

Тема 6. Консалтингові послуги з розроблення та реалізації функціональних стратегій бізнес-організації

4 години

План

1. Функціональна діагностика бізнес-організації. Поняття функціональних стратегій.
2. Консультування щодо розроблення маркетингової стратегії.
3. Консультування щодо розроблення кадрової стратегії.
4. Консультування щодо розроблення фінансової стратегії.

Функціональна діагностика підприємства

Функціональна діагностика – це напрям управлінського аналізу, який означає поглиблене дослідження спеціалізованих функцій бізнес-організації. Вона є основою всієї системи планування і прогнозування в нових ринкових умовах, складання плану розвитку підприємства на коротко- і довгостроковий періоди. Деякі автори використовують функціональну діагностику лише як методику аналізу банкрутств та основу для розроблення плану санації.

Завданнями функціональної діагностики є:

- оцінка стану основних сфер діяльності підприємства: маркетингу, управління персоналом, виробництва, фінансів, інвестиційної та зовнішньоекономічної діяльності тощо;
- аналітична підготовка управлінського рішення;
- розроблення функціональних стратегій відповідно до загального алгоритму стратегування;
- виявлення дисфункцій і патологій у діяльності бізнес-організації.

Функціональна стратегія підприємства

Функціональна стратегія спрямовується на розвиток певного напрямку діяльності, попередження виникнення організаційних дисфункцій і патологій, відновлення діяльності організації після структурної перебудови.

Водночас це стратегія розвитку відповідного функціонального підрозділу підприємства, яка розробляється його керівником.

Розрізняють: маркетингову, кадрову, виробничу, фінансову та інші функціональні стратегії.

Функціональні стратегії мають бути узгодженими з корпоративною стратегією, розвивати її, створювати механізми її реалізації.

Маркетингова концепція

Маркетинг у широкому розумінні слова – це філософія дій, значуща для будь-якої організації, яка має на меті задоволення потреб покупців. Маркетинг не обмежується підприємницькою діяльністю, а може поширюватися на функціонування некомерційних організацій, ідеї, послуги, окремих людей (політиків, спортсменів, відомих артистів) і навіть регіони.

У вузькому розумінні маркетинг трактується як напрям діяльності підприємства (бізнес-організації), пов'язаний із вивченням ринку, конкретних потреб і запитів споживачів та орієнтацією на них товарів і послуг, що виробляються.

Згідно з сучасною концепцією маркетингу підприємство забезпечить реалізацію продукту, якщо спочатку виявить потреби своїх покупців (цільових ринків), створить попит і задовольнить його більш ефективними та продуктивними засобами, ніж конкуренти.

Стратегічний та операційний маркетинг

Стратегічний маркетинг – це аналітичний етап маркетингової діяльності. Він спрямований на вибір товарних ринків, на яких у підприємства є явна конкурентна перевага, а також на опрацювання стратегій і програм діяльності на кожному з таких ринків.

Операційний маркетинг – це вже активний процес із метою отримання визначеного обсягу продажу на конкретних цільових ринках. Практична діяльність маркетологів будується відповідно до *комплексу маркетингу*. Його утворюють основні інструменти маркетингу, а саме: продукт підприємства, його ціна, збут та просування на ринок.

Маркетингова стратегія

Маркетингова стратегія підприємства – це довгостроковий план досягнення підприємством своїх ринкових цілей.

Основними етапами розроблення маркетингової стратегії є:

- дослідження стану ринку;
- аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- постановка цілей у сфері маркетингу;
- сегментування ринку та вибір цільового ринку;
- аналіз стратегічних альтернатив і вибір маркетингової стратегії для цільового ринку;
- позиціонування підприємства та його товарів/послуг на цільовому ринку;
- попередня економічна оцінка реалізації стратегії.

Основні маркетингові стратегії:

- 1) стратегії охоплення ринку;
- 2) стратегії відповідно до комплексу маркетингу (товарна, цінова, збутова, просування тощо);
- 3) стратегії виходу підприємства (виведення продукту) на ринок;
- 4) стратегії конкурентного позиціонування підприємства на ринку.

Сегментування ринку

Сегментування ринків – діяльність фахівців в області маркетингу, пов'язана з класифікацією потенційних споживачів певних товарів і послуг відповідно до якісних особливостей їх потреб і попиту.

Показники або характеристики покупців (індивідів, груп і організацій), які використовуються для розподілу ринку на сегменти, називаються *змінними сегментування*.

Принципи сегментування	
Географічний принцип Розташування регіону Чисельність та щільність населення Структура комерційної діяльності Динаміка розвитку регіону	Психографічний принцип Стиль життя (богемний, елітарний, молодіжний, спортивний) Особисті якості (амбіційність, імпульсивність, авторитарність); Належність до соціального класу Адаптація споживачів до нового товару (суперноватори, новатори, помірні консерватори, суперконсерватори, інші).
Ринок	споживача
Привід для здійснення купівлі Пошук вигоди Статус користувача Інтенсивність споживання Ступінь прихильності Поінформованість про товари Ставлення до товару	Вік Стать Чисельність сім'ї Етапи життєвого циклу сім'ї Рівень доходів Рід занять Освіта Релігійні переконання Національність
Поведінковий принцип	Демографічний принцип

Стратегії охоплення ринку

- *недиференційований, масовий маркетинг* –

орієнтація на масове виробництво, масове поширення й масове стимулювання збуту одного й того ж продукту для всіх покупців одночасно;

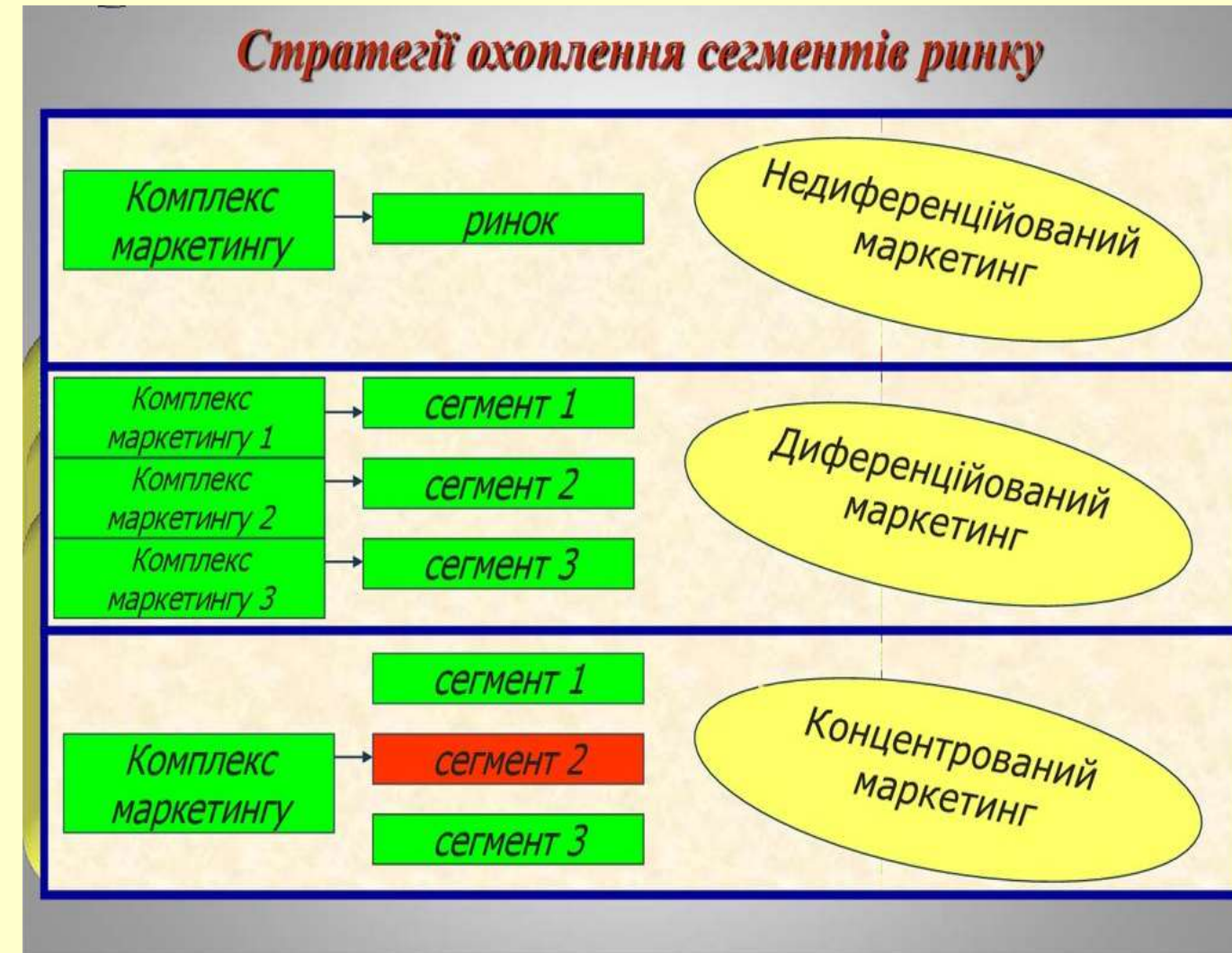
- *диференційований маркетинг* – освоєння

фірмою кількох сегментів ринку, для кожного з яких розробляється окрема програма маркетингової діяльності та окремий комплекс маркетингу;

- *концентрований маркетинг* – зосередження

маркетингових зусиль фірми на одному сегменті.

Цільовий ринок – це один сегмент, кілька сегментів або весь ринок загалом, відібрані фірмою для маркетингового вивчення, розроблення та подальшої маркетингової діяльності.



Комплекс маркетингу 4 P's – основні інструменти впливу на споживача

Product

Price

Place

Promotion

Товарна і маркова стратегії

Товарна стратегія – довгостроковий курс підприємства щодо формування, удосконалення й поліпшення привабливості товарів, які пропонуються ринку: розроблення нових продуктів; вилучення з виробництва застарілих продуктів; постійне оновлення асортименту та номенклатури продукції, що випускається, та ін.;

маркова стратегія є особливим різновидом конкурентної стратегії фірми. На стадії розроблення товару має бути вирішено питання про стратегію впровадження на ринок самого товару і торгової марки, особливо якщо там вже закріпилася певна торгова марка. Основними стратегіями впровадження на такий ринок є:

1) **стратегія суперництва**, сенс якої в тому, щоб зайняти місце поруч з переважаючою торговою маркою. Новий виріб в цьому випадку буде асоціюватися з марочним, погрожуючи його пануванню. Однак для перемоги в конкурентній боротьбі товару-новинці будуть потрібні значні витрати на рекламу та інші засоби просування, що само собою вже досить ризиковано. Хоча в разі успіху така стратегія зможе забезпечити швидке впровадження товару на ринок;

2) **стратегія відмінності від пануючої на ринку марки**: спрямована на створення нового товару, який є відмінний від нинішніх. Дана стратегія вимагає великих витрат на рекламу і призначення таких же високих цін на нові вироби, як і на маркові;

3) **стратегія «я теж»**, яка обирається підприємствами з обмеженими фінансовими ресурсами і передбачає подібність товару до поширеної на ринку торгової марки. Виробник нового товару підкреслює ті характеристики свого виробу, які роблять його схожим на марочний товар, але при більш низькій ціні. Ці ж особливості товару ретельно пропагуються і рекламуються. Дана стратегія, як вважають практики, рідко призводить до завоювання великої частки ринку, але певний шанс на успіх у неї завжди є;

4) **стратегія вилучення додаткової вигоди**: новому товару відводиться місце, віддалене від домінуючої марки (що підкреслює його відмінні властивості), а ціна встановлюється на більш високому рівні, ніж у основних конкурентів. Така стратегія ефективна, якщо підприємство знаходить для себе невелику вільну «нішу» на ринку.

Інші маркетингові стратегії підприємства

Цінова стратегія – з орієнтацією на витрати виробника; з орієнтацією на споживачів (насамперед їхню купівельну спроможність); з орієнтацією на конкурентів та ін. Конкретні завдання цінової стратегії розв'язують, використовуючи необхідні методи ціноутворення.

Стратегія розповсюдження товарів – прийняття рішень щодо:

- а) фізичного переміщення і передавання власності на товар або послуги від виробника до споживача, включаючи транспортування, збереження та укладення угод;
- б) вибору оптимальних каналів (оптової та роздрібною торгівлі) переміщення товарів до споживача;
- в) підвищення рівня обслуговування після реалізації;
- г) розроблення заходів щодо зниження витрат на доставку продукту тощо.

Стратегія просування – створення і підтримування постійних зв'язків між підприємством і ринком із метою збільшення продажу шляхом пристосування ринку під продукт. Комплекс просування включає: рекламу, персональне просування, публічні відносини (*public relations – PR*), стимулювання продажу товару.

Матриця І. Ансофа: стратегії виходу на ринок

Товари	Старі (що вже існують)	1. Стратегія проникнення на ринок	2. Стратегія розвитку ринку
	нові	3. Стратегія розроблення нових продуктів	4. Стратегія диверсифікації
		Старі (що вже існують)	нові
		Ринки	

Поняття «персонал» і «кадри»

Персонал підприємства – сукупність найманих працівників підприємства та працюючих на ньому власників, що отримують на підприємстві зарплату. До складу персоналу підприємства входять всі його працівники – як штатні, так і нештатні, сезонні тощо.

Кадри підприємства – сукупність *штатних* найманих працівників підприємства та працюючих на ньому власників, які отримують на підприємстві зарплату.

Основні категорії персоналу підприємства за функціональними ознаками

Керівники – працівники, які планують, організують, стимулюють та контролюють діяльність трудового колективу. Відповідно до характеру обов’язків розрізняють: *лінійних керівників* (директори, начальники цехів і змін, майстри, бригадири), які відповідають за стан і розвиток організації в цілому або її підрозділів; *функціональних керівників* (начальники служб, відділів, секторів, бюро та інших підрозділів організації), які очолюють окрему сферу діяльності організації.

За ієрархією виділяють керівників трьох рівнів.

Керівники вищого рівня здійснюють загальне стратегічне керівництво організацією в цілому. Це директори, генеральні директори, президенти компаній, голови рад директорів та їх заступники.

Керівники середнього рівня очолюють підрозділи, що мають у своїй структурі інші первинні одиниці. Це керівники служб, відділів та відділків, проєктів, програм і філіалів підприємств.

Керівники низового рівня – бригадири, майстри, начальники дільниць і змін – мають у своєму підпорядкуванні працівників переважно виконавчої праці.

Фахівці – частина персоналу, яка виконує інженерно-технічні, планово-економічні, юридичні, соціальні та інші роботи, що потребують високої кваліфікації. До складу фахівців зазвичай належать інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи, психологи тощо.

Робітники – це персонал, який бере безпосередню участь у виробничому процесі підприємства, виробляє товари та надає послуги. *Основні робітники* – це ті, хто безпосередньо бере участь у створенні продукції; *допоміжні робітники* – ті, хто обслуговує основне виробництво, забезпечує його нормальне, безперебійне функціонування.

Службовці – це працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік і контроль, діловодство та господарське обслуговування. До службовців відносять обліковців, архіваріусів, агентів, касирів, стенографістів та ін.

Стажери (учні) – особи, які набувають практичних навичок із певної професії та, як правило, закріплюються за певним працівником підприємства.

Аудит персоналу

Аудит персоналу – сукупність заходів, спрямованих на оцінку відповідності вимогам робочих місць якості праці та потенціалу співробітників, які працюють на відповідних робочих місцях.

В ході аудиту персоналу особлива увага звертається на:

- 1) структуру (склад) працюючих – за віком, статтю, рівнем освіти, стажем роботи на підприємстві, відповідності працівників профілю роботи;
- 2) динаміку кадрів;
- 3) методи формування персоналу, наявність вакантних місць;
- 4) форми розвитку персоналу – програми ротації, підвищення кваліфікації, навчання у ЗВО (друга або перша вища освіта);
- 5) ефективність системи винагороди персоналу;
- 6) трудову поведінку персоналу: продуктивність праці, плинність персоналу, нез'явлення на роботу (рівень абсентеїзму), кількість скарг і претензій працівників щодо організації виробництва і управління підприємством, кількість випадків порушення трудової дисципліни, рівень виробничого травматизму, випадки страйку;
- 7) затрати на управління персоналом;
- 8) затрати на оплату праці; на охорону праці;
- 9) збитки власника через негативну трудову поведінку (страйки, запізнення та невихід на роботу, порушення стандартів якості, претензії від клієнтів тощо).

Поняття кадрової стратегії

Кадрова стратегія бізнес-організації повинна враховувати:

1) *життєвий цикл працівника в організації*, тобто включати:

- планування персоналу;
- набір, відбір і прийом працівників на роботу;
- професійну орієнтацію та адаптацію;
- організацію праці;
- оцінку результатів роботи персоналу (атестація);
- оплату праці;
- підвищення кваліфікації та рівня професійності;
- організацію вибуття персоналу;

2) *етап життєвого циклу бізнес-організації*;

3) *корпоративну стратегію*.

Кадрові стратегії та їх взаємозв'язок із корпоративною стратегією

Корпоративна стратегія	Стратегія інтенсивного /динамічного зростання	Стратегія помірному зростання	Стратегія скорочення	Змішана стратегія
Кадрова стратегія	Стратегія розвитку трудового потенціалу	Стратегія стабілізації трудового потенціалу	Стратегія оптимізації трудового потенціалу (антикризова стратегія)	Стратегія, орієнтована на конкретну ситуацію в бізнесі
Практичні заходи з реалізації кадрової стратегії	<p>1) залучення нових працівників на внутрішньому ринку праці;</p> <p>2) найм нових працівників через кадрові агентства;</p> <p>3) ефективне командування;</p> <p>4) створення ефективної системи мотивації;</p> <p>5) формування сприятливого психологічного клімату;</p> <p>6) заходи з підвищення кваліфікації працівників;</p> <p>7) заходи з кар'єрного зростання.</p>	<p>Використання методів раціоналізації праці:</p> <p>а) <i>внутрішня гнучка зайнятість</i> у межах підприємства: праця неповний робочий день або тиждень; розподіл робочого місця між кількома працівниками, які працюють почергово; тимчасова зайнятість для виконання конкретного обсягу роботи; робота на дому; самозайнятість;</p> <p>б) <i>функціональна гнучкість</i> – взаємозамінюваність працівників, що володіють багатьма професійними навичками;</p> <p>в) <i>дистанційна гнучкість</i> – оптимальне розосередження робочої сили по підприємствах та філіях фірми, створення віртуальних робочих груп і</p>	<p>1) збереження працівників, які відповідають програмі реорганізації фірми та майбутнім напрямкам її діяльності;</p> <p>2) перекваліфікація решти працівників;</p> <p>3) масові звільнення працівників з наданням допомоги в працевлаштуванні;</p> <p>4) стимулювання працівників до дострокового виходу на пенсію.</p>	Залежать від ситуації у бізнесі.

Кадрова стратегія на внутрішньому та зовнішньому ринках праці

Внутрішній ринок праці охоплює відносини в межах однієї бізнес-організації, всередині якої розміщення робочої сили і формування її оплати відбуваються згідно з адміністративними процедурами і правилами. Кадрова стратегія бізнес-організації на внутрішньому ринку праці є *закритою* і відсікає можливість пошуку персоналу поза межами фірми.

Зовнішній ринок праці є системою відносин між найманими працівниками і роботодавцями на рівні країни, регіону, галузі. Цей тип ринку характеризується свободою прийняття рішень. І роботодавці, і наймані працівники зазвичай мають великий вибір можливостей. Кадрова стратегія бізнес-організації на зовнішньому ринку праці є *відкритою*.

Кадрове агентство як посередник на ринку праці

Кадрове агентство як посередник здійснює «попередній найом» працівника: його пошук, набір, відбір, тестування, проведення співбесід, розроблення посадових інструкцій, моделі оплати праці тощо, тобто набирає працівників із певною кваліфікаційною підготовкою і конкретного професійного складу. Далі кадрове агентство за певну плату переуступає право користування робочою силою працівника роботодавцю, який «остаточно наймає» працівника, використовує його трудові послуги за призначенням і виплачує працівникові трудову винагороду.

При цьому використовуються технології:

скринінг (screening) – підбір кадрів за формальними вимогами (посада, рівень зарплати, освіта, досвід роботи, вік, стать тощо) на масові спеціальності. Максимальна вартість даної послуги для її замовника (фірми) – 10 % від річного заробітку кандидата;

рекрутинг (recruiting) – вибір кращих із тих, хто є в базі кадрового агентства, з урахуванням особистісних та ділових якостей кандидатів. Такий поглиблений відбір коштує замовнику від 15 до 25 % річного доходу кандидата;

хедхантинг (head hunting) – «полювання за головами» ключових менеджерів і виняткових спеціалістів для крупних, найчастіше міжнародних компаній. Ціна даної послуги – 33 % річного заробітку спеціаліста;

executive search – ретельний пошук працівника, найчастіше управлінця з річним утриманням понад \$ 100 тис., який найбільшою мірою відповідає професійним і особистим вимогам роботодавця. Ціна послуги – аналогічна хедхантингу;

прелімінаринг (preliminary – попередній, вступний) – пошук, відбір і залучення перспективних молодих фахівців (студентів і випускників ЗВО) для роботи або проходження виробничої практики у замовника. Такий персонал може стати запорукою успіху фірми в майбутньому.

Кадрове агентство як роботодавець: лізинг персоналу

Кадрове агентство як роботодавець наймає працівників, які надалі виконують роботу для третьої сторони.

Лізинг персоналу (staff leasing): кадрове агентство здійснює професійний добір осіб відповідно до замовлених майбутнім роботодавцем-орендарем видів діяльності та до конкретних робочих місць. І саме кадровому агентству на правах тимчасового користування передається робоча сила найманої особи, тобто кадрове агентство *фактично наймає* працівника.

Потім кадрове агентство вже як орендодавець передає робочу силу працівника у тимчасове користування роботодавцю-орендарю. Від останнього агентство одержує орендний дохід, частину якого виплачує працівникові у формі заробітної плати. Кадрове агентство робить також необхідні відрахування і до соціальних фондів. Після продуктивного функціонування протягом певного часу у фірмі роботодавця працівник повертається до кадрового агентства і може направлятися на роботу («здаватися в оренду») до іншого роботодавця.

Використання трудових послуг є платним, терміновим і багаторазовим (у багатьох виробничих циклах), тобто відповідає основним вимогам до об'єкту лізингу.

Кадрове агентство як роботодавець: аутстафінг персоналу.

Аутсорсинг

Аутстафінг персоналу (outstaffing) - виведення персоналу за штат, що актуально для корпоративних стратегій помірнього зростання і скорочення, відповідно – кадрових стратегій стабілізації та оптимізації трудового потенціалу. Кадрове агентство за договором із фірмою-замовником зараховує до свого штату її персонал (шляхом укладення з працівниками строкового трудового договору) або спеціально наймає для неї працівників. Агентство щомісячно виплачує працівникам компенсацію – зарплату, премії, допомогу з тимчасової непрацездатності, компенсацію за відпустки тощо та виконує інші функції. Послуги агентства, яке пропонує аутстафінг, можуть включати також розрахунки й відрахування індивідуальних податків; оформлення бухгалтерських звітів і довідок; проведення необхідних кадрових процедур відповідно до чинного законодавства; припинення трудових відносин із працівником за вимогою роботодавця та інше. Щомісячно агентство надає замовнику звіт про свою роботу та виставляє рахунок за свої послуги.

Аутсорсинг – передача організацією на підставі цивільно-правової угоди своїх непрофільних функцій (бізнес-процесів або виробничих функцій) на обслуговування іншій зовнішній фірмі, що спеціалізується у відповідній області. У такому разі організація-користувач купує послугу, а не працю конкретних працівників. На аутсорсинг найчастіше передаються такі функції організацій, як ведення бухгалтерського обліку, забезпечення функціонування роботи офісу, юридичні, рекламні, транспортні послуги, підтримка роботи комп'ютерної мережі та інформаційної інфраструктури, забезпечення безпеки та інші.

Поняття фінансової стратегії

Фінансову стратегію визначають як:

- загальний напрям дій з ефективного використання фінансових ресурсів організації для досягнення місії, цілей і завдань; оптимальний напрям фінансового розвитку бізнес-організації;
- генеральний план дій з оптимізації основних і оборотних коштів, розподілу прибутку, безготівкових розрахунків, податкової і цінової політики, політики в області цінних паперів;
- програму заходів щодо ефективного управління процесами залучення, розподілу та використання фінансових ресурсів, а також фінансовими відносинами підприємства з контрагентами з метою забезпечення зростання його ринкової вартості.

Фінансові стратегії та їх взаємозв'язок із корпоративною стратегією

Корпоративна стратегія	Стратегія інтенсивного/ динамічного зростання	Стратегія помірною зростання	Стратегія скорочення	Змішана стратегія
Фінансова стратегія	Стратегія фінансової підтримки інтенсивного зростання організації	Стратегія фінансового забезпечення помірною/стійкого зростання організації	Антикризова фінансова стратегія організації	Фінансова стратегія, орієнтована на конкретну ситуацію в бізнесі
Завдання та механізми реалізації фінансової стратегії.	<p>Приріст оборотних та необоротних активів підприємства;</p> <p>підвищення потенціалу формування фінансових ресурсів;</p> <p>додаткова емісія цінних паперів.</p>	<p>Збалансування параметрів обмеженого зростання операційної діяльності і необхідного рівня фінансової безпеки підприємства;</p> <p>забезпечення ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів.</p>	<p>Розробка та реалізація заходів із забезпечення фінансової стабілізації;</p> <p>упровадження заходів із фінансової безпеки;</p> <p>скорочення обсягів виробництва і реалізації продукції (вихід з окремих ринків або їх сегментів, скорочення певних бізнес-одиниць тощо).</p>	Залежать від ситуації в бізнесі.

Основні напрями фінансового аналізу

Фінансова стійкість фірми, яка показує її залежність від зовнішніх, позикових коштів. Для її визначення використовуються показники: коефіцієнт автономії; коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів; коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів; коефіцієнт реальної вартості основних коштів у майні фірми; коефіцієнт нагромадження амортизації; чисті оборотні кошти; власні чисті оборотні кошти; власні оборотні кошти; коефіцієнт маневреності.

Платоспроможність фірми означає її здатність покривати власними коштами всі запозичення, тобто і довгострокову, і короткострокову заборгованість. Основний показник – коефіцієнт платоспроможності (він же – коефіцієнт автономії).

Ліквідність фірми характеризує її здатність погашати короткострокові зобов'язання тими активами фірми, які швидше за інших перетворюються на готівку (оборотними активами). Ліквідність оцінюють: загальний коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності); проміжний коефіцієнт покриття (коефіцієнт критичної ліквідності); коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Кредитний рейтинг – думка певного рейтингового агентства відносно загальної кредитоспроможності позичальника або його кредитоспроможності відносно конкретних фінансових зобов'язань, яка базується на відповідних факторах ризику. Методики провідних світових рейтингових агентств (Moody's Investors Service (Moody's), Standard & Poor's (S&P), Fitch Ratings) найчастіше полягають у тому, що на підставі результатів дослідження діяльності позичальників, а також зовнішніх умов, позичальник або його боргові зобов'язання відносять до того чи іншого класу, який і відображає відповідний кредитний рейтинг.

Рентабельність фірми відображає ступінь дохідності фірми. Її, як правило, аналізують за показниками: рентабельність усіх капіталів; рентабельність власного капіталу; рентабельність підприємницької діяльності; рентабельність продажів; чиста рентабельність.

Реальна фінансова стійкість фірми добре виявляється при її купівлі-продажу та *оцінці вартості бізнесу*.

Оцінка фінансової автономії, стійкості та платоспроможності підприємства

Коефіцієнт автономії Показує ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування; теоретично повинен бути не менше 0,5.	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$
Коефіцієнт фінансової залежності Значення коефіцієнта фінансової залежності має бути не вище 0,5 .	$\frac{\text{Запозичений капітал}}{\text{Валюта балансу}}$
Коефіцієнт фінансової стійкості Значення коефіцієнта фінансової стійкості має бути вище 0,7 .	$\frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Валюта балансу}}$
Коефіцієнт платоспроможності Означає здатність підприємства покривати власними коштами всі запозичення (довго- і короткострокову заборгованість).	$\frac{\text{Власні кошти}}{\text{Загальні зобов'язання}}$

Оцінка ліквідності підприємства

Показник	Порядок розрахунку
Коефіцієнт покриття загальний (поточної ліквідності) Значення коефіцієнта поточної ліквідності має бути вище 1,0-1,5	$\frac{\text{Оборотні кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
Коефіцієнт покриття проміжний (швидкої ліквідності) Значення коефіцієнта швидкої ліквідності має бути в межах 0,5-1,0	$\frac{\text{Грошові кошти} + \text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності має бути в межах 0,05-0,2	$\frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
Коефіцієнт критичної ліквідності	$\frac{\text{Гроші} + \text{Ринкові цінні папери} + \text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Поточні зобов'язання}}$

Рентабельність підприємства



Методи визначення вартості бізнесу

Зміст підходу	Методи оцінки
Ринковий (порівняльний або аналоговий) підхід	<p>Метод фірми-аналога – вартість об’єкту визначається на основі цін, що склалися на фондовому ринку.</p> <p>Метод угод (продажу) – при визначенні вартості орієнтуються на ціни підприємства в цілому або контрольного пакету акцій.</p> <p>Метод галузевих коефіцієнтів – грошова оцінка проводиться шляхом встановлення співвідношення між ціною об’єкта-аналога та спеціально обраними фінансовими показниками (виручка, чистий прибуток за певний період тощо).</p>
Витратний підхід (майновий) – оцінка підприємства здійснюється на основі поточної вартості його активів за вирахуванням зобов’язань.	<p>Метод накопичених активів – оцінка підприємства здійснюється за ринковою вартістю активів.</p> <p>Балансовий метод – оцінка підприємства здійснюється за балансовою вартістю активів.</p> <p>Метод вартості заміщення – вартість об’єкту визначається як сума витрат на будівництво аналогового об’єкту.</p> <p>Метод вартості відновлення – вартість об’єкту визначається як сума витрат на будівництво точної копії об’єкту.</p> <p>Метод ліквідаційної вартості – вартість об’єкту визначається як різниця між доходами та видатками, які виникають під час продажу активів при ліквідації підприємства.</p>
Дохідний підхід – вартість об’єкту оцінюється з позицій майбутніх доходів, які виникнуть в результаті його використання або можливого подальшого продажу.	<p>Метод капіталізації доходу – величина доходу за один часовий проміжок перераховується у вартість підприємства за допомогою коефіцієнта капіталізації. При цьому під доходами підприємства розуміють поточні та майбутні надходження від надання в оренду власності, доходи від можливого приросту її вартості при реалізації в майбутньому.</p> <p>Метод дисконтування грошових потоків – грошова оцінка підприємства як бізнесу здійснюється на основі поточної вартості майбутніх доходів. При цьому дисконтна ставка дорівнює нормі доходу за наявними альтернативними варіантами інвестицій.</p>

Основні фінансові питання бізнес-консультування

- *Шляхи забезпечення бізнес-організації необхідними грошовими ресурсами.* Основними джерелами фінансових ресурсів є: статутний та акціонерний капітал; грошові доходи, надходження і нагромадження в результаті здійснення господарської діяльності бізнес-організації; надходження коштів від кредитно-банківської системи (наприклад, довгострокові та короткострокові кредити); бюджетні ресурси (бюджетне фінансування); пайові внески членів кооперативів та ін.

- *Методики підготовки фінансових планів (бюджетів),* тобто документів, у яких визначаються витрати майбутніх періодів і джерела їх покриття. Бюджет фірми включає: план доходів (прибутків) і видатків; план грошових надходжень і виплат (план руху готівки); плановий баланс (групування коштів за їх складом і розміщенням та джерелами надходження).

- *Методи розроблення ефективних структурних пропорцій капіталу підприємства,* тобто оптимальних співвідношень між основним і оборотним, власним і залученим капіталом, формування оптимальної структури майна підприємства, формування дивідендної політики та ін.

- *Здійснення фінансових операцій в умовах цифровізації економіки.* За дослідженнями консалтингових компаній Deloitte, McKinsey, BCG, дві третини всіх фінансових операцій зараз проводиться он-лайн.