

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВТРАЧЕНОЇ ВИГОДИ ПІДПРИЄМСТВА

© Полянська А.С., 2013

Розглянуто теоретичні засади та методичний підхід до дослідження втраченої вигоди підприємства як наслідок відхилень, що можуть виникати у процесі реалізації його стратегічних завдань. Виділено основні етапи проведення такого дослідження. Запропоновано технології управління на основі застосування методики дослідження втраченої вигоди підприємства.

**Ключові слова:** підприємство, втрачена вигода, технології управління, потенціал підприємства.

A.S. Polyanska

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF AN ENTERPRISE'S LOST BENEFIT RESEARCH

© Polyanska A.S., 2013

The article outlines theoretical basis and methodical approach to the research of the lost benefit of an enterprise, which emerges as the benefit of deviation that may occur in the process of implementing its strategic tasks. Main stages of such research are defined. Management technologies on the basis of the methodic of an enterprise's lost benefit research are suggested.

**Key words:** enterprise, lost benefit, management technologies, potential of an enterprise.

**Постановка проблеми.** В умовах, коли у діяльності вітчизняних підприємств виникають відхилення, що спричинені непередбачуваними, подіями й обставинами, що обмежують розвиток, керівники постають перед необхідністю їх ідентифікації, аналізу та оцінювання наслідків, які вони зумовлюють. Це актуалізує важливість методик, що дозволяють виконати цю роботу та отримати інформацію, на основі якої здійснюють вибір технологій управління, які є доцільними за певних обставин; формують аналітичну базу підприємства; нагромаджують досвід господарювання. В підсумку це дасть змогу систематизувати причини відхилень у діяльності, здійснити їх аналіз та оцінку і визначати пріоритети заходів з їх усунення. А це скеровує увагу на поглиблене вивчення теоретико-методологічних засад дослідження причин втраченої вигоди підприємства в умовах виконання стратегічних завдань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Результатом впливу несприятливих ситуацій на діяльність підприємства може бути втрачена вигода. Обмеження фінансових можливостей підприємства вимагає більшої уваги до пошуку шляхів оптимізації використання наявних ресурсів та пошуку додаткових резервів, що змогло б зменшити його залежність від зовнішнього середовища. У працях [2, 4, 6–9] звернено увагу на необхідність розроблення заходів, які б забезпечували управління в умовах важкопрогнозованого та нестійкого середовища. У працях [1, 5, 12–15] пропонуються підходи до оцінювання результатів діяльності в сучасних умовах господарювання.

Аналіз наукових публікацій дозволив підсумувати, що явище "втраченої вигоди" у діяльності підприємств досліджено недостатньо.

У Господарському кодексі стосовно втраченої вигоди вжито термін "неодержаний прибуток", на який сторона, яка зазнала збитків, мала право розраховувати у разі належного виконання зобов'язань другою стороною [10, с. 102]. Зазначимо, що втрачена вигода може зумовлювати не тільки зменшення чи відсутність прибутку, тому потребує врахування інших критеріїв оцінювання.

Практика оцінювальної діяльності розмір упущеної вигоди визначає у разі об'єктивної неможливості використання майна особою, якій завдано збитків у результаті порушення її прав або неправомірного використання її майна, що унеможливило самостійне використання майна такою особою або отримання доходу від його використання іншою особою [13]. Це трактування розширює сферу дослідження "втраченої вигоди" підприємства і пов'язує її передусім із використанням активів підприємства.

В економічній літературі втрачену вигоду пов'язують із дією чинників, що зумовлюють негативні наслідки для підприємства. Зокрема, досліджуючи причини виникнення втраченої вигоди, виділяють такі передумови, як: результат розрахунків між підприємствами (авансова оплата постачальникам продукції від 0 до 100 % авансового платежу); неоптимальна логістична схема; недостатність інформації про клієнтів, ціну; фінансово-страхові ризики [12]. Цей перелік можна розширити за рахунок таких чинників, як зниження якості продукції і послуг, сезонні умови продажу, сезонні коливання цін, надзвичайні обставини, які могли вплинути на виробництво, невиконання належно комерційних угод. Відтак необхідною є систематизація зазначених чинників та вибір технологій управління на основі їх врахування.

В управлінському обліку вживають поняття альтернативних витрат як вигоди, яка втрачається, коли вибір одного напрямку дії вимагає відмовитися від альтернативного рішення [5, с. 627]. Це трактування відповідає тому змісту, який ми вкладаємо у визначення втраченої вигоди, і враховує те, що втрачена вигода потенційно може виникати за умови, коли не проводиться аналіз ситуацій у діяльності підприємств і не враховуються альтернативні варіанти розвитку. Отже, широкий спектр ситуацій, що можуть виникати у діяльності підприємства, зумовлює необхідність вибору технологій прийняття рішень, що дають змогу вибрати кращі альтернативи в умовах виникнення втраченої вигоди.

Отже, у економічній літературі під упущеною вигодою розуміють дохід або прибуток, що його міг би одержати суб'єкт економічної діяльності в разі здійснення різного роду операції та якого він не одержав внаслідок дії обставин, що не залежать від нього, якщо розмір його передбачуваного доходу або прибутку можна обґрунтувати. Враховуючи те, що діяльність підприємств в сучасних умовах має складний і непередбачуваний характер, то і критерії оцінювання втраченої вигоди не можуть обмежуватись показниками доходу та прибутку. Відтак заслуговують на увагу питання, що дозволяють ширше розглянути природу та способи визначення втраченої вигоди підприємства та використати отримані результати для вирішення завдань розвитку підприємства.

**Постановка цілей.** На підставі викладеного вище метою написання цієї статті є поглиблене вивчення змісту втраченої вигоди підприємства та обґрунтування доцільності застосування методики її дослідження на основі послідовного вирішення таких завдань:

- узагальнення змісту втраченої вигоди підприємства;
- визначення місця методики дослідження втраченої вигоди в сучасних технологіях управління;
- розроблення алгоритму дослідження втраченої вигоди підприємства;
- виділення основних методичних підходів до кількісного підрахунку втраченої вигоди та економічна інтерпретація отриманих результатів;
- вибір та застосування технологій управління на основі застосування методики дослідження втраченої вигоди підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Задля оптимізації управлінської діяльності дослідження явища "втраченої вигоди" необхідно здійснювати як із урахуванням результатів впливу зовнішніх несприятливих ситуацій, так і внутрішніх дій чи бездіяльності керівників та працівників підприємства. А це вимагає глибшого розуміння змісту втраченої вигоди підприємства, вибору методів її оцінки та розроблення практичних рекомендацій щодо реалізації цієї аналітичної технології на практиці.

Під втраченою вигодою підприємства розумітимемо результати діяльності, які характеризуються негативними відхиленнями у виробничій, комерційній, фінансовій та інших сферах діяльності, що унеможливають повне, ефективне та раціональне використання залучених ресурсів та зменшують потенційні можливості використання власних та залучених активів підприємства, що у підсумку перешкоджає досягненню цілей підприємства.

Проведення дослідницької роботи в умовах виникнення несприятливих господарських ситуацій потребує професійності, компетенції та досвіду, а також відповідного інформаційного забезпечення від керівників та аналітиків підприємства. Все це разом формує знання підприємства і вимагає належного управління ними. Концепція управління знаннями, яку сьогодні широко розглядають вітчизняні та зарубіжні вчені, визначає такі передумови вимірювання успіху її впровадження [16]:

- забезпечення основи для оцінювання компанії;
- стимулювання управлінської діяльності до виявлення пріоритетів;
- залучення інвестицій у розвиток системи менеджменту знань.

Формуючи передумови впровадження цієї концепції на підприємстві, слід враховувати, що розроблення та застосування методики оцінювання втраченої вигоди підприємства можна розглядати як складову формування системи менеджменту знань, що має на меті забезпечення основ оцінювання підприємства. Безумовно, кожне підприємство самостійно формує аналітичний інструментарій управлінської діяльності та власну інформаційну базу. Відтак пропонуємо алгоритм розрахунку втраченої вигоди підприємства, який представлено на рис. 1.

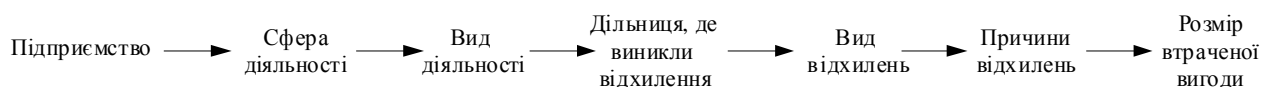


Рис. 1. Алгоритм проведення дослідження втраченої вигоди підприємства (сформовано автором)

Досліджуючи явище "втраченої вигоди" підприємства на основі ресурсного підходу, зазначимо, що воно тісно пов'язане з поняттям потенціалу підприємства (рис. 2).



Рис. 2. Концептуальна схема дослідження втраченої вигоди підприємства (сформовано автором)

Потенціал підприємства – це його фактичні та потенційні можливості створювати прибуток, а розмір втраченої вигоди залежить від того, наскільки підприємство вміє і знає як використовувати свій потенціал. За цих умов механізм визначення втраченої вигоди полягає у тому, що:

- підприємство на основі діючих потужностей та ринкового попиту планує виробничу програму. Фактичне виконання цієї програми повинно максимально відповідати запланованим обсягам. Втрачена вигода може виникати внаслідок: природних передумов (зниження технічних можливостей обладнання через фізичний, моральний та економічний знос обладнання), а також внаслідок ситуацій, що можуть виникати під час виконання виробничої програми (неефективне управління, збої у виробництві, брак продукції, незаплановані простой);

- для врахування природних чинників невиконання планових показників використовують допустимі норми відхилень; ці норми будуть значно вищими для обладнання, термін служби якого близький до терміну повної амортизації чи перевищує його, а тому невчасна заміна обладнання на новіші зразки істотно збільшує розмір втраченої вигоди для підприємства;

- в умовах зростання динамічності й невизначеності зовнішнього середовища зростають ризики, що супроводжують діяльність підприємств. Тому втрачена вигода може виникати не тільки під впливом внутрішніх ризиків, які можуть мати негативні економічні наслідки для підприємства (зменшення доходу, збитки), але і деяких зовнішніх причин, що зумовлюють її виникнення (дебіторська заборгованість, несприятлива кон'юнктура та, як наслідок, зменшення попиту, зовнішні загрози, ризики діяльності, зокрема ризики зовнішньоекономічної діяльності).

Отже, під втраченою вигодою підприємства ми розглядаємо можливості, втрачені не тільки внаслідок неефективного використання задіяних ресурсів, але і через втрати у результаті неповного використання потенційних можливостей отримання додаткової вигоди від усіх сфер та напрямів діяльності.

Ідентифікація та аналіз втраченої вигоди підприємства повинні супроводжуватись її оцінкою. Методичне забезпечення визначення дослідження втраченої вигоди підприємства включає ті елементи аналітичної діяльності, які ґрунтуються на релевантних даних.

Оцінку упущеної вигоди підприємства можна проводити, застосовуючи оцінювальні процедури, здійснювані кваліфікованими оцінювачами. Найпоширенішими підходами до оцінки втраченої вигоди є:

- оцінювальні процедури накопичення або калькулювання чистого операційного доходу (чистого грошового потоку, прибутку), який не отримало підприємство, якому завдано збитків, починаючи з установленної дати неможливості власного використання ним майна до дати оцінки;

- оцінювальні процедури дисконтування чистого операційного доходу (чистого грошового потоку, прибутку), що не отримає особа, якій завдано збитків, від дати відшкодування збитків у розмірі вартості майна, визначеної із урахуванням стану майна до розкрадання (нестачі, знищення, псування), або дати, з якої таке використання буде можливим, до дати оцінки;

- інших оцінювальних процедур з визначення розміру втраченої вигоди.

Звіт про оцінку збитків повинен містити чітке обґрунтування застосованих оцінювальних процедур з визначення розміру реальних збитків та упущеної вигоди.

У цій статті запропоновано методику розрахунку розміру втраченої вигоди, яка ґрунтується на ресурсній концепції потенціалу підприємства і має на меті проаналізувати та оцінити результати управління підприємством на основі використання його потенціалу. Застосування запропонованих у статті оцінювальних коефіцієнтів дозволяє визначити рівень використання потенціалу підприємства, а також з урахуванням ресурсного забезпечення встановити критичний ресурс, що перешкоджає його оптимальному використанню. Критичним ми називаємо той ресурс, вхід або вихід якого є нижчим від запланованих даних. Запропонований підхід може бути використаним як для загальної оцінки потенціалу підприємства, так і для оцінювання окремих його складових.

Нижче представлено формули для розрахунку відповідних показників:

$$k_p = \frac{\Delta}{P}, \quad (1)$$

де  $k_p$  – рівень використання потужностей підприємства;  $\Delta$  – втрачена вигода;  $P$  – заплановані потужності.

Економічний зміст цього показника вказує, який відсоток потужностей підприємства не використано у процесі поточної діяльності. У цьому випадку розмір втраченої вигоди залежить від таких основних чинників: попиту на продукцію, що може бути вироблена на базі цих потужностей, та технічного рівня цих потужностей, його функціональних та експлуатаційних характеристик.

Значно ширшим є зміст коефіцієнта використання потенціалу підприємства:

$$P_n = \frac{\Delta}{\Phi}, \quad (2)$$

де  $P_n$  – рівень використання потенціалу підприємства;  $\Delta$  – втрачена вигода;  $\Phi$  – фактичні результати (реалізовані можливості підприємства).

Економічний зміст цього показника вказує на те, який відсоток потужностей не використано за рахунок задіяних потужностей підприємства внаслідок несприятливих внутрішніх і зовнішніх чинників.

При цьому значення  $P_n - k_p$  вказує на відхилення, зумовлені передусім ситуативними чинниками.

Практичне застосування цих формул представлено у табл. 1. Економічна інтерпретація отриманих у таблиці значень дає змогу зробити висновки:

– втрачена вигода, яка виражена у прибутку для вибраного підприємства, становить 25 відсотків, при цьому 20 відсотків втрат зумовлені неповним використанням виробничих потужностей, а 5 відсотків – внутрішніми та зовнішніми обмежувальними чинниками;

– отримані додаткові вигоди для підприємства підвищують рівень використання потужностей підприємства. Якщо заплановані дані обмежені ринковим попитом, потрібно переглянути планові показники і збільшити їх значення. Менше значення рівня використання потенціалу для цього випадку від рівня потужностей можна пояснити тим, що отримання додаткової вигоди вимагає додаткових витрат, що зменшують потенціал підприємства.

**Розрахунок втраченої вигоди підприємства**

Заплановані дані, тис. грн.	Фактичні дані для досліджуваного виду діяльності, тис. грн.	Втрачена (додаткова) вигода підприємства, тис. грн.	Рівень використання потужностей підприємства, %	Рівень використання потенціалу підприємства, %
1	2	$3 = 2 - 1$	$4 = \frac{3}{1} \times 100 \%$	$5 = \frac{3}{2} \times 100 \%$
100	80	-20	-20	-25
120	100	-20	-17	-20
110	120	+10	+9	+8
120	120	0	–	–

*Примітка: розраховано на основі емпіричних даних*

В умовах відхилень результатів діяльності підприємства від запланованих значень вибраних показників-критеріїв оцінювання втраченої вигоди підприємства важливо визначити метод реагування у несприятливій економічній ситуації та вибрати спосіб дії у ній. Так, коли ризик втраченої вигоди є наслідком непередбачуваних ситуацій, доцільним є використання інтуїтивних методів прийняття рішення, що ґрунтуються на експертних оцінках з використанням таких методів прийняття управлінських рішень, як: метод мозкового штурму, метод сценаріїв, метод суду, метод Дельфі та інші. За умови багаторазового використання зафіксованого досвіду розв'язання ситуацій доцільно застосовувати метод аналогів, оснований на наявності певного інформаційного забезпечення, що дає змогу накопичувати у процесі діяльності інформацію із зовнішнього і внутрішнього середовища та за допомогою інформаційних технологій здійснювати пошук та вибір необхідного аналогу. Застосування раціональних методів прийняття рішень звертає увагу на такі технології

управління, як рішення про спеціальне замовлення, рішення про скорочення або розширення сегмента ринку, рішення виробляти чи купувати, рішення виробляти чи обробляти далі тощо. Ми пропонуємо метод визначення стійкості розвитку підприємства на основі дослідження умови збалансування впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на результати його діяльності [17].

Отримані результати досліджень є інформаційним підґрунтям та аналітичним інструментом для прийняття адекватних ситуації на підприємстві управлінських рішень. Проведені розрахунки можуть здійснюватись у системі моніторингу стану підприємства. Застосування викладених у статті методичних підходів до визначення втраченої вигоди підприємства дозволить систематизувати наслідки відхилень у поточній діяльності підприємства та визначити пріоритети у досягненні стратегічних цілей його розвитку.

**Висновки.** У статті розглянуто доцільність застосування методики дослідження втраченої вигоди підприємства, яка виникає як наслідок непередбачуваних обставин або як результат непрофесійного керівництва.

Застосування запропонованої методики може мати практичне значення у контексті реалізації засад ситуаційного управління на підприємстві, а саме для підтримання життєздатності та потенціалу розвитку в умовах обмежень та відхилень від окресленого стратегічного курсу. Зазначимо, що явище "втраченої вигоди" підприємства може виникати у різних сферах і напрямках його діяльності впродовж усіх етапів його життєвого циклу. Зазвичай керівники намагаються оптимізувати роботу підприємства, однак цей критерій досягається не завжди. Розбіжність між бажаними та реальними результатами визначає розмір втраченої вигоди. Важливим є визначення та контроль за тим рівнем відхилень та розміром втрачених ресурсів, які є прийнятними на певному етапі життєдіяльності підприємства. Запропонована у статті методика є аналітичним інструментом, що значною мірою вирішує це складне завдання на основі послідовного виконання управлінських процедур, розглянутих у статті. Підходи до визначення розміру втраченої вигоди можуть бути різними і вибиратись керівниками залежно від цілей та можливостей оцінювання цього показника.

Отже, дослідження втраченої вигоди на підприємстві є динамічним аналітичним інструментом, що дозволяє забезпечувати процес реалізації стратегій розвитку підприємства на основі послідовного вирішення таких завдань:

- визначення місця методики дослідження втраченої вигоди у системі управління на підприємстві;
- виділення показників-критеріїв, що дозволяють оцінити розмір втраченої вигоди;
- впровадження системи моніторингу для аналізу й оцінки відхилень, що можуть виникати внаслідок несприятливих ситуацій;
- аналіз та оцінка втраченої вигоди внаслідок несприятливих подій і обставин;
- систематизація причин виникнення відхилень у діяльності і як наслідок – ризику виникнення втраченої вигоди;
- обґрунтування пріоритетності заходів щодо уникнення, недопущення, передбачення чи зменшення негативних наслідків втраченої вигоди для підприємства;
- вибір технології управління у ситуаціях, що зумовлюють втрачену вигоду на підприємстві.

**Перспективи подальших досліджень.** Подальших досліджень потребує питання розроблення та вибору методів оцінювання втраченої вигоди для різних сфер діяльності підприємства із урахуванням специфіки роботи як окремого підприємства, так і його робочого середовища. Важливим напрямом досліджень є врахування фактора часу у процесі визначення розміру втраченої вигоди у майбутньому періоді.

*1. Полянська А.С. Забезпечення ефективності роботи малих підприємств на основі застосування системи гнучкого бюджетування в сучасних умовах господарювання / А.С. Полянська, І.В. Миронова // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії: зб. наук. праць. Вип. 3 (12)*

ч. 2: Економічні науки. – Чернівці, Технодрук, 2008. – С. 161–169. 2. *Современные концепции и методы управления: [монографія] / О. Шамов [и др.]; под науч. ред. О. Шамова, В. Матвейчука. – Гродно: ГрГУ, 2011. – 309 с.* 3. *Литвин В.В. Технології менеджменту знань: навч. посіб. / В.В. Литвин; за заг. ред. В.В. Пасічника. – 2-ге вид. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 260 с.* 4. *Киппинг М. Управленческое консультирование. Индустрия знаний, символический капитал или новая мода / М. Киппинг, Л. Энгвелл; пер. с англ. – Х.: Гуманитарный Центр, 2008. – 416 с.* 5. *Голов С.Ф. Управлінський облік: [підручник] / С.Ф. Голов. – 3-тє вид. – К.: Лібра, 2006. – 704 с.* 6. *Довбенко М. Криза економіки – не криза науки: [монографія] / М. Довбенко. – К.: ВЦ "Акадія", 2009. – 304 с.* 7. *Бурков В.Н. Как управлять организациями / В.Н. Бурков, Д.А. Новиков. – М.: Синтез, 2004. – 400 с.* 8. *Davenport T. Competing on analytics: the new science of winning / Thomas H. Davenport, Jeanne G. Harris. – Harvard business school publishing corporation, 2007. – 218 p.* 9. *Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту: [навч. посіб.] / М.В. Туленков. – К.: Каравела, 2007. – 304 с.* 10. *Господарський кодекс України / Нормативні документи з урахуванням останніх змін в редакції станом на 02.02.2012. – Суми: ТОВ "ВВП НОТІС", 2012. – 164 с.* 11. *Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org>.* 12. *Зинченко С.Г. Анализ упущенной выгоды / С.Г. Зинченко // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. – 2012. – № 1 (23). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://archive.nbuv.gov.ua>.* 13. *Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України з питань оцінки майна // Постанова Кабінету Міністрів України від 7 грудня 2011 р. – № 1253. – Київ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.* 14. *Экономический потенциал административных и производственных систем: [монографія] / под общей ред. О.Ф. Балацкого. – Сумы: ИТД "Университетская книга", 2006. – 973 с.* 15. *Витвицький Я.С. Економічна оцінка гірничого капіталу нафтогазових компаній: [наукова монографія] / Я.С. Витвицький. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2007. – 431 с.* 16. *Murray E. Knowledge Management Success / Effectiveness Models / E. Murray, I. Zakharova. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://management.com.ua>.* 17. *Полянська А.С. Ситуаційний підхід у формуванні концепції розвитку промислових підприємств: [монографія] / А.С. Полянська. – Івано-Франківськ: Факел, 2012. – 214 с.*