

Міністерство освіти і науки України  
Державний ВНЗ «Національний гірничий університет»

---



Інститут економіки  
Фінансово-економічний факультет

Кафедра економіки підприємства

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**  
**з дисципліни**  
**«Потенціал і розвиток підприємства»**

для студентів денної форми навчання  
з напрямку підготовки  
6.030504 Економіка підприємства

Дніпропетровськ  
2014

## ЗМІСТ

Тема 1. Сутнісна характеристика потенціалу підприємства	3
Тема 2. Структура і графоаналітична модель потенціалу підприємства	9
Тема 3. Формування потенціалу підприємства: поняття і загальна модель	17
Тема 4. Особливості формування виробничого потенціалу підприємства	26
Тема 5. Теоретичні основи оцінки потенціалу підприємства	35
Тема 6. Методичний інструментарій оцінки потенціалу підприємства	43
Тема 7. Трудовий потенціал та його оцінка	52
Тема 8. Прикладні аспекти оцінки потенціалу підприємства	58
ЛІТЕРАТУРА	62

# Тема 1. СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Потенціал підприємства як економічна категорія

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

**Потенціал** як економічна категорія (походить від латинського *potentia* – «потужність, сила») становить *наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-чого.*

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

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

- виступають характеристиками, що не знаходяться в прямому взаємозв'язку з умовами й інтенсивністю використання ресурсів підприємства за призначенням;

- не відбивають ступінь ефективності використання ресурсів для оптимізації можливостей підприємства.

Крім того, іноді потенціал підприємства визначають як можливість господарської системи виробляти продукцію (що близько до його трактування як виробничої потужності) або як можливості

продуктивних сил забезпечувати певний ефект, не уточнюючи, водночас, чи відповідає цей ефект поставленим цілям.

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

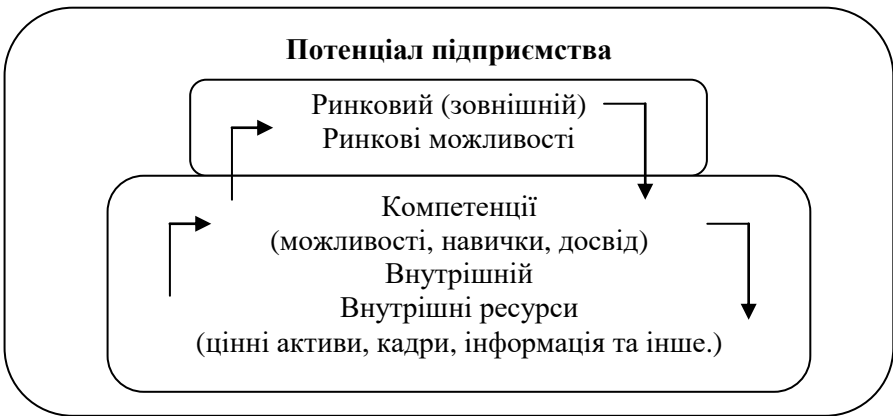


Рис. 1.1. Модель потенціалу підприємства

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

## 1.2. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства, його характерні риси

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

- 1) за об'єктами дослідження;
- 2) за ступенем реалізації;
- 3) за сферою реалізації;
- 4) за принципом ієрархії;
- 5) за функціями управління.

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

*За ступенем використання* можливостей підприємства на *фактичний* (поточний, реалізований, досягнений у даний момент) і *перспективний* (стратегічний, орієнтований на досягнення довгострокових цілей). Така диференціація дозволяє оцінювати ступінь використання потенціалу підприємства через порівняння його перспективного рівня з фактичним значенням.

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

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

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

*маркетинговий* (здатність маркетингової системи підприємства забезпечити його постійну конкурентоспроможність);

*виробничий* (здатність виробничої системи забезпечити випуск продукції в обсязі, що відповідає потенціалу попиту);

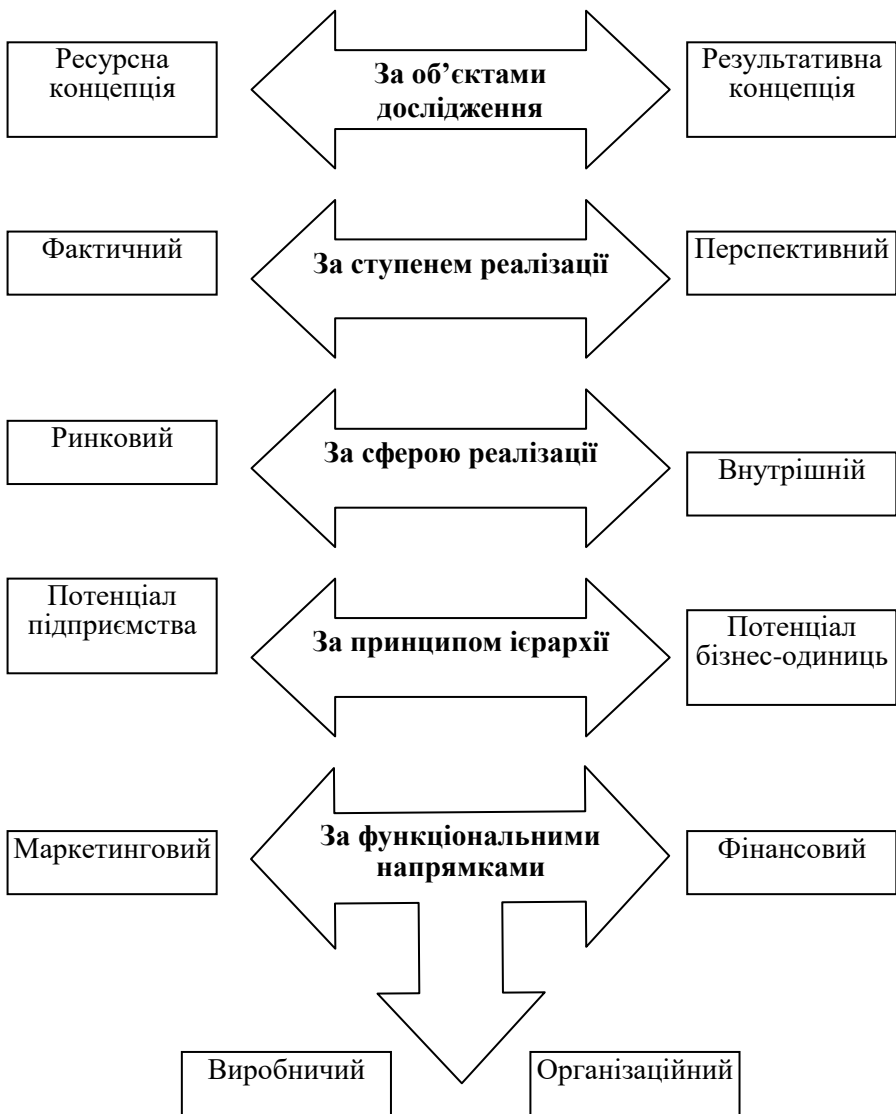


Рис. 1.2. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства

*фінансовий* (здатність фінансової служби забезпечити основні ланки ланцюжка «збут-виробництво-закупівля» фінансовими ресурсами за принципом найбільш ефективного їхнього розподілу);

*організаційний* (здатність менеджменту створити ефективну систему взаємодії між усіма елементами потенціалу).

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

- призначення - означає, що потенціал підприємства взагалі та кожен його елемент формуються для реалізації точно визначених здібностей;

- здатність до самовідтворення та розвитку - означає, що потенціал і його елементи змінюються відповідно з вимогами зовнішнього та внутрішнього характеру;

- поліструктурність - означає, що потенціал підприємства поєднує в собі різні структурні елементи, деякі з яких також характеризуються власною структурою (наприклад, виробничий потенціал);

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

### 1.3. Принцип «чорної шухляди»

Для забезпечення високої якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) спочатку необхідно забезпечити високу якість ресурсів і інформації на вході, а потім високу якість реалізації процесу та взаємодії з зовнішнім середовищем:

○ якщо, наприклад, якість «входу» при формуванні потенціалу підприємства є задовільною, то на якому б високому рівні не здійснювалася реалізація внутрішніх бізнес-процесів, якість «виходу» теж буде задовільною.

○ якщо якість «входу» є відмінною, а якість взаємодії елементів потенціалу за допомогою реалізації бізнесів-процесів задовільна, то і якість «виходу» буде задовільною.

Тобто оцінка якості «виходу» дорівнює найнижчій оцінці попередніх елементів.

При цьому спочатку формулюються вимоги до «виходу» системи, потім – до «входу» і зовнішнього середовища, і надалі – реалізації внутрішніх бізнесів-процесів.



## **Питання для контролю рівня теоретичної підготовки**

- 1.1. Потенціал підприємства як економічна категорія, його характерні риси.
- 1.2. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства та їх характеристика.
- 1.3. Принцип «чорної шухляди» як основа забезпечення високої якості кінцевого результату реалізації потенціалу.



## Тема 2. СТРУКТУРА І ГРАФОАНАЛІТИЧНА МОДЕЛЬ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

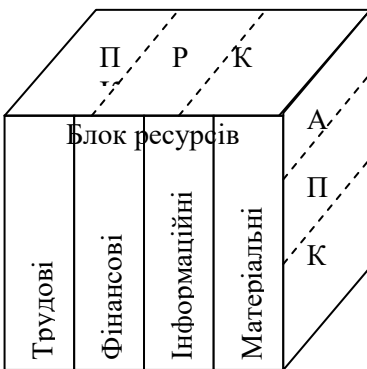
### 2.1. Структуризація потенціалу підприємства.

При формуванні та використанні потенціалу підприємства проводиться його декомпозиція на компоненти, встановлюються їх функції і зв'язки, тобто здійснюється структуризація.

Оптимальна структура потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, але, разом з тим, вони повною мірою повинні виконувати задані функції. Існує кілька можливих підходів до структуризації потенціалу підприємства:

1. Блочно-модульна структуризація.
2. Функціональна структуризація.

**Блочно-модульна структуризація** потенціалу підприємства заснована на взаємодії трьох складових, які охоплюють всі стратегічні компоненти підприємства, що дозволяють досягти поставлені цілі, та найбільш повно характеризують внутрішній стан підприємства - ресурсів, системи управління та діяльності персоналу (рис. 2.1).



Блок системи управління:

- П – планування;
- Р – реалізація;
- К - контроль

Блок діяльності персоналу:

- А – аналітична;
- П – виробнича;
- К – комунікаційна.

Рис. 2.1. Блочно-модульна структуризація потенціалу підприємства

Відповідно до **ресурсної концепції**, потенціал підприємства розглядається як система ресурсів, що вступають у взаємодію й обумовлюють досягнуті результати.

Найбільше поширення одержала концепція виділення в сукупності ресурсів наступних елементів:

-*технічні ресурси* (виробничі потужності та їхні особливості, обладнання, матеріали і т. ін.);

-*технологічні ресурси* (технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки й ін.);

-*кадрові ресурси* (кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їхнє прагнення до знань і удосконалювання, інтелектуальний капітал);

-*просторові ресурси* (характер виробничих приміщень і території підприємства, розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливість розширення й ін.);

-*інформаційні ресурси* (кількість і якість інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, каналів її поширення, можливості розширення та підвищення вірогідності інформаційної бази і т. ін.);

-*ресурси організаційної структури системи управління* (характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів і ін.);

-*фінансові ресурси* (наявність і достатність власного та позикового капіталу, стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній і т. ін.).

Блок ресурсів підприємства повинен включати наступні складові (рис. 2.2).

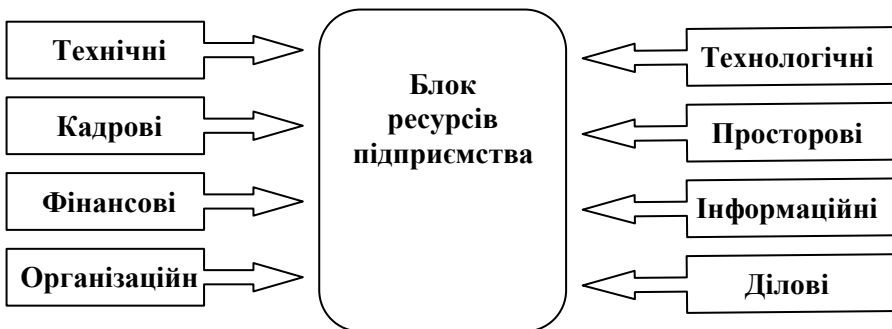


Рис. 2.2. Ресурсні складові потенціалу підприємства

Кожний із зазначених видів ресурсів становить сукупність можливостей досягнення цілей підприємством. Це означає, що маючи у своєму розпорядженні ті чи інші засоби виробництва, кадри, виробничі приміщення з певними характеристиками, спорудження та інші ресурси, підприємство тією чи іншою мірою здатне задовольняти потреби та запити потенційних покупців.

Крім ресурсної складової в сучасній економічній теорії виділяють *блок*

**системи управління.** В управлінському блоці формулюється місія, розробляється стратегія розвитку, визначаються цілі на найближчу перспективу, ставляться задачі. У ньому, як правило, розрізняють три підсистеми:

1) *планування* - націлена на виявлення майбутнього потенціалу успіху.

2) *реалізації* - має завданнями створення нового потенціалу та перетворення існуючого у фактори успіху.

3) *контролю* - виконує функції перевірки ефективності здійснення планів і рішень (чи дотримуються плани, чи досягається адекватна конкурентна позиція, чи забезпечує ця позиція задовільні результати) і постійного контролю за вірогідністю планових передумов.

Особлива увага приділяється **блоку діяльності персоналу**, оскільки будь-яка організація - це насамперед люди. Даний блок містить три складові:

1) аналітична діяльність персоналу;

2) виробнича діяльність персоналу;

3) комунікаційна діяльність персоналу.

Залежно від специфіки підприємства в його внутрішній структурі виділяють наступні **функціональні області**: маркетинг, виробництво, кадри, менеджмент, фінанси, інформацію, наявність яких обумовлює необхідність функціональної структуризації потенціалу підприємства. У рамках кожної функціональної області формується свій внутрішній потенціал, який умовно можна структурувати на об'єктний і суб'єктний.

До **об'єктних складових** потенціалу підприємства відносяться:

-*виробничий потенціал*;

-*інноваційний потенціал* (характеризує можливості підприємства в сфері розробки та впровадження інновацій);

-*фінансовий потенціал*;

-*потенціал відтворення* (характеризує можливості діючої системи формування та відновлення основних фондів забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції підприємства);

-*інформаційний потенціал* (характеризує можливості створеної інформаційної бази гарантувати своєчасне та повне насичення підприємства достовірною вхідною, вихідною, нормативно-довідковою, оперативною інформацією для прийняття рішень у процесі господарської діяльності підприємства та досягнення цілей його розвитку);

-*інфраструктурний потенціал* (характеризує привабливість місця розташування підприємства з погляду розвитку ринкової інфраструктури, транспортних комунікацій та інших факторів).

До **суб'єктних складових** потенціалу підприємства відносяться:

-*науково-технічний потенціал* (характеризує здатність працівників підприємства здійснювати наукові дослідження та розробки, спрямовані на удосконалення виробничих і технологічних процесів, диференціацію видів продукції);

-*маркетинговий потенціал*;

-*потенціал організаційної структури управління* (характеризує можливості сформованої організаційної структури управління забезпечувати високий рівень ефективності функціонування підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища);

-*кадровий потенціал* (сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати ефективне функціонування організації);

-*управлінський потенціал* (сукупність здібностей і можливостей системи управління забезпечувати досягнення стратегічних цілей діяльності).

## **2.2. Графоаналітична модель потенціалу підприємства**

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

У найзагальнішому вигляді графічна модель потенціалу, призначена для проведення діагностики можливостей підприємства, має форму сфери./ Така форма репрезентує всі напрямки діяльності підприємства і тим самим розкриває діалектику його потенціалу. Але на практиці важко користуватися сферичною формою для оцінки потенціалу підприємства.

Тому модель потенціалу підприємства зводиться до форми кола чи до іншої фігури залежно від вибору кількості напрямків діагностики потенційних можливостей підприємства (рис. 2.3).

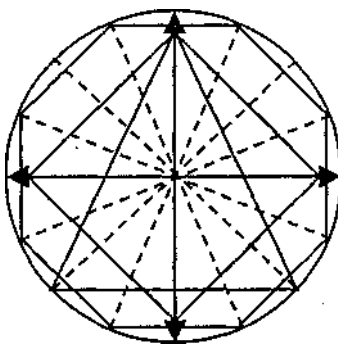


Рис. 2.3. Графоаналітична модель аналізу

### 2.3. Алгоритм графоаналітичного методу оцінки потенціалу підприємства «Квадрат потенціалу»

1. Вихідні дані подаються у вигляді матриці  $(a_{ij})$ , тобто таблиці, де в рядках записані номери показників ( $i=1, 2, 3, \dots, n$ ), а в стовпцях — назви підприємств, потенціал яких аналізують ( $j=1, 2, 3, \dots, m$ ).
  2. Для кожного показника знаходять його найліпше значення з урахуванням коефіцієнта чутливості і проводять ранжирування підприємств з визначенням відповідного місця.
  3. Для кожного підприємства знаходять суму місць ( $P_j$ ), отриманих у процесі ранжирування за формулою:
  4. Трансформуємо отриману в ході ранжирування суму місць ( $P_j$ ) у довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства (рис. 2.5). Квадрат потенціалу підприємства має чотири зони відповідно до розділів ( $k$ ), які застосовані у розглянутій системі показників, та чотири вектори ( $B$ ), що створюють його.
  5. Визначивши довжину всіх векторів, намалюємо квадрат потенціалу підприємства і робимо відповідні висновки.
- Графоаналітичний метод аналізу «Квадрат потенціалу» має кілька особливих теоретичних аспектів, які необхідно враховувати при його використанні.

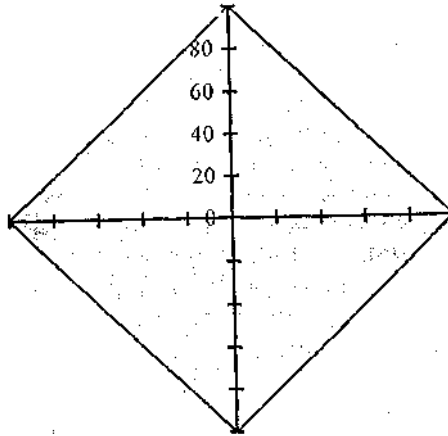


Рис. 2.5. Квадрат потенціалу підприємства

Отже, довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства ( $B_k$ , де  $k = 1, 2, 3, 4$ ), знаходимо за допомогою формули:

$$B_k = 100 - (P_j - n) \frac{100}{n(m-1)}, \quad (2.1)$$

1. Форма квадрата потенціалу може бути двох типів. **Перший тип має правильну форму квадрата** (тобто вектори, що створюють його, є однаковими або наближаються до цього). Таке підприємство матиме збалансований потенціал, що є запорукою успіху його діяльності. **Другий тип має спотворену форму квадрата** з таких причин: або один вектор розвинутий більше за інші («хворобливий» вектор), або всі вектори розвинуті по-різному (дисгармонія векторів). Якщо квадрат потенціалу підприємства наближається до другого типу, то підприємницький потенціал потребує негайних перетворень у напрямку поліпшення збалансованості його елементів.

2. Потенціали підприємств можна класифікувати за розміром як великі, середні та малі. Великий потенціал мають підприємства, коли довжина векторів перебуває в межах 70-100; середній - у межах 30-70; малий - до 30 умовних одиниць.

3. Зовнішній контур квадрата окреслює можливості підприємства щодо досягнення оптимальних параметрів потенціалу.

4. Другий та третій вектори квадрата потенціалу («Організаційна

структура та менеджмент» і «Маркетинг») свідчать про наявність передумов дальшого розвитку потенціалу підприємства.

5. Четвертий вектор — «Фінанси» — є результативним і характеризує успішність функціонування підприємства. Існує зв'язок між формою та розміром квадрата потенціалу підприємства і його життєвим циклом (рис. 2.6).

За рис. 2.6 бачимо, що на першій стадії — «стадії розвитку» — перебувають підприємства з формою потенціалу другого типу і можливостями його перетворення від малого до середнього за час проходження стадії. На другій стадії — «стадії успіху» — розташовані підприємства, форма потенціалу яких належить до першого типу й існує можливість перетворення його із середнього на велике.

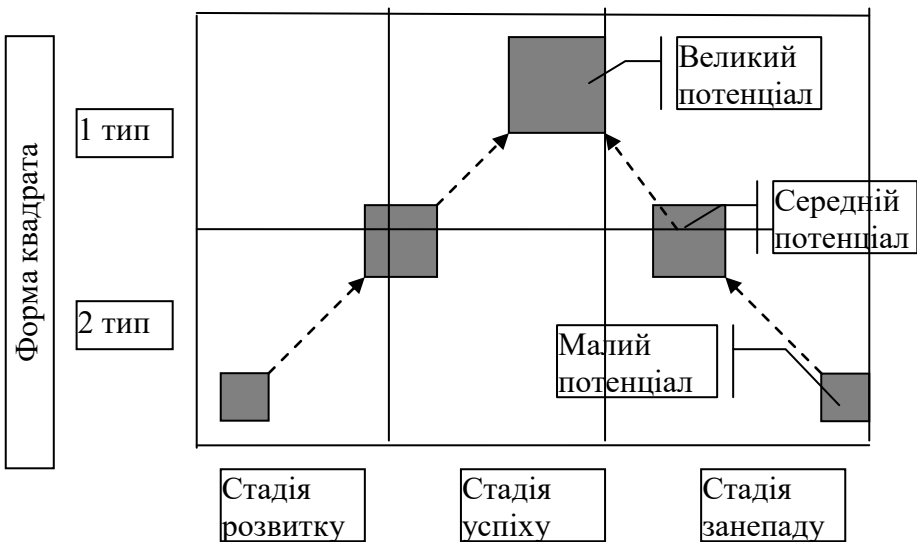


Рис. 2.6. Зв'язок форми та розміру квадрата потенціалу з життєвим циклом підприємства

Стадія занепаду свідчить про негативні явища, що відбуваються з потенціалом підприємства, тобто про перехід до другої форми потенціалу та зменшення його розміру від великого до середнього, а потім і до малого.



## **Питання для контролю рівня теоретичної підготовки**

- 2.1. Структуризація потенціалу підприємства.
- 2.2. Графоаналітична модель потенціалу підприємства
- 2.3. Алгоритм графоаналітичного методу оцінки потенціалу підприємства «Квадрат потенціалу»
- 2.4. Сучасні концепції потенціалу підприємства.



## Тема 3. ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ І ЗАГАЛЬНА МОДЕЛЬ

### 3.1. Потенціал підприємства як економічна система

В загальному розуміння **термін «система»** (від грец. systema - ціле, що складається з частин) означає *безліч елементів, що вступають у взаємодію, залежать один від одного та становлять певну цілісність, єдність.*

Відповідно до цього **економічну систему** можна розглядати як упорядковану сукупність господарських зв'язків і відношень, які встановлюються в процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання продукції та послуг.

**Потенціал підприємства як економічну систему** можна розглядати з різних точок зору, ґрунтуючись на **ресурсній концепції** (як сукупність ресурсів та зв'язків між ними), **функціональній** (як сукупність функцій, які забезпечують реалізацію здібностей і можливостей), **ресурсно-цільовій** (як сукупність ресурсів та здібностей щодо досягнення певних результатів, цілей) та інших концепціях.

Якщо провести аналогію у виділенні елементів потенціалу як відкритої економічної системи з підприємством, то, відповідно до такої концепції, **потенціал описується такими системоутворюючими характеристиками:**

**1) зовнішнім оточенням** - входом (постачальники ресурсів), виходом системи (клієнти), зв'язком із зовнішнім середовищем, зворотним зв'язком;

**2) внутрішньою структурою** - сукупністю взаємозалежних ресурсів і компетенцій, що забезпечують за допомогою реалізації бізнес-процесів переробку входу у вихід і досягнення цілей системи (рис. 3.1).

*Характерними рисами розвитку потенціалу підприємства як економічної системи є:*

-комплексність проблем і необхідність їхнього вивчення в єдності технічних, економічних, соціальних, психологічних, управлінських і інших аспектів;

-ускладнення розв'язуваних проблем і об'єктів;

-зростання кількості зв'язків між об'єктами;

-динамічність ситуацій, що змінюються;

-дефіцитність ресурсів;

-підвищення рівня стандартизації й автоматизації елементів

виробничих і управлінських процесів;

-глобалізація конкуренції, виробництва, кооперації і т. д.;

-посилення ролі управлінського фактора й ін.

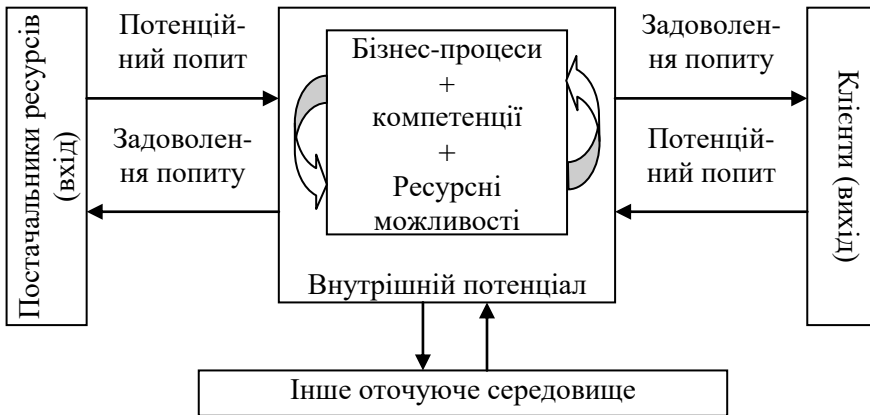


Рис. 3.1. Потенціал підприємства як економічна система

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

Властивість **цілісності**, відповідно до теорії систем, означає, що системи існують як ціле, яке потім можна членувати на компоненти. Ці компоненти існують лише через існування цілого. Не елементи складають ціле, а навпаки, ціле породжує при своєму членуванні елементи системи, що складає сутність основного постулату теорії систем – її **первинності**. У цілісній системі окремі частини функціонують спільно, складаючи в сукупності процес функціонування системи як цілого. Кожен компонент може розглядатися тільки в його зв'язку з іншими компонентами системи.

З іншого боку, формування та розвиток потенціалу не можуть бути зведені до формування та розвитку його окремих компонентів. Сукупне функціонування різномірних взаємозалежних компонентів породжує якісно нові функціональні властивості цілого, що не має аналогів у властивостях його компонентів. Це означає принципову незвідність властивостей системи до суми властивостей її компонентів і

невиводжуваність властивостей цілісної системи з властивостей компонентів.

Іншими словами, система характеризується неадитивністю, проявом якої є результат дії такої властивості, як **взаємозв'язок і взаємодія елементів**. Дана властивість являє собою загальний економічний закон відповідності між елементами потенціалу, коли їх спільне погоджене функціонування та взаємодоповнення за рахунок інтегрального впливу утворить нові якості сукупного потенціалу – ефект синергії.

Причому підвищення ефективності використання сукупного потенціалу тісно пов'язане з процесом досягнення **Парето-ефективності**, *тобто такого розподілу ресурсів між елементами потенціалу, при якому неможливо поліпшити «корисність» хоча б одного елемента, не зменшуючи при цьому «корисності» іншого.*

**Складність** (структурність) потенціалу як економічної системи виявляється в наявності різноманіття його компонентів і зв'язків між ними, що визначають його внутрішню будову й організацію як єдиного цілого. Складність потенціалу характеризується обсягом інформації, необхідної для його формування та розвитку, складністю опису та управління, складністю розвитку та неадитивністю властивостей і інших параметрів.

**Комунікативність** пов'язана зі взаємодією та взаємозалежністю потенціалу та зовнішнього середовища. Потенціал як система формує та виявляє свої властивості тільки в процесі взаємодії з зовнішнім середовищем. Можливості ресурсів і компетенцій підприємства реагують на вплив зовнішнього середовища, розвиваються під цим впливом, але при цьому зберігають якісну визначеність і властивості, що забезпечують відносну стійкість і адаптивність їхнього функціонування як системи.

**Ієрархічність** потенціалу означає, що кожен його компонент може розглядатися як система (підсистема) більш широкої глобальної системи.

Через складність і неможливість пізнання всіх параметрів і властивостей потенціалу як системи виникає необхідність вивчення її окремих сторін (аспектів), які характеризуються **множинністю опису системи**. Так, для опису потенціалу підприємства використовуються функціональні або економіко-математичні моделі. Кількість показників, що враховуються в процесі моделювання, (факторів) залежить від цілей опису, складності об'єкта, якості наявної інформації й ін. факторів.

**Здатність до розвитку** означає, що система повинна бути здатною до навчання і розвитку (саморозвитку), сприйняття та використання нових технологічних ідей, наукових розробок і т. д. Джерелами розвитку

потенціалу як економічної системи можуть бути: зростання інвестиційної й інноваційної активності; конкуренція; різноманіття форм і методів формування та реалізації й ін. Кожне підприємство для забезпечення виживання в умовах ринкової конкуренції повинне вивчати параметри перерахованих джерел і враховувати їх при формуванні та реалізації своїх можливостей. Підприємства, потенціал яких не розвивається, в остаточному підсумку стають банкрутами.

**Альтернативність форм функціонування та розвитку.** Залежно від конкретних умов розвитку тих чи інших господарських ситуацій (податкова система, митні тарифи, процентні ставки, конкурентоспроможність інших підприємств, інфраструктура ринку, надійність постачальників і т. п.), як правило, завжди існує кілька альтернативних шляхів досягнення конкретної мети. Використання більш прогресивних технологій, наприклад, зменшує потребу в інших елементах виробничого потенціалу (кількості працівників, зайнятих на цьому виробництві, або одиницях обладнання, що не входить у нову технологічну лінію).

**Пріоритет інтересів системи більш високого рівня** перед інтересами її компонентів означає, що реалізація того чи іншого елемента потенціалу підпорядкована, насамперед, досягненню цілей формування та використання сукупного потенціалу.

**Пріоритет якості** означає, що певним гарантом довгострокового функціонування потенціалу як економічної системи у швидко мінливих умовах зовнішнього середовища є високий рівень якості, починаючи з нижчих рівнів ієрархії його структури (одиниць устаткування, матеріалів, окремих працівників і т. д.) до кінцевого результату реалізації потенціалу (товарів, послуг, іміджу і т. д.).

**Потужність** в даному випадку є кількісною оцінкою ступеня реалізації досягнутого потенціалу підприємства або потенційної сили стратегічного (перспективного). Дана властивість дозволяє визначити внесок потенціалу конкретного підприємства у формування галузевого або загальноекономічного потенціалу регіону, країни.

### 3.2. Загальні наукові підходи до формування потенціалу підприємства

**Процес формування потенціалу** підприємства є одним з напрямків його економічної стратегії і передбачає *створення й організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був*

*фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства. При цьому використовуються такі основні наукові підходи:*

**1. Системний підхід** (*відповідає ресурсній концепції*) є одним з основних у процесі формування потенціалу підприємства. При його застосуванні на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри виходу - товару або послуги (див. рис. 2.1): що робити, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, у які терміни, за якою ціною? Параметри виходу повинні бути конкурентоспроможними.

Потім визначаються параметри «входу»: які потрібні ресурси й інформація для реалізації внутрішніх бізнес-процесів? Потреба в ресурсах і інформації прогнозується після вивчення вимог до організаційно-технічного потенціалу підприємства (рівня техніки, технології, організації виробництва, праці й управління) та параметрів зовнішнього середовища (політичного, економічного, технологічного, соціально-демографічного, культурного середовища країни й інфраструктури даного регіону).

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

Для забезпечення високої якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) спочатку необхідно забезпечити високу якість ресурсів і інформації на вході, а потім високу якість реалізації процесу та взаємодії з зовнішнім середовищем. Спочатку формулюються вимоги до «виходу» системи, потім - до «входу» і зовнішнього середовища і тільки потім – до реалізації внутрішніх бізнес-процесів.

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

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

-економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості всіх

елементів потенціалу та, як наслідок, підвищення якості кінцевої продукції або послуги.

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

**4. Відтворювальний підхід** орієнтований на постійне поновлення виробництва продукції з меншою ресурсоемністю та вищою якістю порівняно з аналогічною продукцією на даному ринку для задоволення потреб клієнтів. Це означає, що основним елементом даного підходу є обов'язкове застосування бази порівняння (показників кращої аналогічної продукції на теперішній момент, скоректованих до початку освоєння нової продукції або випереджальних) в процесі планування відтворювального процесу.

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

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

- якості та ресурсоемності продукції, завантаженості технічних об'єктів, параметрів ринку і т. д.;
- ефективності використання ресурсного потенціалу;
- щодо розробки й ухвалення управлінських рішень.

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

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

**8. Інтеграційний підхід** у процесі формування потенціалу підприємства націлений на дослідження посилення взаємозв'язків,

об'єднання та посилення взаємодії між окремими його елементами.

**9. Динамічний підхід** полягає у встановленні причинно-наслідкових зв'язків і співвідпорядкованості на основі проведення ретроспективного аналізу (тобто, відтворення шляхом моделювання) поведінки аналогічних систем на деякому тимчасовому відрізку.

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

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

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

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

**14. Структурний підхід** у процесі формування потенціалу заснований на його структуризації і визначенні значимості, пріоритетів серед елементів потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів між ними.

### **3.3. Основні фактори та передумови формування та розвитку потенціалу підприємства**

У зв'язку з тим, що формування потенціалу підприємства є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію із зовнішнім середовищем і забезпечення високої якості реалізації, важливо визначити, які саме фактори обумовлюють розвиток його елементів і впливають на їхню збалансованість і ефективність використання.

Очевидно, що в основі побудови системи цих факторів повинен лежати принцип сфери впливу на елементи потенціалу, відповідно до якого усі фактори можна класифікувати на зовнішні і внутрішні відносно формування та розвитку потенціалу.

До *зовнішніх факторів* відносяться економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або

стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил і т. ін. Такими заходами, як правило, виступають податкові, процентні ставки, законодавчі, етичні, суспільні норми, тиск політичних сил.

Крім того, важливим зовнішнім фактором є також ринкові умови на вході (умови конкуренції на ринках ресурсів) і виході із системи (умови конкуренції безпосередньо в галузі).

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

Рішення щодо формування потенціалу орієнтовані на майбутнє і тому базуються на умовах розвитку **релевантних** факторів (від лат. *relevo* — підіймати, полегшувати) — факторів корисності, яка визначається пошуковим алгоритмом та здатність до змістовної відповідності кінцевих результатів, що видаються на запит користувача. Особливе значення мають передумови, які визначаються потребами клієнтів і впливають на якість «виходу» (за принципом «чорної шухляди»).

### **3.4. Модель формування потенціалу підприємства**

З використанням перерахованих властивостей, підходів, факторів і передумов багаторівнева структурна модель формування потенціалу підприємства має такий вигляд (рис 3.2).

Матеріальною основою потенціалу підприємства є фінансові ресурси, відображені в його балансі, а величина сукупного потенціалу є результатом спільних зусиль з реалізації його елементів, який залежно від інтересів власників може бути виражений або потенційним прибутком, що залишається в розпорядженні підприємства, або його вартістю. Оптимізація структури величини сукупного потенціалу припускає виділення проміжних рівнів узагальнення потенційних можливостей підприємства.

Найнижчим рівнем є виробничий потенціал, який формується як результат використання і взаємодії техніко-технологічного, інформаційного, інфраструктурного, організаційного, кадрового елементів, а результатом його реалізації є фактичний і потенційний обсяг виробництва продукції.



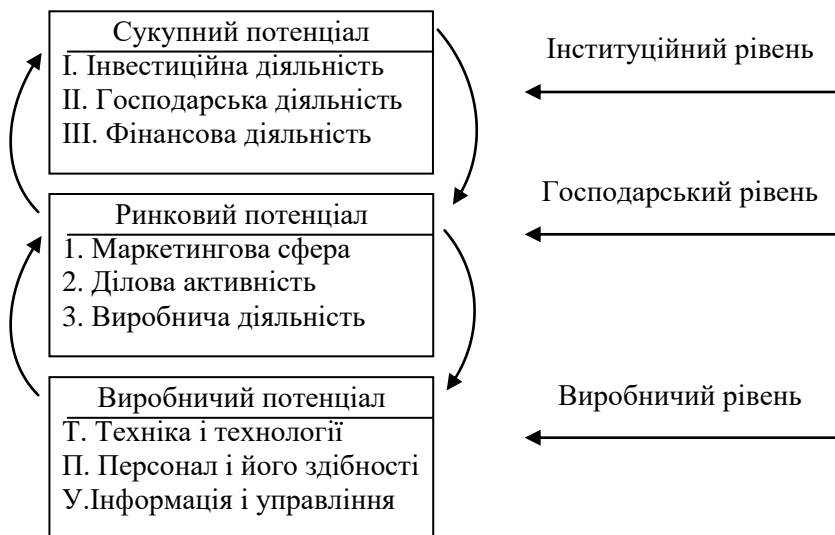


Рис. 3.2. Модель формування потенціалу підприємства

Сполучною ланкою між нижнім виробничим і загальним інституціональним рівнями виступає ринковий потенціал, який формується як результат прояву компетенцій виробництва та активності підприємства, необхідних для задоволення потреб ринку в певному обсязі продукції в умовах існуючого маркетингового середовища. Результатом реалізації ринкового потенціалу є фактичний і потенційний обсяг продажів.



### Питання для контролю рівня теоретичної підготовки

- 3.1. Потенціал підприємства як економічна система
- 3.2. Загальні підходи щодо формування потенціалу підприємства
- 3.3. Основні фактори та передумови формування та розвитку потенціалу підприємства
- 3.4. Модель формування потенціалу підприємства.
- 3.5. Потенціал підприємства як економічна система.

## Тема 4. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 4.1. Структура виробничого потенціалу підприємства.

Відмінною рисою останніх років у країні є поступовий перехід до досить твердої протизатратної політики господарювання.

Одним з елементів такої політики є поліпшення використання наявних потужностей на діючих підприємствах.

Поки що немає простих, але досить точних методів оцінювання виробничих можливостей підприємств. Традиційні методи вирішення цього завдання базуються на різноманітних принципових підходах, але всі вони страждають неоднозначністю одержуваних оцінок, недостатньою точністю кінцевих результатів.

До елементів потенціалу підприємства можна віднести все, що пов'язане з функціонуванням і розвитком підприємства.

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

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

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

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

**Потенціал оборотних фондів** — це частина виробничого капіталу підприємства у вигляді певної сукупності предметів праці (сировини, конструкційних матеріалів, палива, енергії та різних допоміжних матеріалів), які перебувають у виробничих запасах, незавершеному виробництві, напівфабрикатах власного виготовлення і витратах майбутніх періодів.

**Потенціал нематеріальних активів** — сукупність можливостей

підприємства використовувати права на нові чи наявні продукти інтелектуальної праці в господарському процесі з метою реалізації корпоративних інтересів на засаді задоволення суспільних потреб.

**Потенціал технологічного персоналу** — здатність робітників і виробляти різні продукти, надавати послуги чи виконувати роботи.

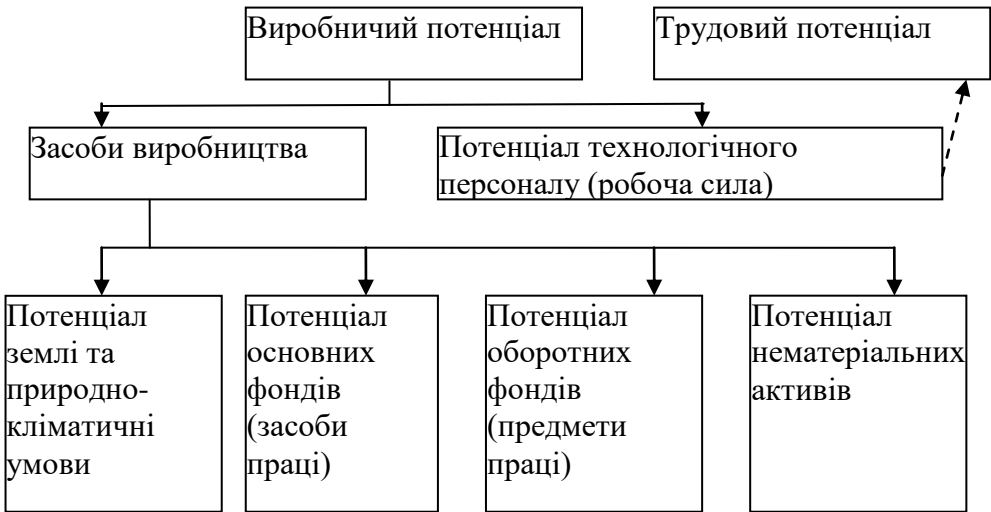


Рис. 4.1 Структура потенціалу підприємства

Подання про величину виробничого потенціалу підприємства й окремих його елементів дає можливість певною мірою управляти характеристиками потенціалу, внаслідок чого відкривається можливість цілеспрямовано впливати на віддачу виробничих ресурсів (рис. 4.2).

Величина виробничого потенціалу і його структура можуть мати широкий діапазон застосування в прогнозуванні, плануванні й стимулюванні матеріального виробництва.

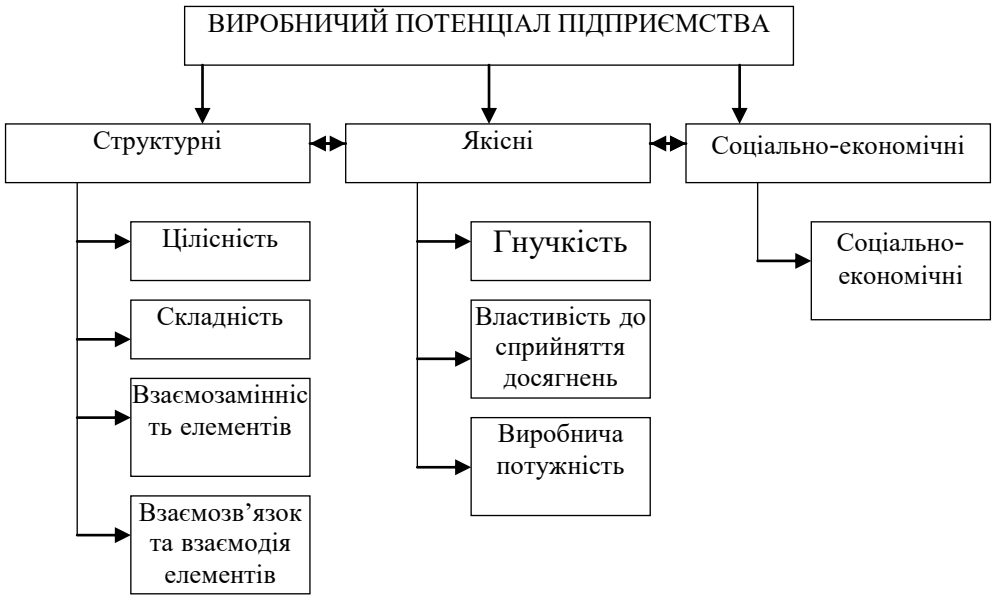


Рис. 4.2. Класифікація характеристик виробничого потенціалу промислового підприємства

Ідея виміру потенціалу як найвищої віддачі сукупних ресурсів є досить привабливою. Але на цьому шляху стоїть ряд практично нерозв'язних проблем. Насамперед, не завжди можна достатньо вірогідно визначити найвищу віддачу при складній сукупності взаємодіючих елементів, оскільки в цьому випадку постає питання про облік їхнього взаємного впливу, взаємного доповнення інших подібних якостей.

Це природньо, оскільки жодний виріб неможливо створити тільки за допомогою одного виробничого ресурсу. На кінцевий результат активно впливає саме сукупність елементів потенціалу. Нарешті, є підстава виявити нелінійну залежність між ресурсами й результатами.

## 4.2. Завдання оцінювання виробничого потенціалу підприємства

Для характеристики масштабу будь-якого підприємства звичайно використовують такі поняття, як розмір і потужність.

Показники розміру, до числа яких можуть бути віднесені виробнича площа, число виробничих робітників або загальна чисельність персоналу, проектний річний обсяг продукції у вартісному вираженні, сумарна вартість основних виробничих фондів або ж їхньої активної частини тощо, дають лише орієнтовне, найчастіше досить відносне поняття про можливості підприємства.

Відміні риси перерахованих вище технічних та економічних показників полягають у тому, що вони не залежать або не повністю залежать від умов та інтенсивності використання підприємства за призначенням.

Потужність звичайно вимірюють продукцією підприємства в натуральному виразі. Причому мова йде звичайно про фактично вироблену продукцію. Залишаються поза увагою потенційні можливості підприємства, особливо за не профільними видами продукції або випуск якої є лише задумом.

Під виробничим потенціалом розуміється той обсяг робіт у наведених одиницях виміру витрат праці (нормо-годин), що може бути виконаний протягом деякого періоду часу (найчастіше, року) основними виробничими робітниками на базі наявних виробничих фондів при двотри змінному режимі роботи й відповідній організації праці й виробництва, тобто:

$$P = f(\Phi_r, R, \phi), \quad (4.1)$$

де  $P$  — виробничий потенціал і нормо-годинах за рік;

$\Phi_r$  — нормативний річний фонд робочого часу, години;

$R$  — чисельність основних робітників, чол.;

$\phi$  - рівень ефективності праці основних робітників і фондоозбросеність, частки одиниці.

Іншими словами, ВП — це технічно, організаційно, економічно й соціально обґрунтована норма ефективного робочого часу основного виробничого персоналу підприємства за певний період календарного часу. Знання ВП дасть можливість вибудувати систему всіх інших оцінок виробничої й економічної потужності підприємства. При цьому тому самому показнику ВП, залежно від умов його використання, може відповідати безліч значень показника потенційної потужності.

Оцінки максимальних значень розглянутих показників мають

приватний характер, потрібні в рідкісних випадках і не можуть виступати основними параметрами виробничо-господарської діяльності підприємств, створеної для них нормативно-технічної та іншої документації, а також для всякого роду техніко-економічних й інших розрахунків, виконуються для вирішення питань їхнього розвитку й удосконалення.

### **4.3. Концептуальні підходи до визначення основних елементів виробничого потенціалу підприємства**

Проблема вимірювання величини виробничого потенціалу досить важлива як у теоретичному, так і практичному плані.

Виробничий потенціал як показник ресурсного потенціалу відіграє велику інформативну роль. За допомогою такого роду комплексних показників усуваються протиріччя, що виникають при оцінюванні рівноприскореного або різноспрямованого руху складових його елементів. Співвіднесення величини потенціалу з кінцевими результатами функціонування дає комплексне знання про ступінь використання виробничих ресурсів і резерви підвищення ефективності виробництва.

При **оцінюванні розміру виробничого потенціалу підприємства** насамперед необхідно відповісти на такі питання: чи є виробничий потенціал простою сумою ресурсів та яким чином окремі ресурси включаються в сукупний ресурс?

Ресурсний підхід не тільки стверджує, що потенціал являє собою сукупність виробничих ресурсів цільового призначення, а й робить очевидною методику оцінки його величини як суму фізичних відповідних значень складових елементів.

Використання натуральних показників сьогодні досить ускладнене при оцінюванні таких складних елементів виробничого потенціалу, як трудові ресурси, технологія, інформація. У зв'язку з цим різноманітні й натуральні одиничні показники, що характеризують їх. Дослідником Архіповим М.В. фізичний обсяг виробничих ресурсів рекомендовано оцінювати в чисельності промислово-виробничого персоналу за формулою:

$$W_o = L \times K_L + \Pi \times \beta \times F \times K_w, \quad (4.2)$$

де  $W_o$  - сукупна споживча вартість виробничих ресурсів;

$L$  — чисельність промислово-виробничого персоналу;

$K_L$  — коефіцієнт оцінки складу і якості трудових ресурсів;

$\Pi$  — коефіцієнт заміщення (еквівалентності) основних виробничих фондів чисельністю ВПП;

$\beta$  — частка активної частини ОВФ;

F — вартість основних виробничих фондів у незмінних цінах;

$K_w$  — коефіцієнт оцінки складу і якості ОВФ.

Коефіцієнт  $K_L$  і  $K_w$  враховують вплив науково-технічного прогресу на фактори виробництва.

#### **4.4. Вимірювання величини виробничого потенціалу підприємства на базі поелементного підходу**

Найбільш уніфікованим і універсальним вимірником елементів виробничого потенціалу, практика це підтверджує, є їхня **ціна або вартість**. Порівнянність показників потенціалу в грошовій оцінці в часі й просторі дозволяє виявити динаміку й структуру виробничих потенціалів підприємств і територіальних утворень, розходження й тенденції їхньої диференціації за цим показником, а також за ефективністю використання виробничого потенціалу. У цьому випадку сума вартостей елементів буде характеризувати величину всього виробничого потенціалу підприємства. Таким чином, визначення величини потенціалу пов'язане насамперед з оцінюванням вартості його елементів.

*Методика визначення вартості першого елемента виробничого потенціалу промислового підприємства — основних виробничих фондів — складається з такого. Як елемент виробничого потенціалу підприємства варто приймати середньорічну вартість тільки його основних промислово-виробничих фондів.*

Вартість основних фондів постійно змінюється під впливом природних процесів, виробничих умов та інновацій. Її досить надійне фіксування можливе тільки на обмежений період квартал, рік.

У вартості першого елемента виробничого потенціалу повинна враховуватися повна вартість основних фондів. Для підтримки основних фондів у працездатному стані проводяться поточні й капітальні ремонти, здійснюється їхня модернізація.

Вартість елемента потенціалу «основні фонди» в дійсності не підвищується, оскільки споживча вартість самих основних фондів не зростає вище від первісної.

Вартість першого елемента потенціалу — «основні виробничі фонди» становитиме:

$$V_{o.f.} = V_{oPF} + V_{m.f.}, \quad (4.3)$$

де  $V_{oPF}$  — середньорічна балансова вартість основних промислово-виробничих фондів підприємства,

$V_{m.f.}$  — витрати на модернізацію основних виробничих фондів.

В умовах науково-технічної революції знання є головними засобами підтримки продуктивної сили живої праці, є субстанцією продуктивності праці й визначають її можливості.

Вартість елемента потенціалу «промислово-виробничий персонал» буде являти собою суму:

$$V_{m.p} = \Phi z.p + \Phi m.z + Z_n + Z_{v.p} + Z_{pk}, \quad (4.4)$$

де  $\Phi z.p$  — фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу підприємства;

$\Phi m.z$  — фонд матеріального заохочення;

$Z_n$  — затрати на навчання кадрів;

$Z_{v.p}$  — затрати, пов'язані з їхньою перепідготовкою;

$Z_{pk}$  — затрати на підвищення кваліфікації промислово-виробничого персоналу.

Четвертим елементом виробничого потенціалу є технологія. Технологія належить до числа виробничих ресурсів довгострокового користування.

вартість технології виробництва повинна визначатися так само, як і основних фондів:

$$V_t = V_{t.d.} + V_{t.n.} - V_{t.l.}, \quad (4.5)$$

де  $V_t$  — вартість використовуваних виробничих технологій;

$V_{t.d.}$  — вартість технологій, що діють на підприємстві на початок періоду;

$V_{t.n.}$  — вартість знову освоєних технологій;

$V_{t.l.}$  — вартість технологій, використання яких припиняється в даному періоді часу.

При визначенні вартості технологій варто мати на увазі, що їхнє впровадження поєднане з виконанням різноманітних робіт, отже, зумовлює різні види витрат.

вартість технологій як елемента потенціалу буде складатися із затрат на НДР, вартості спеціальних пристосувань та оснащення, що не увійшли до складу основних виробничих фондів, а також затрат матеріальних ресурсів, пов'язаних з їхнім освоєнням.

Останній елемент виробничого потенціалу підприємства— інформація являє собою специфічну форму існування наукових знань. Інформація також має вартість.



Інформація містить у собі також різноманітні компоненти, що представляють зміст заходів у галузі вдосконалення організації виробництва, праці й управління. У загальному випадку до них можна віднести розроблення й впровадження раціональних форм поділу й кооперації праці; поліпшення організації підбору й розміщення кадрів; удосконалення організації й обслуговування робочих місць; раціоналізацію трудового процесу, впровадження передових прийомів і методів праці; удосконалення нормування праці й поліпшення її умов; зміцнення дисципліни праці; заходи щодо підвищення коефіцієнта змінності роботи устаткування; застосування прогресивних видів матеріальних ресурсів; розвиток творчої активності працюючих, раціоналізаторської й винахідницької діяльності.

Тому при визначенні вартості елемента «інформація» головну увагу варто звертати на виявлення матеріальних і фінансових затрат, пов'язаних з реалізацією розглянутих вище й інших подібних заходів а також із придбанням інформаційних ресурсів.

Маючи вартість кожного елемента виробничого потенціалу підприємства, загальну його величину можна розрахувати так:

$$П = V_{o.ф} + V_{m.p} + V_{e.p} + V_m + V_i, \quad (4.6)$$

де П — величина виробничого потенціалу підприємства;

$V_{e.p}$  — вартість енергетичних ресурсів;

$V_i$  — вартість елемента «інформація».

Величину виробничого потенціалу промислового підприємства можна буде визначити як:

$$П = V_{OVф} + V_{m.ф} + Фз.п + Фм.з + V_{c.p} + \sum VP.n.i., \quad (4.7)$$

де  $V_{OVф}$  - середньорічна вартість основних промислово-виробничих фондів у планованому році;

$V_{m.ф}$  — витрати на модернізацію основних промислово-виробничих фондів у розрахунковому році;

Фзп — фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу в планованому році;

$Фм.з$  — фонд матеріального заохочення підприємства в аналізованому році;

$V_{c.p}$  — вартість спожитих у розрахунковому році енергетичних ресурсів;

$\sum V_{p.n.i.}$  — річні витрати в попередньому п'ятирічному періоді матеріальних і фінансових коштів (крім капітальних вкладень) на розвиток і удосконалення виробництва.

Рівень ефективності використання виробничого потенціалу в

цілому також може характеризувати кінцевий результат його функціонування / зміст якого було вже розглянуто. У такому випадку інтегральний показник віддачі виробничого потенціалу господарської системи буде визначатися відношенням.

$$Kin = \frac{B}{\Pi}, \quad (4.8)$$

де  $\Pi$  — величина виробничого потенціалу підприємства (об'єднання);

$B$  — кінцевий результат його функціонування.

Таким чином, вивчення ролі кожного з елементів виробничого потенціалу в процесах утворення кінцевого результату функціонування підприємства – важливий елемент стратегії управління внутрішньовиробничими можливостями.



#### **Питання для контролю рівня теоретичної підготовки**

- 4.1. Структура потенціалу підприємства.
- 4.2. Класифікація характеристик виробничого потенціалу.
- 4.3. Завдання оцінювання виробничого потенціалу підприємства.
- 4.4. Концептуальні підходи до визначення основних елементів виробничого потенціалу підприємства.
- 4.5. Вимірювання величини виробничого потенціалу підприємства на базі поелементного підходу.

## Тема 5. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 5.1. Особливості потенціалу підприємства як об'єкта оцінки

Будь-який бізнес – це конкретна діяльність, організована в межах певної організаційно-правової структури у вигляді підприємства. Підприємство, прагнучи зайняти свою власну ринкову нішу, формує певний потенціал, тобто виробничі, фінансові, ринкові, інтелектуальні, організаційні, інформаційні можливості, що дозволяють закріпити специфічні особливості даного підприємства, створять йому положення на ринку і в остаточному підсумку визначають перспективи його розвитку.

У зв'язку з тим, що рівень реалізації поточних і потенційних можливостей безпосередньо впливає на досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей діяльності підприємства, виникає об'єктивна необхідність у його визначенні, визначенні його якості, тобто *оцінці потенціалу підприємства*.

Причому, основною характеристикою потенціалу в процесі такої оцінки повинна бути його цінність для досягнення зазначених цілей, що може бути визначена за допомогою відносних або вартісних показників.

**Концепція вартісної оцінки** представляється найбільш універсальною і методично обґрунтованою, тому що враховує всі необхідні вимоги до потенціалу як об'єкту оцінки, а саме:

- 1) комплексність, що виявляється в сукупності взаємозалежних елементів і синергічного ефекту від їхньої взаємодії;
- 2) поточні та майбутні результати, пов'язані з його реалізацією;
- 3) поточний стан і перспективи розвитку зовнішнього середовища.

Вихідною передумовою вартісної оцінки є те, що підприємство як об'єкт, що характеризується певним рівнем потенціалу, може бути джерелом доходу й об'єктом ринкової угоди, тобто власник підприємства має право продати його, закласти, застрахувати і т. ін. Таким чином, підприємство виступає товаром із усіма характерними для нього властивостями:

- корисністю для покупця, що виявляється в користуванні та відповідає задоволенню потреби в одержанні доходів.
- витратами на створення (формування).

Разом з тим, *підприємство як об'єкт ринкових угод* характеризується і низкою специфічних *особливостей*, серед яких можна виділити такі:

*по-перше*, це товар інвестиційний, тобто товар, вкладення в який здійснюються з метою віддачі в майбутньому.

*по-друге*, підприємство є системою, але продаватися може як система в цілому, так і окремі її підсистеми й елементи.

*по-третє*, потреба в цьому товарі залежить від процесів, що відбуваються як усередині нього самого, так і в зовнішньому середовищі.

Законом «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні», регламентуються ***обов'язкові випадки проведення вартісної оцінки:***

- створення підприємств на базі державного майна або майна, що є в комунальній власності;
- реорганізації, банкрутства, ліквідації державних, комунальних підприємств та підприємств з державною часткою майна (часткою комунального майна);
- виділення або визначення частки майна в спільному майні, у 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 зі складу такого товариства;
- приватизації та іншого відчуження у випадках, встановлених законом, оренди, обміну, страхування державного майна, майна, що є в комунальній власності, а також повернення цього майна на підставі рішення суду;
- -переоцінки основних фондів для цілей бухгалтерського обліку;
- -оподаткування майна та визначення розміру державного мита згідно з законом;
- -передачі майна під заставу;
- -визначення збитків або розміру відшкодування у випадках, встановлених законом;
- -в інших випадках за рішенням суду або в зв'язку з необхідністю захисту суспільних інтересів.

## 5.2. Поняття вартості та її модифікації

Вибір величини вартості, що найбільшою мірою буде відповідати цінності об'єкта угоди, передує процесу оцінки підприємства та його потенціалу.

**Вартість** - це грошовий еквівалент цінності об'єкта, який покупець готовий обміняти на право власності на цей об'єкт.

Причому варто розмежовувати поняття вартість і ціна, оскільки перша – це очікувана ціна як результат прояву конкретних умов, а друга відбиває факт витрат, що відбувся, на покупку аналогічних об'єктів за минулими угодами.

У Міжнародних стандартах оцінки (МСО-2003) «Загальні поняття і принципи оцінки», «Нормах професійної оцінної діяльності оцінювача» України, Національному стандарті №1 «Загальні принципи оцінки майна і майнових прав» України, численній навчально-методичній літературі найчастіше зустрічаються **види вартості**, класифіковані за такими ознаками:

- за ступенем ринковості;
- за цілями оцінки;
- за характером аналога;
- за принципами бухгалтерського обліку;
- залежно від перспектив розвитку підприємства.

За ступенем ринковості розрізняють ринкову та неринкову (відмінну від ринкової) вартість.

Поняття **ринкової вартості** трактується по-різному, але основна ідея викладена в Міжнародних стандартах оцінки (МСО), прийнятих 39 країнами світу (що у редакції 2003 року звучить так):

«**Ринкова вартість** є розрахункова величина, рівна грошовій сумі, за яку передбачається перехід майна з рук у руки на дату оцінки в результаті комерційної угоди між добровільним покупцем і добровільним продавцем після адекватного маркетингу; при цьому покладається, що кожна зі сторін діяла компетентно, розважливо і без примусу». (Стандарт 1 п.3 Визначення).

Кожен елемент визначення має своє концептуальне підґрунтя:

«... *розрахункова величина* ...» - найбільш ймовірна ціна, виражена в грошовому еквіваленті, що реально може бути отримана на ринку, тобто найвища з реально можливих для продавця та найнижча з реально можливих для покупця ціна;

«... *передбачається перехід майна* ...» - підкреслює, що це саме

розрахункова величина ціни за очікуваннями ринку на дату оцінки, за якою і може відбутися угода;

«... на дату оцінки ...» - виражає прив'язку розрахункової ринкової вартості за часом до конкретної дати, тому що ринкові умови для іншого моменту часу можуть змінитися й обчислене значення вартості виявиться помилковим або некоректним;

«... між добровільним покупцем ...» - означає, що покупець ніхто та ніщо не примушує до укладання цієї угоди, і він буде діяти відповідно до реалій і очікувань сучасного стану ринку, тобто, не сплачуватиме за об'єкт ціну більшу, ніж диктує йому ринок;

«... між добровільним продавцем...» - означає, що продавець зацікавлений продати майно на ринкових умовах після адекватного маркетингу, але не схильний наполягати на ціні, якщо вона не вважається розумною на поточному ринку;

«... в результаті комерційної угоди ...» - означає, що між сторонами немає ніяких особливих специфічних взаємин (зокрема, орендодавця й орендаря) і сторони діють незалежно, кожна у своїх інтересах;

«... після адекватного маркетингу ...» - означає, що майно повинне бути виставлене на ринку до продажу належним чином, а тривалість маркетингу повинна бути достатньою, щоб привернути увагу адекватної кількості покупців;

«... кожна зі сторін діяла компетентно, розважливо ...» - означає, що добровільний покупець і добровільний продавець достатньо інформовані про сутність і характеристики майна, що продається, його існуюче використання і можливе потенційне застосування, а також стан ринку на дату оцінки;

«... і без примусу...» - означає, що кожна зі сторін зацікавлена в здійсненні угоди, але жодна з них ніким і нічим до цього не змушена і не підштовхується.

Україна цілком прийняла ці Міжнародні стандарти й у своєму Національному стандарті № 1 «Загальні принципи оцінки майна і майнових прав», затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 10.09.2003 р. № 1440, майже адекватно визначила поняття ринкової вартості: «**Ринкова вартість** – вартість, за яку можливе відчуження об'єкта оцінки на ринку подібного майна на дату оцінки за угодою, укладеною між покупцем та продавцем, після проведення відповідного маркетингу за умови, що кожна зі сторін діяла зі знанням справи, розсудливо і без примусу».

У даному визначенні термін «**відчуження об'єкта**» аналогічний «*переходу майна з рук у руки*» у визначенні МСО; «**подібне майно**» – майно, що за своїми характеристиками та (або) властивостями подібне до

об'єкта оцінки і має таку саму інвестиційну привабливість; інші елементи визначення концептуально не відрізняються від визначення МСО.

*За цілями оцінки* розрізняють споживчу, інвестиційну, спеціальну, страхову, заставну, оподатковувану, утилізаційну вартість.

**Споживча вартість** (аналогічна поняттям внутрішня, фундаментальна вартість) – еквівалент цінності, яку конкретна власність має для конкретного користувача, без урахування найбільш ефективного використання цієї власності або грошової суми, що могла б бути отриманою від її продажу.

При обґрунтуванні інвестиційних проєктів розраховують інвестиційну вартість.

**Інвестиційна вартість** – вартість, визначена з урахуванням конкретних умов, вимог та мети інвестування в об'єкт оцінки. Фактично дана вартість виражає індивідуальні (суб'єктивні) переваги інвестора.

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

**Страхова вартість** – вартість власності для визначення суми покриття за страховим договором або забезпечення вимог у зв'язку з втратою або пошкодженням застрахованих активів.

**Оподатковувана вартість** – вартість майна, що розраховується на базі визначень, які містяться у відповідних нормативних документах, що відносяться до оподаткування власності.

**Заставна вартість** – вартість активів, яку кредитна установа або інша організація, що займається фінансуванням на основі забезпечення певним майном, сподівається одержати від їх продажу на ринку за умов неплатоспроможності одержувача позики або невиконання ним інших боргових зобов'язань.

**Утилізаційна вартість** – вартість об'єкта власності (за винятком земельної ділянки) не при існуючому його використанні об'єкта, а визначена як сукупна вартість матеріалів, з яких складається цей об'єкт, без додаткового ремонту.

*Залежно від характеру аналога* розрізняють вартість відтворення та вартість заміщення.

**Вартість відтворення** – це визначена на дату оцінки поточна (тобто приведена у відповідність із цінами на дату оцінки шляхом дисконтування або використання фактичних цін) вартість витрат на створення (придбання) в сучасних умовах нового об'єкта, який є ідентичним об'єкту оцінки.

**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.

За принципами бухгалтерського обліку розрізняють балансову, залишкову та справедливу вартість.

**Балансова вартість** – витрати на будівництво або придбання об'єкта власності, відображені в бухгалтерському балансі. Балансова вартість буває первісною та відновлювальною.

*Первісна вартість* – це історична вартість об'єкта на момент введення в експлуатацію.

*Відновлювальна вартість* – вартість відтворення раніше створених основних засобів у сучасних умовах; визначається в процесі переоцінки основних фондів.

**Залишкова вартість** – балансова вартість об'єкта власності за винятком усіх видів зносу.

Поняття *справедливої вартості* у вітчизняній практиці з'явилося у зв'язку з вступом у дію з 01.01.2000 року Закону України «Про бухгалтерський облік і звітність в Україні» від 16.07.99 року №996-ХІХ і введенням Національних положень (Стандартів) бухгалтерського обліку (далі П(С)БУ).

Згідно П(С)БУ, **справедлива вартість** – це сума, за якою може бути здійснений обмін активу, або оплата зобов'язань у результаті операцій між обізнаними, зацікавленими та незалежними сторонами.

Залежно від перспектив розвитку підприємства розрізняють вартість діючого підприємства та ліквідаційну вартість.

**Вартість діючого підприємства** – це вартість підприємства, що сформувалося, як єдиного цілого за умов його подальшого використання специфічним запланованим або існуючим способом.

**Ліквідаційна вартість** – вартість, яка може бути отримана за умов 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 (має місце, як правило, через банкрутство та відкритий продаж на аукціоні).



### 5.3. Принципи оцінки потенціалу підприємства

В основі теорії оцінки лежить низка принципів, які є основними в процесі виконання оцінних процедур.

У Міжнародних і Національних стандартах оцінки, спеціальній літературі з оцінної діяльності прийнято виділяти три групи взаємозалежних принципів оцінки:

- 1) засновані на уявленнях власника;
- 2) пов'язані з експлуатацією власності;
- 3) обумовлені дією ринкового середовища.

Група **принципів, пов'язаних з уявленням власника про майно**, включає:

- *принцип корисності;*
- *принцип заміщення;*
- *принцип очікування.*

Група **принципів, пов'язаних з експлуатацією майна**, складається з:

- *принципу факторів виробництва;*
- *принципу залишкової продуктивності;*
- *принципу внеску;*
- *принципу збалансованості (пропорційності).*

Група **принципів, пов'язаних з ринковим середовищем**, включає:

- *принцип попиту та пропозицій (відповідності);*
- *принцип конкуренції;*
- *принцип зміни вартості.*

Узагальнюючим для всіх груп принципів, розглянутих вище, є **принцип найбільш ефективного використання**, який полягає в урахуванні залежності ринкової вартості об'єкта оцінки від його найбільш ефективного використання. Під найбільш ефективним використанням розуміють таке використання майна, що забезпечує створення максимальної вартості об'єкта оцінки. При цьому вивчаються тільки ті варіанти використання майна, які є технічно можливими, дозволеними та економічно доцільними.



## **Питання для контролю рівня теоретичної підготовки**

- 5.1. Особливості потенціалу підприємства як об'єкта оцінки.
- 5.2. Поняття вартості та її модифікації.
- 5.3. Принципи оцінки потенціалу підприємства.

## Тема 6. МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 6.1. Загальна характеристика методичного інструментарію оцінки вартості потенціалу підприємства

Оцінка вартості потенціалу підприємства безпосередньо пов'язана з теорією зміни вартості грошей у часі, тому що:

-по-перше, існує певний часовий лаг між моментом вкладання коштів у підприємство як об'єкт оцінки та моментом отримання доходів від користування ним як товаром;

-по-друге, існування такого часового лагу обумовлює необхідність урахування як інфляційних очікувань, так і ризику неотримання прогнозованих доходів.

Тому для нівелювання впливу фактору часу та забезпечення порівнянності вартісних показників, які прогножуються на різні моменти часу, в теорії зміни вартості грошей застосовується *часова оцінка грошових потоків*. Процедура проведення такої оцінки ґрунтується на певних припущеннях:

-*грошовий потік* - це грошові суми, що виникають в певній хронологічній послідовності;

-грошовий потік, в якому всі суми розрізняються за величиною, називають *звичайним грошовим потоком*;

-грошовий потік, в якому всі суми рівновеликі та виникають через однакові проміжки часу, називають *аннуїтетом*;

-грошовий потік може виникати наприкінці, на початку та в середині періоду;

-дохід, одержуваний на інвестований капітал, з господарського обороту не вилучається, а приєднується до основного капіталу;

-часова оцінка грошових потоків враховує ризики, пов'язані з інвестуванням;

-*ризик* - це вірогідність отримання в майбутньому доходу, що співпадає з прогнозною величиною;

-*ставка доходу на інвестиції* - це процентне співвідношення між чистим доходом і вкладеним капіталом.

Часова оцінка грошових потоків передбачає використання шести стандартних функцій складного процента, або шести функцій грошової одиниці:

- 1) майбутня вартість одиниці (складний процент);

- 2) поточна вартість одиниці (дисконтування);
- 3) поточна вартість аннуїтета;
- 4) періодичний внесок на погашення кредиту;
- 5) майбутня вартість аннуїтета;
- 6) періодичний внесок до фонду накопичення.

1. *Майбутня вартість одиниці (складний процент).*

Розрахунки майбутньої вартості здійснюються за формулою:

$$FV = PV \times (1 + r)^n, \quad (6.1)$$

де  $FV$  - майбутня вартість;

$PV$  - первинний внесок (поточна вартість);

$r$  - процентна ставка (ставка дисконту);

$n$  - число періодів нарахування процентів.

Множник  $(1 + r)^n$  називають фактором майбутньої вартості або фактором накопичення.

2. *Поточна вартість одиниці (дисконтування).*

Поточна вартість одиниці є зворотною величиною відносно майбутньої вартості, тому процес її визначення називають дисконтуванням, а її розрахунки для суми  $FV$  ведуться за формулою:

$$PV = \frac{FV}{(1 + r)^n}, \quad (6.2)$$

де величину  $\frac{1}{(1 + r)^n}$  називають дисконтним множителем або фактором поточної вартості.

3. *Поточна вартість аннуїтету.*

Оскільки аннуїтет становить собою особливий грошовий потік, представлений однаковими сумами через однакові часові інтервали, то відносно інвестора він може бути як *вихідним* (наприклад, здійснення періодичних однакових платежів), так і *вхідним грошовим потоком* (наприклад, регулярні надходження фіксованих сум орендної плати).

Формула для розрахунку звичайного аннуїтету має вигляд:

$$PVA = A \times \frac{1 - (1 + r)^{-n}}{r}, \quad (6.3)$$

де  $PVA$  - поточна вартість аннуїтету;  
 $A$  - платіж  $n$ -го періоду.

Множник  $\frac{1 - (1 + r)^{-n}}{r}$  називають дисконтним множителем аннуїтету, фактором поточної вартості аннуїтету або фактором Інвуда.

4. *Періодичний внесок на погашення позики (внесок на амортизацію одиниці)*

Ця функція виступає зворотною відносно поточної вартості аннуїтету і використовується для розрахунку фіксованої суми аннуїтетного платежу, якщо відомі його поточна вартість, кількість внесків і ставка дисконту. Під амортизацією в даному випадку розуміють процес погашення боргу за визначений період часу.

Розрахунок періодичного внеску на погашення позики (амортизацію одиниці) здійснюється за формулою:

$$A = PVA / \left[ \frac{1 - (1 + r)^{-(n-1)}}{r} \right] \quad (6.4)$$

Множник  $1 / \left[ \frac{1 - (1 + r)^{-(n-1)}}{r} \right]$  називається фактором внеску на амортизацію одиниці або фактором внеску на погашення позики.

5. *Майбутня вартість аннуїтету (зростання одиниці за період)*

Використання цієї функції доцільно за умов визначення майбутньої вартості суми, яку буде накопичено за рахунок надходження аннуїтетних платежів при заданій процентній ставці.

Розрахунок майбутньої вартості звичайного аннуїтету здійснюється за формулою:

$$FVA = A \times \left[ \frac{(1 + r)^n - 1}{r} \right], \quad (6.5)$$

де FVA - майбутня вартість аннуїтету.

Множник  $\left[ \frac{(1+r)^n - 1}{r} \right]$  називається фактором майбутньої вартості аннуїтету.

*6. Періодичний внесок до фонду нагромадження (фактор фонду відшкодування).*

Дана функція є зворотною відносно майбутньої вартості аннуїтету та дозволяє визначити розмір грошового внеску, який слід періодично депонувати на рахунок, щоб через певний час мати необхідну суму коштів при заданій ставці дисконту.

Формула для розрахунку періодичного внеску до фонду нагромадження має вигляд:

$$A = \frac{FVA \times r}{(1+r)^n - 1} \quad (6.6)$$

Множник  $\frac{r}{(1+r)^n - 1}$  називається фактором періодичного внеску до фонду нагромадження або фактором внеску до фонду відшкодування.

## **6.2. Основні методичні підходи до оцінки вартості потенціалу підприємства**

Оцінка вартості, перш за все, ґрунтується на розумінні того, що будь-який об'єкт проходить стадію свого народження, яка супроводжується необхідними витратами. Надалі, права на будь-який об'єкт можуть виступати предметом обміну на ринку, і тому є можливість оцінити його на основі статистики ринкових продажів. І, нарешті, будь-яке придбання в умовах ринкової економіки обґрунтовується з позицій ефективності інвестицій, тому об'єкт оцінки можна розглядати як джерело вигод, на отримання яких розраховує його власник. Відповідно до цього методологія оціночної діяльності поєднує три загально визнаних підходи, кожен з яких характеризується власними методами та прийомами:

- дохідний підхід;
- порівняльний (ринковий) підхід;

**-підхід з погляду акумуляції активів – майновий** (для підприємства як цілісного майнового комплексу) або витратний (якщо мова йде про оцінку окремих активів).

Кожен підхід дозволяє підкреслити певні характеристики об'єкта. Так, в процесі оцінки з позиції **доходного підходу** основним фактором, що визначає вартість об'єкта, виступає доход, який цей об'єкт здатний генерувати. Чим більше доход, принесений об'єктом оцінки, тим більше величина його ринкової вартості за інших рівних умов.

Сутність методів доходного підходу полягає в прогнозуванні майбутніх доходів від використання об'єкта на один або кілька років з наступним перетворенням цих доходів у поточну вартість об'єкта. При цьому мають значення тривалість періоду одержання можливого доходу, ступінь і вид ризиків, що супроводжують даний процес.

Перетворення майбутніх доходів у величину поточної вартості здійснюється за допомогою спеціальних коефіцієнтів - ставки дисконту або коефіцієнта капіталізації, що розраховуються за даними ринку.

*Ставка дисконту* - це необхідна інвесторам ставка доходу на вкладений капітал у порівнянні за рівнем ризику об'єкта. Вона має розраховуватися з урахуванням впливу трьох факторів:

- 1) наявності у багатьох підприємств різних джерел залученого капіталу, які вимагають різних рівнів компенсації;
- 2) необхідності урахування для інвесторів вартості грошей у часі;
- 3) фактора ризику або ступеня імовірності одержання очікуваних у майбутньому доходів.

Існують різні методи визначення ставки дисконту, найбільш розповсюдженими з яких є:

- модель середньозваженої вартості капіталу (WACC-Weighted Average Cost Capital) - для грошового потоку всього інвестованого капіталу;
- модель оцінки капітальних активів (CAPM – Capital Asset Pricing Model) - для грошового потоку власного капіталу;
- метод кумулятивної побудови (для грошового потоку для власного капіталу).

Розрахунок ставки дисконту за методом середньозваженої вартості капіталу здійснюється за формулою:

$$r = V_{ПК} \times (1 - \text{ПП}) \times \omega_{ПК} + V_{БК} \times \omega_{БК} \quad (6.7)$$

де  $r$  - ставка дисконту;

$V_{ПК}$ ,  $V_{БК}$  - вартість залучення позикового та власного капіталу відповідно;

ПП - ставка податку на прибуток підприємства;

$\omega_{ПК}$ ,  $\omega_{БК}$  - відповідно частка позикового та частка власного капіталу в структурі капіталу підприємства.

Відповідно до моделі оцінки капітальних активів ставка дисконту розраховується за формулою:

$$r = R_f + \beta \times (R_m - R_f) + S_i, \quad (6.8)$$

де  $R_f$  - безризикова ставка доходу;

$\beta$  - коефіцієнт бета, який характеризує рівень систематичного ризику, пов'язаного з макроекономічними та політичними процесами, що відбуваються в країні;

$R_m$  - загальна прибутковість ринку в цілому;

$S_i$  - різні надбавки, пов'язані з ризиками інвестування в даний об'єкт.

Методи оцінки об'єкта власності за доходом базуються на принципі очікування та відбивають майбутню прибутковість об'єкта власності, яка найбільшою мірою цікавить будь-якого гіпотетичного покупця, тому цей підхід є домінуючим як у зарубіжній, так і в українській оцінній практиці.

**Порівняльний підхід** припускає визначення вартості об'єкта власності за результатами порівняння його характеристик із характеристиками аналогічних об'єктів, угоди купівлі-продажу за якими вже здійснилися, а ціна цих угод відома. Основою ефективного застосування методів порівняльного підходу є якісний вибір повної і достовірної інформації про об'єкти-аналоги, яка є доступною в умовах існування активного ринку порівнянних об'єктів власності.

Таким чином, даний підхід заснований на застосуванні принципу заміщення, а вартість об'єкта власності за ним визначається мінімальною вартістю об'єкта з аналогічною корисністю.

Сутність **майнового підходу** полягає у визначенні вартості об'єкта власності як різниці між вартістю всіх його активів, оцінених окремо, і сумою залученого капіталу. Якщо об'єктом оцінки виступають окремі активи підприємства, то правомірно говорити не про майновий підхід, а про витратний, сутність якого в даному випадку полягає в калькулюванні



всіх витрат, пов'язаних із відтворенням цього активу. Інформація, необхідна для використання цього підходу включає дані про ціни на землю, будівельні специфікації, дані про рівень зарплати, вартості матеріалів, витрати на устаткування, прибуток і накладні витрати будівельників на місцевому ринку і т. ін.

Міжнародні стандарти оцінки та Норми професійної діяльності оцінювача України вимагають застосування в процесі оцінки об'єктів власності декількох підходів із наступним узгодженням результатів.

### **6.3. Класифікаційна характеристика інформації, яка приймає участь в оцінці потенціалу підприємства**

Об'єктивність оцінки потенціалу підприємства значною мірою залежить від інформованості оцінювача та його здатності ефективно використовувати наявну інформацію.

Державне регулювання оціночної діяльності, відповідно до ст. 23 Закону України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» від 12 липня 2001 р. полягає в забезпеченні формування та розвитку інфраструктури оцінки майна в Україні, об'єктивності та законності її проведення, у тому числі відповідності оцінки майна нормативно-правовим актам з оцінки майна, впровадження в практику оціночної діяльності міжнародних норм та правил оцінки майна, забезпеченні суспільних інтересів у питаннях оцінки майна, створення конкурентного середовища серед суб'єктів оціночної діяльності - суб'єктів господарювання та навчальних закладів, що здійснюють професійну підготовку оцінювачів, проведення оцінки майна органами державної влади та органами місцевого самоврядування відповідно до законодавства.

Основним органом державної влади, який здійснює державне регулювання оціночної діяльності в Україні, є Фонд державного майна України, який має також забезпечити широке інформування суспільства з питань оціночної діяльності, стану та особливостей ціноутворення на майно та майнові права в Україні.

До саморегулювальних організацій оцінювачів в Україні відноситься Українське товариство оцінювачів та Український інститут оцінки, які здійснюють повноваження з громадського регулювання оціночної діяльності.

Сучасна нормативна база вже містить більш легітимні документи:

-Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну

оціночну діяльність в Україні» від 12 липня 2001 р. який визначає правові засади здійснення оцінки майна, майнових прав та професійної оціночної 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;

-Національний стандарт № 1 «Загальні засади оцінки майна та майнових прав», який визначає базові принципи та вимоги оцінки будь-якого типу майна, а також вимоги щодо порядку проведення оцінки та правил складання звітів про оцінку;

-проект Національного стандарту №2 «Положення з оцінки нерухомого майна»;

-на стадії розробки знаходяться проекти національних стандартів з оцінки нематеріальних активів, оцінки цілісних майнових комплексів, оцінки фінансових інтересів у вигляді часток в статутному фонді господарських товариств, а також пакетів акцій, оцінки машин і обладнання;

-Методика оцінки вартості майна під час приватизації, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 12.10.2000 р. № 1554, яка базується майже виключно на ринкових принципах оцінки майна, встановлює єдині підходи до оцінки державного та комунального майна у всіх випадках його відчуження, які передбачені законодавством України;

-інші нормативно-правові акти, які розробляються з урахуванням вимог положень (національних стандартів) і затверджуються Кабінетом Міністрів України або Фондом державного майна України.

Слід зазначити, що формування вітчизняної нормативної бази оцінки ґрунтується на Міжнародних стандартах оцінки (МСО), які містять базові визначення, пов'язані з оцінкою, та основні принципи здійснення оціночної діяльності.

Основними джерелами зовнішньої інформації є програми уряду, законодавство, дані Держкомстату, інформаційні галузеві бюлетені, дані інформаційних служб, засоби масової інформації, бази даних мережі Internet, результати маркетингових досліджень відповідних відділів підприємства - об'єкта оцінки та його бізнес-план, а також особисті контакти оцінювача; внутрішня інформація;

***Інформація, що використовується в процесі оцінки, повинна відповідати таким вимогам:***

-*релевантності* - відповідності кількості та якості інформації вимогам, обумовленим цілями проведення оцінки;

-*достатності (повноти)* - означає, що інформація повинна містити мінімальний, але достатній для ухвалення правильного рішення склад (набір показників).

-*комплексності* - комплексне урахування зовнішніх і внутрішніх умов функціонування об'єкта;

-*актуальності* - визначається ступенем збереження цінності інформації для прийняття рішень у момент її використання і залежить від динаміки зміни її характеристик та інтервалу часу, що пройшов з моменту виникнення даної інформації;

-*своєчасності* - означає надходження інформації не пізніше заздалегідь призначеного моменту часу, погодженого з часом вирішення поставленої задачі;

-*точності* - визначається ступенем близькості одержуваної інформації до реального стану об'єкта, процесу, явища і т. п.;

-*вірогідності* - визначається властивістю інформації відбивати реально існуючі об'єкти з необхідною точністю.



## **Питання для контролю рівня теоретичної підготовки**

6.1. Загальна характеристика методичного інструментарію оцінки вартості потенціалу підприємства.

6.2. Основні методичні підходи до оцінки вартості потенціалу підприємства.

6.3. Класифікаційна характеристика інформації, яку використовують для оцінки потенціалу підприємства.

## Тема 7. ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА ЙОГО ОЦІНКА.

### 7.1. Сутність та аналітична характеристика трудового потенціалу підприємства

Ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатнього майнового потенціалу, але і від компетенції персоналу й ефективності його внутрішньої організації. Для успішного формування та реалізації будь-яких елементів потенціалу потрібні, насамперед, правильно підібрані кадри, якісне їх навчання, організаційна культура, тісне співробітництво, можливості для вияву ініціативи, база знань, матеріальне та нематеріальне стимулювання.

Для розкриття цих здібностей і можливостей у трудовому складі виділяють групи, що грають різну роль у процесі досягнення цілей розвитку підприємства:

- працівники, що визначають цілі розвитку підприємства;
- працівники, що розробляють засоби досягнення цілей (продукцію, науково-дослідницькі розробки, технології);
- працівники, що організують процес створення засобів досягнення цілей;
- працівники, що безпосередньо створюють засоби досягнення цілей;
- працівники, що обслуговують процес створення засобів досягнення цілей.

Основними складовими, що формують трудовий потенціал підприємства, є:

а)оплачувана праця найманих працівників по створенню товарів (послуг), що реалізуються на ринку;

б)створювана оплачуваною працею працівників інтелектуальна власність (секрети виробництва, технології, патенти і т. ін.), що відображується в балансі підприємства, але непризначена для продажу як товар;

в)створювана працівниками підприємства, але не оплачувана і, відповідно, не відбивана в балансі інтелектуальна власність у вигляді бізнес-ідей, а також ділові зв'язки й особистий імідж співробітників;

г)організаційна культура підприємства - унікальна для кожної організації сукупність формальних і неформальних норм або

стандартів поведінки, яким підкоряються члени організації; структура влади та її компетентність; система винагород і способів їхнього розподілу; цінності, унікальні для даної організації; моделі комунікації; базисні переконання, що розділяються членами організації, які діють підсвідомо та визначають спосіб бачення себе й оточення.

Особливості зумовлюють необхідність опису трудового потенціалу як за допомогою кількісних, так і за допомогою якісних показників. До *кількісних* відносяться показники:

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

До *якісних* показників відносяться:

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

Під *індивідуально-кваліфікаційним потенціалом працівника* розуміють його професійні характеристики, які визначаються відповідно до кваліфікаційних довідників посад керівників, фахівців, службовців і робітників. При цьому виділяють **чотири рівні освоєння професійних знань**, що впливають на рівень індивідуально-кваліфікаційного потенціалу працівника:

1-й рівень - працівник має загальне уявлення про предмет праці та професійних обов'язків;

2-й рівень - працівник знає основи тієї чи іншої професійної діяльності та розуміє галузь застосування цих знань;

3-й рівень - працівник має необхідні знання та вміє застосовувати їх на практиці;

4-й рівень - працівник має необхідні знання, вміє застосовувати їх на практиці та передавати ці знання іншим (уміє консультивати).

До *індивідуальних професійних характеристик працівника* також відносять:

1. професійний досвід, що накопичується протягом багатьох

років;

2. соціально-психологічні властивості особистості, що мають безпосередній стосунок до професійної діяльності (контактність, самоконтроль, систематичність мислення та вчинків, ініціативність, здатність до навчання та розвитку, активність, гнучкість, переконаність, організаторські здібності та виконавські якості, рівень культури, система морально-етичних цінностей і ін.);

3. конкурентоспроможність працівника - ступінь розвитку здібностей працівника, які використовуються в його професійній діяльності, та його готовність до реалізації можливостей підприємства. Цей параметр показує, якою мірою фізіологічні, професійно-кваліфікаційні, соціально-психологічні характеристики конкретного працівника відповідають вимогам, що висуваються до даної категорії працівників на ринку праці й відображують кон'юнктуру попиту та пропозиції на робочу силу певної якості.

Зміна величини трудового потенціалу відбувається за рахунок:

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

Трудовий потенціал близький за змістом до нематеріальних активів підприємства, тому що здібності працівників, з одного боку, не мають матеріально-речовинної форми, а з іншого боку - їх реалізація забезпечує роботодавцю певний дохід.

Трудовий потенціал підприємства може бути описаний з різних позицій залежно від кількісних і якісних характеристик, набір яких визначає експерт-оцінювач. Можливість його опису дозволяє здійснювати оцінку трудового потенціалу у вартісних категоріях, яка особливо актуальна для власника підприємства. Така оцінка допомагає одержати реальне уявлення про те, наскільки здібності працівників перевищують витрати на їх залучення, навчання та розвиток.

## **7.2. Особливості вартісної оцінки трудового потенціалу**

Вартісна оцінка трудового потенціалу є необхідним етапом

процесу формування й оцінки сукупного потенціалу підприємства і являє собою процес визначення величини трудового потенціалу у вартісному вираженні.

Цілі вартісної оцінки трудового потенціалу можна розділити на три групи:

1) визначення ступеня впливу трудового потенціалу на підвищення або зниження ринкової ціни та сукупного потенціалу підприємства;

2) визначення ступеня впливу трудового потенціалу на інвестиційну привабливість підприємства;

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

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

**- витратний;**

**- доходний.**

Відповідно до **витратного підходу** вартість трудового потенціалу являє собою сукупність фактичних витрат на його створення.

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

### 7.3. Ефективність використання трудового потенціалу

В економічній теорії ефективність визначається виходячи з поставлених цілей як функція досягнутих результатів і витрачених на це ресурсів. Щодо трудового потенціалу підприємства, то ефективність його використання можна представити як співвідношення результату, що характеризує ступінь досягнення мети (економічної, соціальної), до кількості і якості реалізованих здібностей персоналу з його досягненнями.

Причому ефективність використання трудового потенціалу необхідно розглядати в двох площинах: по-перше, як ефективність роботи безпосередньо персоналу підприємства і, по-друге, з позицій ефективності управління формуванням і реалізацією трудового потенціалу.

Для оцінки таких характеристик як соціально-психологічний клімат в колективі, рівень задоволеності працею, привабливість праці використовується, як правило, анкетне опитування робітників підприємства (підрозділу), за результатами обробки якого надається бальна оцінка тій чи іншій якісній характеристиці.

Очевидно, що існування значної кількості критеріїв ефективності використання трудового потенціалу зумовлює необхідність застосування комплексного підходу для її оцінки з позицій значимості кінцевих результатів діяльності підприємства, продуктивності та якості праці й організації роботи персоналу як соціальної системи.

За таких умов **комплексний показник ефективності** розраховується шляхом підсумовування окремих показників, заснованих на тій чи іншій системі критеріїв. Окремі показники визначаються за результатами виконання планових (проектних) економічних і соціальних показників шляхом множення процентів їх виконання на вагові коефіцієнти, що характеризують важливість того чи іншого показника в загальній сукупності критеріїв ефективності. Отримане значення переводиться в бальну шкалу виміру і свідчить про внесок кожного окремого показника в загальну ефективність використання трудового потенціалу підприємства.





## **Питання для контролю рівня теоретичної підготовки**

- 7.1. Сутність та аналітична характеристика трудового потенціалу підприємства.
- 7.2. Особливості вартісної оцінки трудового потенціалу.
- 7.3. Ефективність використання трудового потенціалу.

## Тема 8. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

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

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

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

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

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

Процес організації **моніторингу поточних можливостей** складається з таких **етапів**:

1. Визначення цілей та завдань (наприклад, визначення динаміки та тенденцій розвитку сукупного потенціалу через взаємодію окремих його елементів, оцінка рівня реалізації наявних можливостей, актуалізація інформації про реалізацію потенціалу підприємства та ін.).

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

3. Визначення складу інформації, яка адекватно характеризує ключові процеси. Ця інформація повинна охоплювати всі елементи

потенціалу, що взаємодіють в процесі реалізації визначених бізнес-процесів (техніко-технологічний, виробничий, фінансовий, маркетинговий, кадровий потенціал та ін.)

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

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

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

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

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

Спеціальними випадками вважаються:

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

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

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

*Випуск нових акцій* є важливим засобом додаткового залучення капіталу в тому випадку, коли підприємство-емітент спроможне реінвестувати кошти, отримані з фондового ринку, в проекти, ефективність яких доведена. На жаль, часто зустрічаються ситуації, коли підприємства не спроможні перспективно реінвестувати кошти через необхідність покриття своїх поточних збитків, підтримки наявних потужностей, поповнення власного оборотного капіталу, виплат за простроченими борговими зобов'язаннями.

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

- а) визначення співвідношення між балансовою та оціночною (ринковою) вартістю його власного капіталу
- б) якщо оціночна вартість власного капіталу більша за балансову дозволяється емісія на величину виявленого відхилення
- в) якщо оціночна вартість власного капіталу менша за балансову, емісія не дозволяється, а балансова вартість власного капіталу зменшується на величину виявленого відхилення.

В процесі *підготовки підприємств до приватизації* враховують такі аспекти:

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

2. Якщо відомі потенційні покупці (інвестори), то оцінка підприємства, що приватизується, здійснюється відповідно до планів розвитку, ділових можливостей і інформованості покупців

(інвесторів), тобто оцінюється вже не ринкова вартість, а інвестиційна з урахуванням вимог конкретного інвестора.

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

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

Розрізняють такі санаційні заходи, що впливають на оцінку підприємства:

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

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



## **Питання для контролю рівня теоретичної підготовки**

8.1. Особливості оцінки потенціалу підприємства для моніторингу поточних можливостей.

8.2. Спеціальні випадки застосування оцінки підприємства (бізнесу).

## ЛІТЕРАТУРА

1. Управління потенціалом підприємства : Навч. посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
2. Ковтун О.І. Стратегія підприємства Навч. посібник / О.І. Ковтун. – 2-ге вид. – Львів: “Науковий світ – 2000”, 2006. – 366 с.
3. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : Навч. посібник / Н.С. Краснокутська. – К.: ЦНЛ, 2005. – 352 с.
4. Потенціал підприємства: формування та оцінка : Навч. посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
5. Скотт М. Факторы стоимости: руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2000. – 433 с.