

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства та
природокористування
Кафедра трудових ресурсів та підприємництва

06-05-90М

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять та самостійної роботи з навчальної
дисципліни «Аналіз бізнес-моделей та управління вартістю
бізнесу» для здобувачів вищої освіти другого
(магістерського) рівня за освітньо-професійною
програмою «Бізнес-аналітика» спеціальності 051
«Економіка» денної та заочної форми навчання

Рекомендовано науково-
методичною радою
з якості ННІЕМ
Протокол №2 від 19.10.2021 р.

Рівне – 2021

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Аналіз бізнес-моделей та управління вартістю бізнесу» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Бізнес-аналітика» спеціальності 051 «Економіка» денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Олійник О. О., Білан С. А. – Рівне : НУВГП, 2021. – 24 с.

Укладачі: Олійник О. О., к.е.н., доцент, доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва;
Білан С. А., к.е.н., доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

Відповідальний за випуск: Міщук Г. Ю., д.е.н., професор, завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

ЗМІСТ

Передмова.....	3
Тематика практичних занять	4
Література.....	23

© О. О. Олійник,
С. А. Білан, 2021
© НУВГП, 2021

ПЕРЕДМОВА

Динамізм, багатофункціональність та складність сучасних макроекономічних тенденцій, глобалізація ринків, посилення конкурентної боротьби та зміна підходів до її реалізації призводять до суттєвих трансформацій концепцій корпоративного управління. Як наслідок, суттєво змінюються стратегічні та тактичні цілі бізнесу, цінності, інструментарій управління, критерії оцінювання. Особливої актуальності в сучасних ринкових умовах набуває побудова бізнес-моделей та аналіз їхньої ефективності, розвиток та удосконалення діяльності бізнесу на засадах управління його вартістю. Відтак вивчення дисципліни «Аналіз бізнес-моделей та управління вартістю бізнесу» є необхідною складовою при підготовці сучасного фахівця за спеціальністю 051 «Економіка» освітньо-професійною програмою «Бізнес-аналітика».

Метою вивчення дисципліни є формування у студентів фундаментальних знань теорії і механізмів аналізу бізнес-моделей та управління вартістю бізнесу, формування відповідних професійних компетенцій для прийняття ефективних управлінських рішень.

Основними завданнями навчальної дисципліни є засвоєння студентами знань про теоретичні положення та методичний інструментарій бізнес-моделей, набуття практичних навичок аналізу бізнес-моделей та їх використання для управління вартістю бізнесу.

ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Змістовий модуль 1. «Теоретико-методологічні засади аналізу бізнес-моделей»

Практичне заняття № 1. Сутнісні характеристики та класифікація бізнес-моделей

Питання для обговорення

1. Сутність категорії «бізнес-модель», підходи до її трактування.
2. Функції бізнес-моделі.
3. Основні види бізнес-моделей. Бізнес-моделі «від виробництва» та «від клієнта».
4. Типи бізнес-моделей Г. Чесбро, Д. Хойскеля, Л. Швайцера, К. Маркідес.
5. Архетипи бізнес-моделей.
6. Нестандартні шаблони бізнес-моделей.

Тестові завдання для самоконтролю

1. До стратегічних функцій бізнес-моделі належить:
 - А) вивчення майбутніх пріоритетів споживачів;
 - Б) перетворення інновацій у додану вартість (цінність), що відповідає пріоритетам споживачів;
 - В) генерування доходів і прибутку;
 - Г) залучення капіталу інвесторів;
 - Д) збільшення ринкової вартості та прибутковості організації.
2. До операційних функцій бізнес-моделі належить:
 - А) ідентифікація та реалізація компетенцій організації;
 - Б) генерування доходів і прибутку;
 - В) залучення капіталу інвесторів;
 - Г) збільшення ринкової вартості та прибутковості організації;
 - Д) забезпечення реалізації стратегії організації.
3. До фінансових функцій бізнес-моделі належить:
 - А) збільшення ринкової вартості та прибутковості організації;
 - Б) організація ефективної системи бізнес-процесів організації;
 - В) формування, використання та розвиток інтелектуального капіталу;
 - Г) ідентифікація та реалізація компетенцій організації;
 - Д) перетворення інновацій у додану вартість (цінність), що відповідає пріоритетам споживачів.
4. Прикладом недиференційованої бізнес-моделі є:
 - А) сімейні ресторани;

- Б) технологічні організації -початківці;
- В) прямі продажі, широкий асортимент, відсутність запасів;
- Г) організації, що спеціалізуються на наукових дослідженнях та розробках та діють у зрілих галузях;
- Д) провідні фінансові організації.

5. Тип бізнес-моделей, за якою доступ до комплементарних активів забезпечується шляхом співробітництва з іншими організаціями:

- А) інтегрована модель;
- Б) модель координатора;
- В) бізнес-модель гравця певного рівня;
- Г) бізнес-модель творця ринку;
- Д) мультиплікативна модель.

Питання для контролю рівня знань

1. Поясніть сутність та походження поняття «бізнес-модель».
2. На які ключові питання дозволяє дати відповідь бізнес-модель?
3. Назвіть стратегічні, операційні та фінансові функції бізнес-моделей.
4. Які основні переваги та недоліки моделей «від виробництва» та «від клієнта»?
5. Класифікуйте бізнес-моделі за Г. Чесбро.
6. Які види бізнес-моделей можна виділити за функціональною ознакою?
7. Назвіть та охарактеризуйте архетипи бізнес-моделей, створених за критеріями залучених в бізнес активів та прав на ці активи.

Завдання для розв'язання

1. Проаналізуйте бізнес-модель організації (на вибір студента) за наступною схемою:
 - Клієнт (хто?).
 - Ціннісна пропозиція (що?).
 - Ланцюжок створення цінності (як?).
 - Механізм отримання прибутку (чому?).

Характеристика основних компонентів бізнес-моделі організації

Компонент	Характеристика
Ринковий сегмент	
Модель ціноутворення	
Пропозиція споживчої цінності	

Модель отримання доходів і прибутку	
Структура ланцюжка створення цінності	
Організаційна структура	
Конкурентні стратегії	
Стратегії зростання	

Класифікуйте бізнес-модель за відомими класифікаційними підходами.

2. Обґрунтуйте можливість, доцільність та механізм застосування для організації (на вибір студента) нестандартних форм бізнес-моделей:

- Айкідо: перетворення сильних сторін суперника на слабкі.
- Бритва і лезо: наживка і гачок.
- Диригент: управління ланцюжком створення цінності.
- Часткова власність: таймшер.
- Додаткові можливості: доплата за опції.
- Інтегратор: участь від початку й до кінця.
- Оплата за фактом користування: сплачуєте тільки за те, чим скористалися.
- Фокус на бідних: клієнти на нижніх щаблях піраміди доходів
- Відкритий бізнес: спільне створення цінності.
- Прихований дохід: пошук альтернативних джерел.

Практичне заняття № 2. Підходи до формування бізнес-моделей.

Питання для обговорення

1. Механізми формування бізнес-моделі за А. Сливоцьким та «6+1 компонент» за В. Котельніковим.
2. Сутність гуманітарного підходу до формування бізнес-моделі.
3. Елементи бізнес-моделі за процесним підходом.
4. Переваги та недоліки онтологічного підходу.
5. Етапи формування бізнес-моделі за управлінським підходом.
6. Схема побудови бізнес-моделі за методом «8 кубиків».

Тестові завдання для самоконтролю

1. Відповідно до механізму формування бізнес-моделі за А. Сливоцьким, елемент бізнес-моделі «Відбір споживачів» дозволяє дати відповідь на питання:

- А) як змінюються пріоритети клієнтів?
- Б) якою є система закупівель?

В) яка система збуту?

Г) яким є механізм отримання прибутку?

Д) як організація захищає потоки інвестицій, доходу і прибутку?

2. Відповідно до механізму формування бізнес-моделі за А. Сливозьким, елемент бізнес-моделі «Стратегічний контроль» дозволяє дати відповіді на питання:

А) як змінюються клієнти?

Б) якою є система закупівель?

В) як організація захищає потоки інвестицій, доходу і прибутку?

Г) яким є механізм отримання прибутку?

Д) яка система захисту створеної цінності?

3. Відповідно до механізму формування бізнес-моделі «6+1 компонент» за В. Котельниковим, «конкурентна стратегія» – це:

А) спосіб задоволення потреб покупців на основі вивчення їх потреб, системи прийняття рішень про покупку, а також встановлення справедливої ціни;

Б) цільова група клієнтів, для якої розроблена інновація, що є основою бізнес-моделі;

В) місце, роль і спосіб створення організацією доданої вартості;

Г) механізм отримання організацією доходу, визначає структуру собівартості і потенціал отримання прибутку;

Д) довгостроковий план створення стійких конкурентних переваг і шляхи їх використання для зміцнення конкурентної позиції на ринку.

4. Який підхід до формування бізнес-моделі ґрунтується на врахуванні сутності бізнес-процесів як послідовних видів діяльності, що узгоджені в часі і просторі, виконуються різними підрозділами, мають вхідний ресурс, регламент виконання і спрямовані на створення продукту або послуги, що має цінність для внутрішнього або зовнішнього споживача?

А) гуманітарний;

Б) процесний (формальний);

В) онтологічний;

Г) управлінський;

Д) маркетинговий.

5. Який підхід до формування бізнес-моделі походить із процесного підходу та тісно пов'язаний із розробленням та впровадженням комплексних автоматизованих корпоративних систем управління?

- А) гуманітарний;
- Б) формальний;
- В) онтологічний;
- Г) управлінський;
- Д) маркетинговий.

Питання для контролю рівня знань

1. Розкрийте сутність стратегій формування сучасних бізнес-моделей організацій.
2. Наявність яких етапів передбачає процес формування бізнес-моделі?
3. Охарактеризуйте гуманітарний підхід до формування бізнес-моделей. Які науковці є його основними представниками?
4. Проаналізуйте узагальнену схему бізнес-моделювання за процесним (формальним) підходом.
5. Опишіть переваги та недоліки управлінського підходу до формування бізнес-моделі організації.
6. Який елемент є ключовим («плюс першим») компонентом моделі бізнесу «6+1 компонент» за В. Котельніковим?
7. Відповіді на які основні питання дозволяє отримати механізм формування бізнес-моделі за А. Сливоцьким?

Завдання для розв'язання

1. Сформууйте бізнес-модель організації (на вибір студента) відповідно до механізму за А. Сливоцьким.

Механізм формування бізнес-моделі за А. Сливоцьким

Елементи бізнес-моделі	Ключові питання
Відбір споживачів	Для яких споживачів працює організація? Як змінюються споживачі та їхні пріоритети?
Унікальна пропозиція цінності	Яка система закупівель? Які відносини з партнерами? Яка технологія виробництва? Яка система збуту? Як здійснюється управління витратами? Як організовані дослідження?
Модель прибутку	Який механізм отримання прибутку? Як організація залучає інвесторів? Який механізм розрахунків з контрагентами?
Стратегічний контроль	Як організація захищає інвестиції, дохід і прибуток?

	Як захищається створена цінність?
Масштаб діяльності	Який масштаб бізнесу? Яка організаційна структура? Який механізм управління персоналом?

2. Розробіть бізнес-модель організації (на вибір студента), використовуючи метод «8 кубиків», розроблений компанією RIS Ventures. Опишіть послідовність дій, виконання яких, відповідно до цієї методики, дозволить систематизувати цілі та способи організації бізнесу.

1. Потреби споживачів	2. Джерела та компоненти продукту	4. Неринкова конкурентна перевага	6. Механізм приваблення споживачів	8. Портрет цільових споживачів
	3. Готовий продукт та упаковка	5. Ринкова стратегія	7. Дії споживачів	

Практичне заняття № 3. Методи аналізу бізнес-моделей.

Питання для обговорення

1. Показники ефективності бізнес-моделі та її компонентів.
2. Багатофакторний аналіз рентабельності власного капіталу.
3. Індекс інтегральної ефективності бізнес-моделі.
4. Канва (Canvas) бізнес-моделі О. Остервальдера та І. Пінье.
5. Аналіз бізнес-моделі «Business model navigator».
6. Підхід «Патерн рішень 4W».
7. Багатофакторна модель Дюпон (DuPont).

Тестові завдання для самоконтролю

1. В шаблоні бізнес-моделі Canvas О. Остервальдера та І. Пінье в «Ключові партнери» визначається:

А) хто є споживачами організації, які їх інтереси та яким чином організація може їх задовольнити;

Б) ті види робіт, які організація вміє або повинна вміти виконувати на дуже високому рівні на всіх етапах своєї діяльності;

В) всі, з ким співпрацює організація й без кого вона не може функціонувати;

Г) матеріально-технічна база та інші ресурси, які вже існують або мають бути створені для реалізації бізнес-моделі організації;

Д) на що витрачаються кошти, яким чином можна уникнути витрат, та які витрати неможливо зменшити.

2. В шаблоні бізнес-моделі Canvas О. Остервальдера та І. Пінье в «Ключові ресурси» визначається:

А) хто є споживачами організації, які їх інтереси та яким чином організація може їх задовольнити;

Б) персоніфіковані пропозиції товарів, робіт і послуг для певних груп споживачів;

В) яким чином клієнт дізнається про товар та отримує його;

Г) що необхідно організації для продовження її діяльності;

Д) як ціннісні пропозиції та продукти організації забезпечують потік надходження доходів.

3. В шаблоні бізнес-моделі Canvas О. Остервальдера та І. Пінье в «Ціннісна пропозиція» визначається:

А) хто є споживачами організації, які їх інтереси та яким чином організація може їх задовольнити;

Б) персоніфіковані пропозиції товарів, робіт і послуг для певних груп споживачів;

В) яким чином клієнт дізнається про товар та отримує його;

Г) тип або характер взаємовідносин, які організація встановлює зі своїми клієнтами, та як вона організовує та підтримує їх;

Д) як ціннісні пропозиції та продукти організації забезпечують потік надходження доходів.

4. В схемі аналізу «Патерн рішень 4W») вимір «Чому» дозволяє дати відповідь на питання:

А) який продукт слід продавати?

Б) чого організація хоче досягти, на які істотні питання повинна відповідати бізнес-модель?

В) коли повинні прийматися рішення в межах бізнес-моделі?

Г) хто приймає ключові рішення в межах бізнес-моделі?

Д) які мотивації основних учасників бізнес-моделі?

5. В схемі аналізу «Патерн рішень 4W») вимір «Що» дозволяє дати відповідь на питання:

А) який продукт слід продавати, чого організація хоче досягти, на які істотні питання повинна відповідати бізнес-модель?

Б) коли повинні прийматися рішення в межах бізнес-моделі?

В) хто приймає ключові рішення в межах бізнес-моделі?

Г) які мотивації основних учасників бізнес-моделі?

Д) як налагоджується взаємодія з контрагентами?

Питання для контролю рівня знань

1. Назвіть основні методи кількісного та якісного аналізу бізнес-моделі.

2. Які основні групи містить система показників оцінки бізнес-моделі?

3. Від яких факторів залежить рентабельність власного капіталу.

4. Поясніть особливості застосування підходу «Патерн рішень 4W») при аналізі бізнес-моделі.

5. Охарактеризуйте методологію аналізу бізнес-моделі з використанням канви (шаблону) О. Остервальдера та І. Пінье.

6. Назвіть переваги застосування канви бізнес-моделі О. Остервальдера та І. Пінье для організації.

Завдання для розв'язання

1. Здійсніть багатofакторний аналіз бізнес-моделі ПП «Інвестбуд», розрахувавши показники:

- рентабельність продажів;
- коефіцієнт оборотності активів;
- коефіцієнт фінансової незалежності;
- рентабельність власного капіталу.

Показники діяльності ПП «Інвестбуд»

Показник	2019 р.	2020 р.
Чистий прибуток, млн.грн.	118	121
Обсяг реалізованої продукції, млн.грн.	6832	6223
Активи, млн.грн	10869	9237
Власний капітал, млн.грн.	5393	4126

Використовуючи багатofакторну модель Дюпон, визначте вплив факторів на рентабельність власного капіталу підприємства. Запропонуйте необхідні зміни для підвищення ефективності бізнес-моделі.

2. Проаналізуйте бізнес-модель організації (на вибір студента), використовуючи шаблон бізнес-моделі Canvas О. Остервальдера та І. Пінье.

Шаблон бізнес-моделі Canvas О. Остервальдера та І. Піньє

Ключові партнери	Ключова діяльність	Ціннісна пропозиція	Відносини з клієнтами	Сегменти споживачів
	Ключові ресурси		Канали	
Структура витрат		Джерела доходів		

Охарактеризуйте унікальність бізнес-моделі, визначте її «вузькі місця». Обґрунтуйте необхідні управлінські рішення для підвищення ефективності бізнес-моделі організації.

Практичне заняття № 4. Портфельний аналіз бізнес-моделей.

Питання для обговорення

1. Матриця Бостонської консультативної групи (BCG).
2. Матриця «привабливість галузі – конкурентоспроможність» General Electric/McKinsey.
3. Модель портфельного аналізу «Shell» – DPM.
4. Матриця І. Ансоффа.
5. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC).
6. Модель Хофера — Шенделя (Hofer – Schendel).

Тестові завдання для самоконтролю

1. При побудові якої матриці використовуються показники: темп зростання ринку (грошові інвестиції) та відносна частка ринку (грошові потоки)?
 - А) матриця БКГ (BCG);
 - Б) матриця GE/McKinsey;
 - В) матриця Shell/DPM;
 - Г) матриця ADL/LC;
 - Д) модель Хофера — Шенделя (Hofer/Schendel).
2. При побудові якої матриці використовуються показники: привабливість галузі та конкурентоспроможність бізнесу?
 - А) матриця БКГ (BCG);
 - Б) матриця GE/McKinsey;

- В) матриця МКК;
- Г) матриця ADL/LC;
- Д) модель Хофера — Шенделя (Hofer/Schendel).

3. При побудові якої матриці вона має форму квадрата з двома осями: вісь «у» — «Відповідність місії», вісь «х» — «Відповідність ключовим компетенціям організації»?

- А) матриця БКГ (BCG);
- Б) матриця GE/McKinsey;
- В) матриця МКК;
- Г) матриця ADL/LC;
- Д) модель Хофера — Шенделя (Hofer/Schendel).

4. Для якого квадранту матриця БКГ (BCG) характерне високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку?

- А) «Зірки»;
- Б) «Дійні корови» («Грошові мішки»);
- В) «Собаки» («Кульгаві качки»);
- Г) «Важкі діти» («Знаки питання»);
- Д) «Легкі гроші».

5. Для якого квадранту матриця БКГ (BCG) характерна висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів?

- А) «Зірки»;
- Б) «Дійні корови» («Грошові мішки»);
- В) «Собаки» («Кульгаві качки»);
- Г) «Важкі діти» («Знаки питання»);
- Д) «Легкі гроші».

Питання для контролю рівня знань

1. В чому полягає основна мета портфельного аналізу бізнес-моделей?

2. Охарактеризуйте чотири квадранти матриці БКГ.

3. Назвіть переваги та недоліки матриці «привабливість галузі — конкурентоспроможність» (McKinsey — General Electric).

4. Охарактеризуйте дев'ять стратегічних позицій бізнесу ґрунтуючись на даних матриці Shell/DPM.

5. Які показники застосовуються для побудови матриці І.Ансоффа?

6. Назвіть припущення, які повинна враховувати модель Хофера і Шенделя.

Завдання для розв'язання

1. Побудуйте матрицю БКГ для ТОВ «КОНФЕРІ» за такими

вихідними даними.

Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Сегмент	Обсяг продажу, тис.грн		Обсяг продажу ключового конкурента, тис. грн	Темп росту ринку, %	Відносна частка ринку, %
	2018	2019			
Шоколадні вироби	1500	1050	836	70	1,3
Цукристі вироби	521	330	625	63	0,5
Борошняні вироби	806	1200	1280	148	0,9

На основі отриманих результатів запропонуйте необхідні управлінські рішення для кожного сегменту задля підвищення ефективності бізнес-моделі підприємства.

2. Побудуйте матрицю «привабливість галузі – конкурентоспроможність» General Electric/McKinsey для ПП «Ранок» (харчова промисловість) на основі таких вихідних даних.

Оцінка привабливості галузі

Параметр	Ваговий коефіцієнт	Оцінка привабливості
Розмір ринку	0,24	5
Темпи росту ринку	0,19	2
Рівень конкуренції	0,17	4
Рентабельність	0,1	2
Споживачі	0,16	4
Диференціація послуг	0,14	2

Оцінка конкурентних переваг ПП «Ранок»

Параметр	Ваговий коефіцієнт	Оцінка привабливості
Якість продукції	0,21	5
Частка ринку	0,16	2
Кваліфікація персоналу	0,15	4
Сила бренду	0,12	2
Унікальність продукції	0,21	4
Достатність ресурсів	0,15	2

Оцініть потенціал конкурентоспроможності підприємства. За

результатами аналізу сформуйте стратегічні пропозиції щодо підвищення ефективності бізнес-моделі ПП «Ранок».

Змістовий модуль 2. «Управління вартістю бізнесу: сутність, оцінювання, інструментарій»

Практичне заняття № 5. Сутність вартісно-орієнтованого управління бізнесом.

Питання для обговорення

1. Вартість бізнесу як об'єкт управління: сутність та види.
2. Теоретичні концепції управління вартістю.
3. Ключові фактори вартості (драйвери вартості).
4. Мета, цілі та об'єкти управління вартістю бізнесу.
5. Вартісно-орієнтоване управління бізнесом: сутність, механізм, переваги та недоліки.

Тестові завдання для самоконтролю

1. Вид вартості, яка дозволяє визначити справедливу ціну оцінюваного об'єкта під час здійснення угоди:

- А) ринкова вартість;
- Б) інвестиційна вартість;
- В) балансова вартість;
- Г) вартість для цілей оподаткування;
- Д) ліквідаційна вартість.

2. Балансова вартість:

А) дозволяє визначити справедливу ціну оцінюваного об'єкта під час здійснення угоди;

Б) це вартість об'єктів власності для конкретного інвестора з певними цілями інвестування;

В) це вартість витрат на будівництво або придбання об'єкта власності;

Г) це вартість, величина якої визначається за встановленими державою методиками;

Д) це грошова сума, яка реально може бути отримана від продажу власності в термін, недостатній для проведення адекватного маркетингу.

3. Підхід до визначення сутності вартості, відповідно до якого основою вартості виступає «міра грошового вираження», яка формується з урахуванням ефективності організації, а також цінності для її власників:

- А) ціннісно-ціновий;
- Б) стратегічний;
- В) майновий;
- Г) системний;
- Д) комплексний.

4. За сферою виникнення фактори (драйвери) вартості поділяються на:

- А) повторювальні, неповторювальні;
- Б) науково-технічні, організаційно-економічні, соціально-психологічні, природно-кліматичні, екологічні, політичні, правові;
- В) незалежні, взаємозалежні, похідні;
- Г) об'єктивні, суб'єктивні;
- Д) позитивні, нейтральні, негативні.

5. До внутрішніх факторів (драйверів) вартості належить:

- А) наявність внутрішніх ресурсів для розвитку організації;
- Б) стан ринку;
- В) податкове навантаження на організацію;
- Г) наявність новітніх технологій на ринку;
- Д) поведінка споживачів організації.

Питання для контролю рівня знань

1. Охарактеризуйте основні види вартості.
2. В яких випадках відповідно до законодавства повинна визначатись ринкова вартість?
3. Опишіть особливості теоретичних концепцій управління вартістю.
4. Які переваги для організації надає впровадження вартісного підходу в систему управління?
5. Охарактеризуйте детермінанти зростання вартості організації в розрізі основних підходів до її визначення.
6. За якими ознаками можна класифікувати фактори (драйвери) впливу на вартість організації.
7. Опишіть механізм управління вартістю організації.

Завдання для розв'язання

1. Обґрунтуйте зацікавленість ключових стейкхолдерів у зростанні вартості Агропромхолдингу «Астарта-Київ» за даними його Звіту зі сталого розвитку 2020 (<https://astartaholding.com/files/uploads/e5f35d962bdea600a55bad5f05318b73.pdf>).

Інтереси стейкхолдерів у зростанні вартості

Стейкхолдери	Інтереси
Акціонери/Інвестори	
Працівники	
Кредитори	
Споживачі	
Місцева громада	
Постачальники	
Органи державної влади	

2. Для обраної організації (на вибір студента) обґрунтуйте можливість та доцільність впровадження вартісно-орієнтованого управління, визначте потенційні переваги та недоліки внаслідок такого впровадження. Охарактеризуйте особливості кожного етапу процесу вартісно-орієнтованого управління для обраної організації:

- визначення сукупності драйверів вартості;
- створення такої організації, корпоративної культури, способу мислення менеджменту та працівників задля досягнення визначених цілей;
- оцінювання вартості, конкретизація цільових показників, врахування ймовірної динаміки зміни внутрішніх і зовнішніх умов функціонування.

Практичне заняття № 6. Підходи до оцінювання вартості бізнесу.

Питання для обговорення

1. Принципи оцінювання вартості бізнесу та їх класифікація.
2. Інформаційне забезпечення оцінювання вартості бізнесу.
3. Дохідний, ринковий (порівняльний) та витратний підхід до оцінювання вартості бізнесу: показники та методи.
4. Система вимірювання ефективності та продуктивності – Effective Progress and Performance Measurement «EP2M».
5. Концепція внутрішнього ринку «Хьюлетт-Паккард».
6. Система поліпшення і виміру продуктивності (ProMES).

Тестові завдання для самоконтролю

1. При оцінюванні вартості бізнесу принцип зміни виражається в тому, що:

А) вартість об'єкта оцінки не залишається стабільною, вона змінюється з часом внаслідок впливу фізичного зносу, тому вона підлягає відповідному корегуванню;

Б) при посиленні конкурентної боротьби може відбуватися зниження потоку доходів або їх збільшення з урахуванням фактора ризику;

В) чим більше бізнес здатний задовольняти потреби власника, тим вище його вартість;

Г) максимальна вартість визначається мінімальною ціною, за якою може бути придбаний інший об'єкт власності з такою ж корисністю;

Д) проект, який не відповідає ринковим стандартам, найімовірніше програє у фінансовому відношенні.

2. При оцінюванні вартості бізнесу принцип корисності полягає в тому, що:

А) чим більше бізнес здатний задовольняти потреби власника, тим вище його вартість;

Б) максимальна вартість визначається мінімальною ціною, за якою може бути придбаний інший об'єкт власності з такою ж корисністю;

В) визначення поточної вартості доходу, який може бути отриманий в майбутньому від володіння бізнесом;

Г) прибутковість будь-якої економічної діяльності характеризують чотири фактори виробництва: землю, робочою силою, капіталом і управлінням; для оцінки вартості бізнесу необхідно знати вклади кожного у формуванні доходу;

Д) при посиленні конкурентної боротьби може відбуватися зниження потоку доходів або їх збільшення з урахуванням фактора ризику.

3. Витратний підхід до оцінювання вартості бізнесу – це:

А) спосіб оцінювання майна, заснований на визначенні витрат на створення, зміну, ліквідацію майна з врахуванням усіх видів зносу;

Б) сукупність методів оцінки вартості прибуткової нерухомості, майна організації в яких вартість визначається шляхом конвертації очікуваних економічних вигод;

В) підхід, що засновано на принципі заміщення – покупець не захоче придбати об'єкт нерухомості, якщо його вартість перевищує затрати на купівлю схожого об'єкту, який характеризується схожими показниками;

Г) формування фінансових показників відповідно до корпоративної стратегії, орієнтованої на задоволення потреб

клієнтів, та доповнені їх декількома ключовими якісними (нефінансовими) показниками;

Д) формування системи показників оцінювання за якими дозволяє охопити усі аспекти діяльності бізнесу починаючи від впровадження товару на ринок аж до зміни структури власного капіталу, який забезпечує постійне зростання бізнесу.

4. Яка методика оцінювання вартості бізнесу дозволяє проаналізувати вплив чинників зовнішнього середовища на макро- (ринок) і мікро- (клієнт) рівні, а також враховувати внутрішні змінні організації, особливе значення з яких займає чинник мотивування персоналу середньої та низової ланок управління?

А) побудова інтегральної системи управління вартістю бізнесу на основі збалансованих карт показників;

Б) система вимірювання ефективності та продуктивності EP2M;

В) піраміда ефективності;

Г) «ділове вікно управління»;

Д) концепція внутрішнього ринку «Хьюлетт-Паккард».

5. Яка методика оцінювання вартості бізнесу полягає у формуванні фінансових показників відповідно до корпоративної стратегії, орієнтованої на задоволення потреб клієнтів, та доповнені їх декількома ключовими якісними (нефінансовими) показниками?

А) система вимірювання ефективності та продуктивності EP2M;

Б) піраміда ефективності;

В) «ділове вікно управління»;

Г) концепція внутрішнього ринку «Хьюлетт-Паккард»;

Д) модель доданої вартості для стейкхолдерів (STVA).

Питання для контролю рівня знань

1. Класифікуйте принципи оцінювання вартості бізнесу за різними ознаками.

2. Яким вимогам повинна відповідати інформація, використовувана в процесі оцінювання бізнесу,?

3. За яких умов доцільно застосовувати дохідний підхід до оцінювання вартості бізнесу? Які методи він містить?

4. Охарактеризуйте сутність витратного підходу до оцінювання вартості бізнесу.

5. Які методи використовуються під час оцінювання бізнесу за порівняльним підходом?

6. Назвіть переваги та недоліки підходів до оцінювання вартості бізнесу.

7. Що є основою концепції внутрішнього ринку «Хьюлетт-Паккард»?

Завдання для розв'язку

1. Оцініть вартість ПП «Західінвестмет» за методом капіталізації доходів.

Показники діяльності ПП «Західінвестмет»

Показник	2018	2019	2020
Чистий прибуток, тис. грн.	12178	24259	20824
Вартість власного капіталу	0,0557	0,1053	0,0613
Фінансові витрати, тис. грн	12952	13214	65015
WASS	0,0836	0,0528	0,2255
Короткострокові та довгострокові борги, тис. грн	31141	84586	157080

Проаналізуйте вартість підприємства, використовуючи метод динамічного аналізу,

3. Розрахуйте вартість ПП «Інвестбуд» в 2020 р. за методом залишкових доходів.

Показники діяльності ПП «Інвестбуд»

Показник	2020 р.
Балансова вартість капіталу, млн. грн	243,44
Чистий прибуток, млн.грн	26,55
Вартість капіталу, %	7,52
Витрати на капіталу, млн. грн	18,69
Залишковий дохід, млн. грн	8,15
Сума дисконтованих залишкових доходів, млн. грн	24403,41

Практичне заняття № 7. Інструментарій управління вартістю бізнесу.

Питання для обговорення

1. Моделі управління вартістю: модель А. Дамодарана, модель «Пентагон», модель К. Уолша.

2. Побудова інтегральної системи управління вартістю бізнесу на основі збалансованих карт показників (Balanced Scorecard - BSC).

3. Системи управління EVA та EVA-based management.

4. Моделі CVA та SVA (грошової доданої вартості та акціонерної доданої вартості).

5. Модель доданої вартості для стейкхолдерів (STVA).

Тестові завдання для самоконтролю

1. Яка модель управління вартістю бізнесу безпосередньо заснована на методі дисконтування грошових потоків і виділенні вартісних факторів різного рівня інтеграції?

- А) модель А. Дамодарана;
- Б) модель «Пентагон»;
- В) модель К. Уолша;
- Г) збалансована система показників;
- Д) модель доданої вартості для стейкхолдерів.

2. Модель управління вартістю бізнесу, яка по'єднує традиційний підхід до фінансового аналізу діяльності організації, що базується на фінансових коефіцієнтах, і новий напрямок аналізу організації, заснований на оцінці її вартості – це:

- А) збалансована система показників;
- Б) модель доданої вартості для стейкхолдерів;
- В) модель А. Дамодарана;
- Г) модель «Пентагон»;
- Д) модель К. Уолша.

3. Яка складова моделі збалансованої системи показників визначає фінансові результати, які повинні задовольняти акціонерів?

- А) складова розвитку персоналу;
- Б) фінансова складова;
- В) клієнтська складова;
- Г) складова внутрішніх бізнес-процесів;
- Д) складова навчання персоналу.

4. В моделі BSC до пріоритетних елементів корпоративної ідеології належать:

- А) клієнти;
- Б) технології;
- В) цінності;
- Г) переконання;
- Д) ідеї.

5. Формулою $E=R/(G*T)$, де R - коефіцієнт нерозподілений прибуток до виручки; G - темп росту виручки; T - коефіцієнт оборотні активи до виручки, описується:

- А) модель А. Дамодарана;
- Б) модель «Пентагон»;
- В) модель К. Уолша;
- Г) збалансована система показників;
- Д) модель доданої вартості для стейкхолдерів.

Питання для контролю рівня знань

1. Поясніть зміст концептуальної моделі А. Дамодарана.
2. Які чинники мають принципове значення для нарощування вартості бізнесу в моделі «Пентагон»?
3. Який показник є основою оцінки бізнесу в моделі К. Уолша
4. Поясніть зміст поняття «метакорпорація»?
5. Поясніть значення збалансованої системи показників в процесі вартісно-орієнтованого управління бізнесом.
6. Охарактеризуйте основні етапи побудови збалансованої системи показників.
7. Назвіть основні підходи до розрахунку Economic Value Added (EVA). Які переваги для бізнесу надає розрахунок цього показника?

Завдання для розв'язку

1. Розрахуйте показник EVA для ПП «Градобуд» на основі таких вихідних даних.

Показники діяльності ПП «Градобуд»

Показник	2018	2019	2020
Виручка, млн. грн.	20432	25977	25716
Прибуток до вирахування відсотків і податків (ЕВІТ), млн. грн.	10311	14699	16265
Чистий операційний прибуток (НОРАТ), млн. грн.	7446	11124	12216
Інвестований капітал (СЕ), млн. грн.	3569	3266	3142
Середньозважена вартість капіталу (WACC), %	10	10	10

Використовуючи методи статистичного аналізу, проаналізуйте зміну значення EVA та зробіть висновки щодо оцінки вартості бізнесу.

2. Розробіть збалансовану систему показників для організації (на вибір студента) за такою схемою.

Збалансована система показників

Складова	Мета	Показник	Ціль
Фінанси			
Клієнти			
Внутрішні бізнес-процеси			
Навчання та розвиток персоналу			

Обґрунтуйте необхідні заходи для досягнення запланованих цільових значень визначених показників.

ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Бабій О. М., Малишко В. С., Пудичева Г. О. Управління вартістю підприємства : навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2016. 207 с.

2. Гриценко О. А. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління вартістю бізнесу» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Бізнес-адміністрування». Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 62 с.

3. Гросул В. А., Зубков С. О. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *Бізнес-інформ*, 2017. № 10. С. 252–258.

4. Касич А. О., Рафальська І. В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*, 2019. № 37. С. 86–92.

5. Кириченко Г. В. Основні підходи до оцінювання вартості та можливість їх застосування на підприємствах транспорту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2019. №. 1. С. 14–23.

6. Кульбач Ю. О. Механізм управління вартістю підприємства. *Економічна наука*, 2017. № 23. С.82–86

7. Полтініна О. П. Управління вартістю підприємства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 140 с. <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/20383/1/2017->

%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%82%D1%96%D0%BD%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%9E%20%D0%9F.pdf

8. Швиданенко Г. О. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.

Додаткова

9. Дученко М.М., Удовицька Є. А. Аналіз бізнес-моделей на ринку програмного забезпечення. *Інтелект XXI*, 2018. № 3. С. 154–157.

10. Митич К. Оцінка ефективності системи вартісно-орієнтованого управління фінансами корпорації. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал*, 2020. № 2.

11. Савчук О. В., Савчук Л. С. Теоретичні та практичні аспекти оцінювання вартості капіталу підприємств. *Економіка і суспільство*, 2017. № 19. С. 1153–1157.

12. Синілова О. М. Методологічні засади оцінки вартості підприємства. *Соціальна економіка*, 2020 . № 60. С. 128–136.

13. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка і суспільство*, 2016. № 7. С. 490-497.

14. Смерічевський С. Ф., Клімова О.І. Business model ODEL CANVAS як універсальна концепція управління бізнесом компанії. *Інвестиції: практика та досвід*, 2017. № 9. С. 11–14.