в країні прошарку власників і вторинного ринку засобів виробництва. Одночасно вона потребувала вдосконалення, бо вартість оцінюваних об'єктів була дуже низькою. У 1995 році розроблена нова Методика оцінки вартості об'єктів приватизації (18.01.95 р.). В основу методики було покладено застосування при оцінці об'єктів, що приватизуються шляхом викупу, експертної оцінки, яка визначалася з урахуванням світового досвіду. У цьому ж році розроблені та затверджені ФДМУ положення про проведення експертної оцінки державного майна при приватизації.

У 1995 році створюється **Українська спілка оцінювачів (УСО)**, першим головним напрямком якої було розроблення Норм професійної діяльності оцінювача, в яких знайшли відображення етичні норми і професійні прийоми роботи оцінювача, а також навчання спеціалістів основам оцінки майна, майнових і немайнових прав та бізнесу, їх сертифікація. УСО – всеукраїнська



громадська організація, яка об'єднує спеціалістів в галузі оцінки. Головні завдання УСО полягають у такому:

- надання допомоги спеціалістам-оцінювачам та захисту їх інтересів;
- становлення професії оцінювача в Україні;
- нормативне і методологічне забезпечення діяльності за оцінкою майна, майнових прав і бізнесу;
- сертифікація оцінювачів;
- встановлення міжнародних контактів.

Також УСО займається підготовкою посібників з оцінки майна і розповсюдженням відповідної навчальної літератури, проведенням науково-практичних конференцій оцінювачів.

У 1996 році створений Український інститут оцінки, що об'єднав на добровільних засадах юридичних осіб, які займаються оцінною діяльністю.

Органом державної влади, який здійснює державне регулювання оцінної діяльності в Україні, є Фонд державного майна України (ФДМУ), створений у 1992 році. ФДМУ забезпечує широке інформування суспільства з питань оцінної діяльності, стану та особливостей ціноутворення на майно та майнові права в Україні, в тому числі й нерухомість.

Представники УСО є консультантами ФДМУ, вони разом здійснюють підготовку і сертифікацію експертів-оцінювачів; вже підписаний договір про сумісну діяльність цих організацій.

### **4.3 Законодавча база оцінної діяльності в Україні.**

#### **Міжнародні стандарти оцінки**

З червня 2001 року оціночна діяльність в Україні регульована: прийнято Закон України “Про оцінку майна, майнових прав та професійну оцінну діяльність в Україні”, з 1 січня 2002 року набрав чинності Земельний Кодекс, з 11 грудня 2003 року Закон України „Про оцінку земель” з 1 січня 2004 року – Цивільний кодекс і Закон про іпотеку.

Розглянемо основні положення головного нормативного акту, що регламентує оцінку діяльність в Україні, – Закону України „Про оцінку майна, майнових прав та професійну оцінку діяльність в Україні” (зі змінами).

Цей Закон визначає правові засади здійснення оцінки майна, майнових прав та професійної оцінної діяльності в Україні, її державного та громадського регулювання, забезпечення створення системи незалежної оцінки майна з метою захисту законних інтересів держави та інших суб'єктів правовідносин у питаннях оцінки майна, майнових прав та використання її результатів.

Положення цього Закону поширюються на правовідносини, які виникають у процесі здійснення оцінки майна, майнових прав, що належать фізичним та юридичним особам України на території України та за її межами, а також фізичним та юридичним особам інших держав на території України та за її межами, якщо угода укладається відповідно до законодавства України, використання результатів оцінки та здійснення професійної оцінної діяльності в Україні [1, Стаття 1. Сфера дії Закону].

Оцінка майна, майнових прав та професійна оцінна діяльність регулюються цим Законом, іншими нормативно-правовими актами з оцінки майна, що не суперечать йому. Якщо міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, встановлено інші правові норми щодо оцінки майна, майнових прав та професійної оцінної діяльності, застосовуються правила міжнародного договору [1, Стаття 2. Законодавство про оцінку майна, майнових прав та професійну оцінку діяльність].

Оцінка майна проводиться у випадках, встановлених законодавством України, міжнародними угодами, на підставі договору, а також на вимогу однієї зі сторін угоди та за згодою сторін.

**Проведення оцінки майна є обов'язковим у випадках:**

- створення підприємств (господарських товариств) на базі державного майна або майна, що є у комунальній власності;
- реорганізації, банкрутства, ліквідації державних, комунальних підприємств та підприємств (господарських

товариств) з державною часткою майна (часткою комунального майна);

- виділення або визначення частки майна у спільному майні, в якому є державна частка (частка комунального майна);

- визначення вартості внесків учасників та засновників господарського товариства, якщо до зазначеного товариства вноситься майно господарських товариств з державною часткою (часткою комунального майна), а також у разі виходу (виключення) учасника або засновника із складу такого товариства;

- приватизації та іншого відчуження у випадках, встановлених законом, оренди, обміну, страхування державного майна, майна, що є у комунальній власності, а також повернення цього майна на підставі рішення суду;

- переоцінки основних фондів для цілей бухгалтерського обліку;

- оподаткування майна згідно з законом;

- визначення збитків або розміру відшкодування у випадках, встановлених законом;

- в інших випадках за рішенням суду або у зв'язку з необхідністю захисту суспільних інтересів.

Проведення незалежної оцінки майна є обов'язковим у випадках застави державного та комунального майна, відчуження державного та комунального майна способами, що не передбачають конкуренцію покупців у процесі продажу, або у разі продажу одному покупцю, визначення збитків або розміру відшкодування, під час вирішення спорів та в інших випадках, визначених законодавством або за згодою сторін [1, Стаття 7. Випадки проведення оцінки майна].

**Не обов'язкові випадки оцінки майна:**

- 1) формування статутного фонду господарського суспільства без участі держави;

- 2) розробка плану розвитку підприємства;

- 3) оцінка ефективності управління;

- 4) вибір варіанта розпорядження власності;

- 5) обґрунтування ціни купівлі – продажу;

б) встановлення розміру страхових внесків і страхових виплат;

7) перевірка обґрунтованості котирувань цінних паперів та інші.

Методичне регулювання оцінки майна здійснюється у відповідних нормативно-правових актах з оцінки майна: положеннях (національних стандартах) оцінки майна, що затверджуються Кабінетом Міністрів України, методиках та інших нормативно-правових актах, які розробляються з урахуванням вимог положень (національних стандартів) і затверджуються Кабінетом Міністрів України або Фондом державного майна України.

Розроблення нормативно-правових актів з оцінки майна здійснюється на засадах міжнародних стандартів оцінки. До їх розроблення Фонд державного майна України залучає інші органи державної влади, саморегулювальні організації оцінювачів, найбільш авторитетних оцінювачів, наукові та інші установи.

Нормативно-правові акти, які регулюють питання вартості (ціни) майна, не повинні суперечити положенням (національним стандартам) оцінки майна [1, Стаття 9. Методичне регулювання оцінки майна].

Національне законодавство в галузі оцінки майна базуються на міжнародних стандартах оцінки.

Розглянемо їх зміст докладніше.

У 2000 році у світі завершився важливий етап **глобальної гармонізації** у сфері фінансового менеджменту. Глобальна гармонізація досягнута в результаті розумного компромісу між представниками різних дисциплін, фахівцями з цінних паперів, бухгалтерами і оцінювачами.

Наслідком цього, зокрема, стали опубліковані восени 2000 року нові редакції Міжнародних і Європейських стандартів оцінки (МСО 2000, ЄСО 2000), до яких внесені істотні зміни, пов'язані зі змінами і доповненнями до Міжнародних стандартів фінансової звітності в редакції 1999 року (МСФО), які у свою чергу узгоджені з міжнародною організацією, об'єднуючою регіональні і національні комісії з цінних паперів (МОКЦБ).

## 4.4 Принципи оцінки майна

Теоретичним фундаментом процесу оцінки є система оцінних принципів, на яких ґрунтується розрахунок вартості об'єктів нерухомості. Принципи оцінки формують вихідні погляди суб'єктів ринку на величину вартості об'єкта нерухомості.

Згідно з Національним стандартом №1 принципи оцінки – це покладені в основу методичних підходів основні правила оцінки майна, які відображають соціально-економічні фактори та закономірності формування вартості майна.

У світовій практиці, а також у Національних стандартах оцінної діяльності України прийнято виділяти **чотири групи оцінних принципів** (рисунок 4.1):

- 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.



Рисунок 4.1 - Принципи оцінки нерухомості

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

*До першої групи входять такі принципи:*

- **принцип корисності**, який означає, чим більше об'єкт нерухомості здатний задовольнити потребу власника, тим вище його корисність і вартість. З метою визначення корисності під час оцінки розглядається корисність окремого майна у складі об'єкта оцінки як складова частина корисності об'єкта оцінки в цілому та корисність майна як окремого об'єкта оцінки; враховується сучасний стан використання об'єкта оцінки, що може не відповідати його можливому найбільш ефективному використанню, а також випадки, коли окремі об'єкти оцінки стають тимчасово зайвими, використовуються з іншою метою або не використовуються; прогнозується можливий вплив соціально-економічних та інших факторів на зміни в корисності об'єкта оцінки; оцінюються витрати на поліпшення об'єкта оцінки з урахуванням впливу цих витрат на збільшення його ринкової вартості;

- **принцип заміщення** означає, що при наявності визначеної кількості однорідних (за корисністю чи прибутковістю) об'єктів нерухомості найвищим попитом будуть користуватися об'єкти з найменшою ціною;

- **принцип очікування** визначається тим, який дохід або зручності від використання об'єкта нерухомості, включаючи виторг від наступного перепродажу, очікує отримати потенційний власник.

*До другої групи принципів входять:*

- **принцип внеску (граничної продуктивності)** передбачає врахування впливу на вартість об'єкта оцінки таких факторів, як праця, управління, капітал та земля, що є пропорційним їх внеску у загальний дохід. Вплив окремого фактора вимірюється як частка вартості об'єкта оцінки або як частка вартості, на яку загальна вартість об'єкта оцінки зменшиться у разі його відсутності;

- **принцип внеску (вкладу)** полягає в тому, що для оцінки вартості об'єкта нерухомості необхідно визначити внесок кожного чинника - землі з будівлями (якщо ділянка незабудована, то тільки землі), устаткування і технічних засобів (для

забудованої ділянки, також будинків і споруд), робочої сили і менеджменту - і його найважливіших елементів у формування корисності і вартості об'єкта;

- **принцип залишкової продуктивності землі** визначається як залишок доходу, віднесений до об'єкта нерухомості, після того як оплачені витрати на працю, устаткування і технічні засоби, менеджмент;

- **принцип збалансованості** припускає, що кожному типу землекористування відповідає оптимальне поєднання різних чинників виробництва (різних покращень), при поєднанні яких досягається максимальна вартість нерухомості;

- **принцип зростаючої та спадаючої віддачі** – по мірі збільшення будь-якого ресурсу (при незмінності інших чинників) зростання чистої віддачі спочатку збільшується, а потім починає зменшуватися. Відповідно для кожної ділянки землі (об'єкта нерухомості) є оптимальне значення вкладів у її покращення;

- **принцип економічного поділу** означає, що майнові права на об'єкт нерухомості варто розділяти і поєднувати таким чином, щоб її вартість при цьому збільшувалась.

### *Третя група принципів включає:*

- **принцип попиту та пропозиції** означає, що ціна нерухомості змінюється у результаті взаємодії попиту та пропозиції. Він виражає взаємозалежність між зростаючою потребою в об'єктах нерухомості в умовах соціально-економічного розвитку суспільства й обмеженістю пропозиції, обумовленою природною обмеженістю земельних ділянок і економічних витрат на будівництво (реконструкцію) покращень;

- **принцип конкуренції** означає, що ціни на об'єкти нерухомості встановлюються за допомогою постійного суперництва суб'єктів ринку, які прагнуть отримати максимальний прибуток;

- **принцип відповідності** полягає в тому, що максимальна вартість об'єкта нерухомості виникає тоді, коли наявний розумний рівень архітектурної однорідності і сумісний характер землекористування. Принцип відповідності виявляється через прогресію і регресію. Ефект прогресії полягає у позитивному впливі

зовнішнього оточення чи сусідніх об'єктів на вартість нерухомості. Регресія має місце, коли об'єкт нерухомості характеризується зайвими покращеннями, які не затребувані ринком, або коли зовнішнє оточення впливає негативно на процес експлуатації об'єкта;

- **принцип зміни** – вартість нерухомості зазвичай не залишається постійною, а змінюється з часом, тому професійні стандарти оцінки потребують фіксувати дату оцінки, на яку визначена вартість об'єкта нерухомості;

- **принцип залежності (зовнішнього впливу)** припускає, що вартість об'єкта залежить від характеру і вартості навколишньої власності.

Принципом, що узагальнює вплив зазначених раніше трьох груп принципів оцінки, є **принцип найкращого і найбільш ефективного використання**. Принцип найкращого і найефективнішого використання передбачає розумне і можливе використання об'єктів нерухомості шляхом перевірки відповідності варіантів, що розглядаються, критеріям:

- а) *фізично можливо* – ділянка або об'єкт нерухомості технологічно придатні для використання;

- б) *юридично дозволено* – використання цього об'єкта нерухомості не суперечить законодавству країни, де здійснюється відповідна оцінка;

- в) *фінансово виправдано* – обґрунтовано з погляду окупності інвестиційного капіталу;

- г) *забезпечує найвищу вартість чи прибутковість нерухомості* – який із запропонованих варіантів принесе максимальний чистий дохід.

На практиці принцип найкращого і найбільш ефективного використання є вихідною передумовою, на якій ґрунтується вибір конкретного виду вартості нерухомості, що оцінюється, і будується висновок про її величину.



## Тема 5

# МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### План

- 5.1 Види вартості, їх сутність.
- 5.2 Процес оцінки нерухомості.
- 5.3 Доходний (прибутковий) підхід до оцінки.
- 5.4 Витратний підхід до оцінки.
- 5.5 Порівняльний підхід до оцінки.
- 5.6 Формування остаточного висновку про вартість оцінюваного об'єкта.

### 5.1 Види вартості, їх сутність

Одним з головних завдань у практичній роботі оцінювачів є правильний вибір виду вартості, що визначають. Адже ця вартість повинна відповідати цілям і умовам оцінки. Ознайомимося з основними видами вартості, викладеними в Національному стандарті №1.

**Вартість** - еквівалент цінності об'єкта оцінки, виражений у ймовірній сумі грошей, **ціна** - фактична сума грошей, сплачена за об'єкт оцінки або подібне майно.

Оскільки уявлення про цінність об'єкта залежить від конкретних інтересів покупця, оцінювачеві доводиться визначити різні види вартості.

Класифікація видів вартості:

- за ступенем ринковості:
  - 1) ринкова;
  - 2) неринкова;
- за цілями оцінки:
  - 1) споживча;
  - 2) інвестиційна;
  - 3) спеціальна;
  - 4) заставна;
  - 5) оподатковувана;
  - 6) утилізаційна;
  - 7) страхова;

- за характером аналогів:
  - 1) вартість відтворення;
  - 2) вартість заміщення;
- за принципами бухгалтерського обліку:
  - 1) балансова;
  - 2) залишкова;
  - 3) справедлива;
- залежно від перспектив розвитку підприємства:
  - 1) вартість діючого підприємства;
  - 2) вартість ліквідаційного підприємства.

Відповідно до МСО (Міжнародних стандартів оцінки 2003 року, які прийняті у 39 країнах світу) **ринкова вартість** – це розрахункова величина, рівна грошовій сумі, за яку передбачається перехід майна з рук в руки, на дату оцінки в результаті комерційного договору між добровільними покупцем і продавцем після адекватного маркетингу; при цьому вважається, що кожна із сторін діяла компетентно, розсудливо і без примушення. Для визначення ринкової вартості враховується найбільш ефективно використання об'єкта оцінки. У тому випадку, коли не виконується хоч би одна з умов, то базою оцінки називається **неринкова**.

До **неринкових видів вартості** належать вартість заміщення, вартість відтворення, залишкова вартість заміщення (відтворення), вартість у використанні, споживча вартість, вартість ліквідації, інвестиційна вартість, спеціальна вартість, ліквідаційна вартість, чиста вартість реалізації, оцінна вартість та інші види, порядок визначення яких встановлюється окремими національними стандартами.

Для визначення неринкових видів вартості як бази оцінки використовується інформація про подібне майно в частині, в якій вона відповідає вимогам, що висуваються до певного неринкового виду вартості. Неринкові види вартості переважно визначаються на основі інформації щодо угод, які уклалися з умовами та обмеженнями, подібними до мети, з якою проводиться оцінка.

**Інвестиційна вартість** – це вартість, яка визначається з урахуванням конкретних умов, вимог і цілей інвестування в об'єкт оцінки.

**Спеціальна вартість** – це сума ринкової вартості і надбавки до неї, яка формується у разі особливої зацікавленості потенційного покупця.

**Справедлива вартість** відповідно до положення стандарту бухгалтерського обліку – це сума, по якій може бути здійснений обмін активу або оплата зобов'язань у результаті операцій між інформаційною зацікавленістю і незалежними сторонами.

Справедлива вартість залежно від об'єктів її визначення, як правило, може бути рівна ринковій вартості (якщо задовольняються всі вимоги ринкової вартості) або рівна залишковій вартості заміщення (відтворення), якщо оцінюється спеціалізоване майно або спеціальні конструкції.

**Вартість діючого підприємства** – це вартість підприємства як єдиного цілого за умови його подальшого використання специфічно запланованим або таким, що вже існує, способом;

**ліквідаційна вартість** – вартість, яка може бути отримана за умови продажу об'єкта оцінки у строк, що є значно коротшим від строку експозиції подібного майна, протягом якого воно може бути продане за ціною, яка дорівнює ринковій вартості (визначається при закритті підприємства і продажу окремих активів);

**вартість заміщення** – визначена на дату оцінки поточна вартість витрат на створення (придбання) нового об'єкта, подібного до об'єкта оцінки, який може бути йому рівноцінною заміною;

**вартість відтворення** – визначена на дату оцінки поточна вартість витрат на створення (придбання) в сучасних умовах нового об'єкта, який є ідентичним об'єкту оцінки;

**залишкова вартість заміщення (відтворення)** – вартість заміщення (відтворення) об'єкта оцінки за вирахуванням усіх видів зносу (для нерухомого майна – з урахуванням ринкової вартості земельної ділянки при її існуючому використанні (прав, пов'язаних із земельною ділянкою));

**спеціальна вартість** – сума ринкової вартості та надбавки до неї, яка формується за наявності нетипової мотивації чи особливої зацікавленості потенційного покупця (користувача) в об'єкті оцінки;

**вартість у використанні** – вартість, яка розраховується, виходячи із сучасних умов використання об'єкта оцінки, і може не відповідати його найбільш ефективному використанню.

Залишкова вартість заміщення (відтворення) як база оцінки визначається із застосуванням витратного підходу і використовується для проведення оцінки спеціалізованого майна, у тому числі для ведення бухгалтерського обліку з метою визначення його справедливої вартості згідно з положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку. Якщо умови угод щодо спеціалізованого майна, для укладання яких проводиться оцінка, відповідають вимогам, що висуваються для визначення ринкової вартості, залишкова вартість заміщення (відтворення) може дорівнювати їх ринковій вартості.

Визначення вартості у використанні полягає у проведенні оцінки об'єкта без урахування принципу найбільш ефективного використання. Вартість у використанні визначається для об'єктів оцінки, щодо яких планується подальше використання специфічним запланованим або існуючим способом.

Вартість ліквідації розраховується як сума валових доходів, які очікується отримати від реалізації об'єкта оцінки як єдиного цілого або його складових частин, виходячи з принципу найбільш ефективного використання за вирахуванням очікуваних витрат, пов'язаних з такою ліквідацією. У разі коли за результатами розрахунків вартість ліквідації становить від'ємну величину, її значення встановлюється у розмірі 1 гривні.

Інвестиційна вартість об'єкта оцінки використовується з метою врахування умов угоди, у зв'язку з укладанням якої проводиться оцінка, в частині необхідності додаткового інвестування або виконання інших вимог, що потребує додаткових матеріальних витрат.

Інвестиційна вартість об'єкта оцінки у формі цілісного майнового комплексу, фінансових інтересів визначається переважно за допомогою дохідного підходу із застосуванням методу дисконтування грошових потоків, а об'єкта оцінки у матеріальній формі – шляхом комбінування кількох методичних підходів.

Під час визначення інвестиційної вартості у звіті про оцінку майна аналізуються умови продажу (інвестування) та їх

відмінність від типових умов продажу подібного майна на ринку, вплив зазначених умов на формування його вартості, у тому числі виходячи з принципу найбільш ефективного використання.

Інформаційними джерелами, що дають змогу врахувати зазначені умови, можуть бути бізнес-план, проектно-кошторисна документація та документи, які підтверджують виконання певних робіт, результати аналізу впливу додаткових умов інвестування у процесі продажу об'єкта оцінки тощо.

Спеціальна вартість об'єкта оцінки визначається на основі розрахунку його ринкової вартості з подальшим збільшенням її на суму надбавки, яка встановлюється з урахуванням особливого інтересу потенційного покупця або користувача. Сума надбавки повинна бути обґрунтована у звіті про оцінку майна окремо від ринкової вартості.

Спеціальна вартість не може застосовуватися під час оцінки об'єкта застави, визначення розміру відшкодування збитків та розміру прямих збитків.

Таким чином, вибір виду вартості для оцінки здійснюється у кожному конкретному випадку, виходячи з цілі оцінки: якщо необхідно оцінити майно для цілей застави – визначають заставну вартість, якщо для цілей купівлі-продажу – ринкову, для цілей інвестування – інвестиційну тощо. Оцінка проводиться на основі трьох підходів за методиками в рамках цих підходів. Обґрунтування вибору відповідних підходів та методик до оцінки – завдання, яке вирішує кваліфікований оцінювач.

## **5.2 Процес оцінки нерухомості**

Оцінка нерухомості буває масова та індивідуальна.

*Масова оцінка нерухомості* – це оцінка великої кількості об'єктів нерухомості на конкретну дату з використанням стандартних методик і статистичного аналізу. При цьому уніфікується процедура оцінки великої кількості об'єктів.

При масовій оцінці на завершальному етапі перевіряється використовувана для розрахунків модель і контролюється якість отримуваних результатів.

При цьому результати, отримані за допомогою моделі масової оцінки, порівнюються з реальними цінами продажів і

оцінюються відхилення рівня оцінки по кожній групі аналогічних об'єктів.

*Індивідуальна оцінка нерухомості* – це оцінка конкретного об'єкта на певну дату. Вона необхідна для захисту результатів оцінки в судах, для визначення вартості об'єктів спеціального призначення і т.п.

Індивідуальна оцінка проводиться у декілька етапів, об'єднаних у поняття «*Процес оцінки*», на завершальному етапі якого здійснюється узгодження результатів, отриманих з використанням різних підходів до оцінки нерухомості.

Масова оцінка – наближена, а індивідуальна – точна, отримана в результаті ретельного аналізу реальних даних про аналоги об'єкта оцінки. Далі у конспекті лекцій розглядатимуться механізми індивідуальної оцінки нерухомості.

Процес оцінки нерухомості складається з етапів, що виконуються послідовно фахівцем-оцінювачем для визначення її вартості.

На етапі «*Визначення проблеми*» здійснюється постановка завдання, яке необхідно вирішити:

- об'єкт оцінки описують на основі відповідних юридичних документів, підтверджуючих права на нерухомість;
- проводиться встановлення майнових прав, пов'язаних з об'єктом;
- встановлюється дата проведення оцінки – календарна дата, за станом на яку визначається вартість об'єкта оцінки;
- указуються цілі оцінки об'єкта;
- встановлюється вид вартості, який необхідно визначити відповідно до поставленої мети;
- формулюються обмежуючі умови – заяви у звіті, що описують перешкоди або обставини, які впливають на оцінку вартості майна.

На етапі «*Попередній огляд і план оцінки*» визначається, які дані необхідні і достатні для аналізу об'єкту, встановлюються джерела їх отримання; вибирається персонал, що спеціалізується на оцінці заданого класу об'єктів; складається план виконання робіт за оцінкою і у письмовій формі договір між оцінювачем і замовником.

Договір не вимагає нотаріального посвідчення і повинен містити підстави укладення договору, вид об'єкта оцінки, вид визначуваної вартості (вартостей) об'єкта оцінки, грошову винагороду за проведення оцінки об'єкта оцінки, відомості про страхування цивільної відповідальності оцінювача, точну вказівку на об'єкт (об'єкти) оцінки, відомості про наявність у оцінювача ліцензії на здійснення оцінної діяльності і терміну, на який дана ліцензія видана.

Оцінка об'єкта може проводитися оцінювачем тільки при дотриманні вимоги до незалежності оцінювача, передбаченого законодавством України про оцінну діяльність. Якщо ця вимога не дотримується, оцінювач зобов'язаний повідомити про це замовникові і відмовитися від укладення договору про оцінку.

На етапі «Збір і перевірка даних» оцінювач здійснює збір і обробку такої інформації і документації:

- документів, відомостей про обтяження об'єкта оцінки правами інших осіб;
- даних бухгалтерського обліку і звітності, що відносяться до об'єкта оцінки;
- інформації про технічні та експлуатаційні характеристики об'єкта оцінки;
- інформації, необхідної для встановлення кількісних і якісних характеристик об'єкта оцінки з метою визначення його вартості, а також іншої інформації, пов'язаної з об'єктом оцінки.

Оцінювач визначає та аналізує ринок, до якого відноситься об'єкт оцінки, його історію, поточну кон'юнктуру і тенденції, а також аналоги об'єкта оцінки і обґрунтовує їх вибір.

Дані, які збирає та аналізує оцінювач, можна розділити на загальні і спеціальні. Загальні дані включають інформацію про економічні, соціальні, державно-правові, екологічні чинники, що значно впливають на вартість об'єкта оцінки. До спеціальних даних відноситься інформація про оцінювану нерухомість і її аналоги: відомості про права на об'єкт, визначення відповідності способу використання існуючому законодавству, характеристики самої будови і земельної ділянки, на якій він розташований.

На наступному етапі процесу оцінки проводиться аналіз якнайкращого і найбільш ефективного використання як вже

забудованої, так і вакантної земельної ділянки. З урахуванням проведеного аналізу визначається його вартість.

Етап *«Застосування підходів до оцінки»* включає визначення вартості об'єкта традиційними підходами до оцінки. Оцінювач при проведенні оцінки зобов'язаний використовувати витратний, порівняльний і прибутковий підходи до оцінки, самостійно визначаючи конкретні оцінні методи в рамках кожного з підходів до оцінки.

Під методом оцінки розуміють спосіб розрахунку вартості оцінюваного об'єкта в рамках одного з підходів до оцінки.

Потім проводиться узгодження отриманих результатів. *«Узгодження результату оцінки»* – це отримання підсумкової оцінки майна на підставі результатів застосування різних підходів до оцінки. Як правило, один з підходів вважається базовим, два інших необхідні для коректування отримуваних результатів. При цьому враховується значущість і застосовність кожного підходу в конкретній ситуації. Через нерозвиненість ринку, специфічність об'єкта або недостатність доступної інформації деякі з підходів у конкретній ситуації неможливо застосувати.

Потім з урахуванням всіх значущих параметрів на базі експертної думки оцінювача встановлюється підсумкова величина вартості об'єкта. Ця величина повинна бути виражена в гривнях у вигляді єдиної величини, якщо в договорі про оцінку не передбачено інше. Підсумкова величина вартості об'єкта оцінки, вказана у звіті про оцінку, може бути визнана рекомендованою для цілей здійснення операції з об'єктом оцінки, якщо з дати складання звіту про оцінку до дати здійснення операції з об'єктом оцінки або дати представлення публічної оферти пройшло не більше 6 місяців.

На *завершальному* етапі виконується складання звіту про оцінку – це документ, що містить обґрунтування думки оцінювача про вартість майна. При складанні звіту про оцінку оцінювач зобов'язаний використовувати інформацію, що забезпечує достовірність звіту про оцінку як документа, що містить відомості доказового значення.



**Отже, проведення оцінки включає декілька етапів:**

- встановлення кількісних і якісних характеристик об'єкта оцінки; аналіз ринку, до якого відноситься об'єкт оцінки;
- вибір методу або методів оцінки в рамках кожного з підходів до оцінки і здійснення необхідних розрахунків;
- узагальнення результатів, отриманих у рамках кожного з підходів до оцінки, і визначення підсумкової величини вартості об'єкта оцінки;
- складання і передача замовникові звіту про оцінку.

При вирішенні питання про доцільність фінансування інвестицій у нерухомість найбільш значущими вважаються результати, отримані на основі застосування прибуткового підходу.

### **5.3 Доходний (прибутковий) підхід до оцінки**

Існує три підходи до визначення вартості підприємства (бізнесу): витратний, порівняльний і доходний (прибутковий).

У практиці операцій з оцінкою підприємств зустрічаються різні ситуації. При цьому кожному класу ситуацій відповідають свої, адекватні тільки йому підходи і методи. Для правильного вибору методів необхідно заздалегідь класифікувати ситуації оцінки з використанням угруповання об'єктів, типу операції, моменту, на який проводиться оцінка, і т.д. При цьому, якщо на ринку обертаються десятки або сотні однорідних об'єктів, доцільне застосування порівняльного методу. Для оцінки складних і унікальних об'єктів переважно використовують витратний підхід.

Певні види підприємств, як правило, оцінюються на основі їх комерційного потенціалу (наприклад, бензозаправна станція або готель). Об'єм продажів бензину, кількість постояльців у готелі є джерелами доходу, який після порівняння з вартістю операційних витрат дозволяє визначити прибутковість даного підприємства. Такий підхід до оцінки називається доходним (прибутковим). Цей метод заснований на капіталізації або дисконтуванні прибутку, який буде отриманий у разі здачі нерухомості в оренду. Результат оцінки за даним методом включає і вартість будівлі, і вартість земельної ділянки.

Якщо підприємство (бізнес) не продається і не купується та не існує розвиненого ринку даного бізнесу, коли міркування отримання доходу не є основою для інвестицій (лікарні, урядові будівлі), оцінка може проводитися на основі визначення вартості будівництва з урахуванням амортизації і додавання вартості відшкодування зносу, тобто за допомогою *витратного підходу*.

У тому випадку, коли існує ринок бізнесу, подібний оцінюваному, можна використовувати для визначення ринкової вартості *порівняльний або ринковий підхід*, що базується на виборі зіставних об'єктів, вже проданих на даному ринку.

Кожний з трьох названих підходів припускає використання в роботі властивих йому методів.

**Доходний (прибутковий) підхід** передбачає використання:

- *методу капіталізації*. Метод застосовується до тих підприємств, які встигли накопичити активи в результаті капіталізації їх у попередні періоди; іншими словами, цей метод найбільш адекватний оцінці «зрілих» за своїм віком підприємств;

- *методу дисконтованих грошових потоків*. Метод орієнтований на оцінку підприємства, яке діє і далі продовжує діяти. Він більш застосовний для оцінки молодих підприємств, що не встигли заробити достатньо прибутків для капіталізації у додаткові активи, але які проте мають перспективний продукт і володіють явними конкурентними перевагами у порівнянні з існуючими і потенційними конкурентами.

*Прибутковий підхід* заснований на тому, що вартість нерухомості, в яку вкладений капітал, повинна відповідати поточній оцінці якості і кількості доходу, який ця нерухомість здатна принести.

*Прибутковий підхід* – це сукупність методів оцінки вартості нерухомості, заснованих на визначенні поточної вартості очікуваних від неї доходів.

Основною передумовою розрахунку вартості таким підходом є здача в оренду об'єкта нерухомості. Для перетворення майбутніх доходів від нерухомості у поточну вартість здійснюється капіталізація доходу.

### **Етапи прибуткового підходу:**

- 1 Розрахунок суми всіх можливих надходжень від об'єкта оцінки.
- 2 Розрахунок дійсного валового доходу.
- 3 Розрахунок витрат, пов'язаних з об'єктом оцінки:
  - умовно-постійні;
  - умовно-змінні (експлуатаційні);
  - резерви.
- 4 Визначення величини чистого операційного доходу.
- 5 Перетворення очікуваних доходів у поточну вартість за допомогою ставки дисконтування.

### **Переваги прибуткового підходу:**

- 1 Урахування перспектив діяльності та розвитку підприємства як цілісного земельно-майнового та соціально-організаційного комплексу, виходячи з колишнього досвіду, досягнутих результатів та сформованих ринкових умов.
- 2 Можливість урахування специфіки ринкових умов для певного об'єкта за допомогою правильного визначення рівня дисконту чи коефіцієнта капіталізації.
- 3 Враховує інтереси інвесторів.
- 4 Враховує рівень ризику (через ставку дисконту).

### **Недоліки прибуткового підходу:**

- 1 Аналітичні процедури формування ставок дисконтування та капіталізації мають надто суб'єктивний характер.
- 2 Можливо декілька норм доходності, що утруднює прийняття рішення.
- 3 Немоżliвість досягнення абсолютно точних результатів через тривалість періоду оцінки та нестабільності реальних процесів припливу та відпливу капіталу.
- 4 Складність прогнозування грошових потоків.
- 5 Трудомісткість розрахунків.

## **5.4 Витратний підхід до оцінки**

*Витратний підхід* – це сукупність методів оцінки, заснованих на визначенні витрат, необхідних для відновлення або заміщення об'єкта оцінки з урахуванням накопиченого зносу.

Базується на припущенні, що покупець не заплатить за готовий об'єкт більше, ніж за створення об'єкта аналогічної корисності.

При застосуванні цього підходу враховуються витрати інвестора, а не підрядчика.

В основі цього підходу лежить принцип заміщення.

Інформація, необхідна для застосування витратного підходу:

- рівень заробітної плати;
- величина накладних витрат;
- витрати на устаткування;
- норми прибутку будівельників у даному регіоні;
- ринкові ціни на будівельні матеріали.

Етапи витратного підходу:

- розрахунок вартості земельної ділянки з урахуванням найбільш ефективного використання;

- розрахунок накопиченого зносу (*фізичний знос* – знос, пов'язаний із зниженням працездатності об'єкта в результаті природного фізичного старіння і впливу зовнішніх несприятливих чинників; *функціональний знос* – знос через невідповідність сучасним вимогам, що пред'являються до подібних об'єктів; *зовнішній знос* – знос у результаті зміни зовнішніх економічних чинників);

- розрахунок вартості поліпшень з урахуванням накопиченого зносу;

- визначення підсумкової вартості нерухомості.

**Переваги витратного підходу:**

1 При оцінці нових об'єктів витратний підхід є найбільш надійним.

2 Даний підхід є доцільним і/або єдино можливим у таких випадках:

- аналіз якнайкращої і найбільш ефективною земельної ділянки;

- техніко-економічний аналіз нового будівництва і поліпшень;

- оцінка суспільно-державних і спеціальних об'єктів;

- оцінка об'єктів на малоактивних ринках;

- оцінка для цілей страхування і оподаткування.

### **Недоліки витратного підходу:**

- 1 Витрати не завжди еквівалентні ринковій вартості.
- 2 Спроби досягнення точнішого результату оцінки супроводжуються швидким зростанням витрат праці.
- 3 Невідповідність витрат на придбання оцінюваного об'єкта нерухомості витратам на нове будівництво такого самого об'єкта, оскільки у процесі оцінки з вартості будівництва віднімається накопичений знос.
- 4 Проблематичність розрахунку вартості відтворення старих будов.
- 5 Складність визначення величини накопиченого зносу старих будов і споруд.
- 6 Окрема оцінка земельної ділянки від будов.
- 7 Проблематичність оцінки земельних ділянок в Україні.

### **5.5 Порівняльний підхід до оцінки**

*Порівняльний підхід* до оцінки - це сукупність методів оцінки вартості, заснованих на порівнянні об'єкта оцінки з його аналогами, відносно яких є інформація про ціни операцій з ними.

#### **Умови застосування порівняльного підходу:**

- 1 Об'єкт не повинен бути унікальним.
- 2 Інформація повинна бути вичерпною, такою, що включає умови здійснення операцій.
- 3 Чинники, що впливають на вартість порівнюваних аналогів оцінюваної нерухомості, повинні бути порівнянними.

#### **Основні вимоги до аналога:**

- аналог повинен бути схожим на об'єкт оцінки за основними економічними, матеріальними, технічними та іншими характеристиками;

- схожі умови операції.

Порівняльний підхід базується на принципах:

- заміщення;
- збалансованості;
- попиту і пропозиції.

### **Етапи порівняльного підходу:**

- вивчення ринку;
- збір і перевірка достовірності інформації про виставлені на продаж або нещодавно продані аналоги об'єкта оцінки;
- порівняння даних про відібрані аналоги і об'єкт оцінки;
- корегування цін продажів вибраних аналогів відповідно до відмінностей від об'єкта оцінки;
- встановлення вартості об'єкта оцінки.

Для визначення підсумкової вартості оцінюваної нерухомості необхідне коректування зіставних продажів. Розрахунок і внесення коректувань проводиться на основі логічного аналізу попередніх розрахунків з урахуванням значущості кожного показника. Найбільш важливим є точне визначення поправочних коефіцієнтів.

Порівняльний підхід в основному використовується там, де є достатня база даних про операції купівлі-продажу.

### **Основні переваги порівняльного підходу:**

- 1 У підсумковій вартості відбивається думка типових продавців і покупців.
- 2 Ціна фактично здійсненої операції максимально враховує ситуацію на ринку, а отже, є реальним віддзеркаленням попиту і пропозиції.
- 3 У цінах продажів відбивається зміна фінансових умов та інфляція.
- 4 Статично обґрунтований (оцінка заснована на ретроінформації і, отже, відображає фактичні результати виробничо-фінансової діяльності підприємства).
- 5 Вносяться корегування на відмінності порівнюваних об'єктів.
6. Достатньо простий у застосуванні і дає надійні результати.

### **Недоліки порівняльного підходу:**

- 1 Відмінності продажів.
- 2 Складність збору інформації про практичні ціни продажів.
- 3 Проблематичність збору інформації про специфічні умови операції.

- 4 Залежність від активності ринку.
- 5 Залежність від стабільності ринку.
- 6 Складність узгодження даних про продажі, що істотно розрізняються.

## **5.6 Формування остаточного висновку про вартість оцінюваного об'єкта**

Можливість, і навіть у багатьох випадках необхідність (для отримання достовірнішого результату), застосувати до оцінки підприємства в конкретній інвестиційній ситуації різні методи оцінки бізнесу призводить до досить простої ідеї «зважування» оцінок, що розраховуються за різними методами, і підсумовування таких «зважених» оцінок. При цьому вагові коефіцієнти значущості оцінок за різними методами оцінки розуміються як коефіцієнти довіри до відповідного методу. Ці коефіцієнти суто експертні (визначаються оцінювачем самостійно).

Вважається, що остаточна оцінка вартості підприємства (бізнесу) може бути визначена за формулою

$$V = \sum_{i=1}^n V_i Z_i, \quad (5.1)$$

де  $V_i$  - оцінка вартості підприємства (бізнесу)  $i$ -м методом (всі застосовані методи оцінки довільно нумеруються);

$i = 1, \dots, n$  - безліч застосованих в даному випадку методів оцінки;

$Z_i$  - ваговий коефіцієнт  $i$ -го методу.

Такий підхід оснований на припущенні деяких оцінювачів, які вважають, що на ідеальному ринку всі три підходи повинні привести до однієї і тієї ж величини вартості. Але більшість ринків є недосконалими, потенційні користувачі можуть бути неправильно інформовані, виробники можуть бути неефективні. Внаслідок цих, а також інших причин дані підходи можуть

давати різні показники вартості. Ми вважаємо, що навіть на ідеальному ринку три підходи будуть давати різні значення вартості, тому що вони засновані на різних принципах оцінки.

Вважаємо, що ідея експертного зважування результатів оцінки, отриманих за різними методами, за допомогою вагових коефіцієнтів, що характеризують ступінь впевненості експерта в оцінці, є некоректною, а більш коректним є узгодження результатів оцінки за допомогою методу аналізу ієрархій.



## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: Формування та оцінка: Навч. посіб. – К.: КНБУ, 2003. – 316 с.
- 2 Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия. Сумы: Университетская книга, 2002. – 309 с.
- 3 Лапин Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия. – Сумы: Университетская книга, 2004. – 360 с.
- 4 Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: Формування та оцінка: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
- 5 Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: Формування та оцінювання: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
- 6 Авдеенко В.Н., Котлов В.А. Производственный потенциал промышленного предприятия. – М.: Экономика, 1989. – 240 с.
- 7 Ревуцкий Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия. – М.: Перспектива, 1997. – 128 с.
- 8 Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ: Учеб. пособ. для вузов. – М.: Высшая школа, 1989. – 367 с.
- 9 Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
- 10 Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: Экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 312 с.
- 11 Григорьев В.В., Островкин И.М. Оценка стоимости предприятий: имущественный подход. – М.: Дело, 1998. – 224 с.
- 12 Федотова М.А., Уткин Э.А. Оценка недвижимости и бизнеса. – М.: Тандем; Экмос, 2000. – 352 с.
- 13 Оценка стоимости предприятия (бизнеса): Учеб. пособ. / Под ред. Н.А. Абдулаева, Н.А. Колайко. – М.: ЭКМОС, 2000. – 352 с.
- 14 Спиринов В.С. Анализ экономического потенциала предприятия. – М.: Финансы и статистика. – 110 с.

15 Герасимчук В.Г. Стратегія управління підприємством: графічне моделювання: Навч. посіб. - К.: КНЕУ. – 360 с.

16 Мильнер Б.З. Системный подход и организация управления. – М.: Экономика, 1983. – 224 с.

17 Иванов Н.И. Экономические аспекты производственного потенциала: Теория и практика. – Донецк: Дон. ИЭП НАН Украины, 2000.

18 Оценка бизнеса: Учебник /Под ред. А.Г.Грязновой, М.А.Федотовой. – М.: Финансы и статистика, 1999.

І.Л.Плетникова, В.О.Мельник

## КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

*“ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА:  
ФОРМУВАННЯ І ОЦІНКА”*

Частина 1

Відповідальний за випуск Мельник В.О.

Редактор Губарева К.А.

Підписано до друку 08.11.06 р.

Формат паперу 60x84 1/16 . Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 3,75. Обл.-вид.арк. 4,0.

Замовлення № Тираж 200. Ціна

Видавництво УкрДАЗТу, свідоцтво ДК № 2874 від. 12.06.2007 р.

Друкарня УкрДАЗТу,  
61050, Харків - 50, пл. Фейербаха, 7