**Індивідуальне завдання**

***Відбір даних та інформації про стан бізнесу*.**

Оцінку бізнесу здійснюють з позицій трьох підходів: прибуткового, витратного і порівняльного. Так, при оцінці з позиції доходного підходу в головним є доход, як основний фактор, який визначає величину вартості об’єкту. Чим більше доход, який приносить об'єкт оцінки, тим більше величина його ринкової вартості за інших рівних умов. Порівняльний підхід особливо ефективний у разі існування активного ринку співставних об'єктів власності. Точність оцінки залежить від якості зібраних даних, оскільки, застосовуючи даний підхід, оцінювач повинен зібрати достовірну інформацію про недавні продажі зіставних об'єктів. Ці дані включають: фізичні характеристики, час продажу, місцеположення, умови продажу і фінансування. Витратний підхід найбільше застосовується для оцінки об'єктів спеціального призначення, а також нового будівництва, для визначення варіанту якнайкращого і найефективнішого використання землі, а також в цілях страхування. Зібрана інформація включає дані про ціни на землю, будівельні специфікації, дані про рівень зарплати, вартість матеріалів, витрати на устаткування, про доход і невигідні витрати будівельників на місцевому ринку і т.п.

Опираючись на такі методи і згрупувавши їх в систему збалансованих показників Нортона - Каплана, що має вигляд 4-х проекцій (рис.) будемо мати для ВАТ "Яготинський маслозавод" таку структуру (рис. 2.)



***рис. 2 Модель „ Система збалансованих показників ефективності ” Нортона - Каплана***



***рис.3 Стратегічна мета підприємства згідно системи***

***Нортона - Каплана***

**Фінансові показники**

Таблиця 9

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Ініціативи** | **Критерії (формула)** |
| **1.** | Збільшення рівня доходів | Збільшення рівня продажу продукції, завоювання нових ринків збуту продукції |
| **2.** | Зниження рівня собівартості | Зниження витрат на виконання однієї технологічної операції |
| **3.** | Зменшення рівня операційних витрат | Загальні операційні затрати до всієї собівартості |
| **4.** | Підвищення продуктивності | Дохід на одного працівника |
| **5.** | Ріст прибутку | Збільшення об’ємів виготовлення продукції в порівняні з конкурентами. |

**Персонал**

Основні цілі яких необхідно дотримуватися для ефективного управління персоналом:

1. Покращення внутрішнього клімату на підприємстві і дієвість.
2. Необхідні ключові здібності і навички персоналу.
3. Збільшення кваліфікованих працівників.
4. Індивідуальна робота.
5. Створення умов для особистого розвитку персоналу.
6. Доступ до стратегічної інформації.

**Клієнти**

Оцінку клієнтів проведемо у таблиці 2.

**Оцінка роботи з клієнтами**

Таблиця 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Ініціативи** | **Критерії**  |
| **1.** | Вихід на новий ринок | Збільшення асортименту послуг |
| **2.** | Залучення нових споживачів | Збільшення співвідношення нових клієнтів до загальної кількості споживачів |
| **3.** | Задоволеність наявних клієнтів, характеристики і тенденції відхилень у процесах та продукції, а також можливості запобіжних дій; | Оцінка якості продукції (на основі проведеного опитування споживачів) |
| **4.** | Утримання постійних клієнтів | Якість та ціна продукції. Вчасність доставки  |
| **5.** | Відповідність вимогам до продукції, рівень повторних замовлень | Відповідність потребам клієнтів |
| **6.** | Споживче сприйняття | Надання доданої споживчої цінності: відношення з споживачами; імідж; репутація |

**Внутрішні бізнес-процеси**

Таблиця 3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Ініціативи** | **Критерії (формула)** |
| **1.** | Збільшення результативності бізнес-процесів | Відношення фактичного обсягу випуску до планового |
| **2.** | Збільшення ефективності протікання внутрішніх бізнес-процесів | Відношення фактичного виходу до фактично використаних ресурсів |
| **3.** | Зменшення коефіцієнту браку  | Відношення числа забракованої продукції до фактичного обсягу випущеної продукції |
| **4.** | Покращення якості продукції | Відсоток виготовленої продукції відповідно до встановлених технічних вимог у встановлені терміни |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Фінанси** | **Внутрішні бізнес-процеси** | **Клієнти** | **Персонал** |
| **Балансовий звіт про діяльність підприємства**  | Звіт з контролю об’ємів надання послуг, ритмічність завантаження виробничих потужностей | Звіт результатів роботи щодо задоволення потреб і очікувань клієнтів.( Задоволеність наявних клієнтівзалучення нових споживачів). | Звіт про рух кадрів та стан кадрового забезпечення |
| **Звіт з аналізу затрат і доходів підприємства , собівартість послуг, основні фонди** | Звіт про стан процесів СУЯ, зменшення коефіцієнту браку, покращення якості продукції | Маркетинговий план просування продукції ,план дій з нарощування обсягів реалізації послуг | Звіт роботи керівників структурних підрозділів щодо програм розвитку та мотивації персоналу |
| **Звіт про внутрішній аудит, податкова політика підприємства** | Інформація про стан виробничих ресурсів та виробничої інфраструктури , Збільшення результативності і ефективності бізнес-процесі |  | Звіт стану безпеки праці персоналу |

Оцінку бізнес-процесів наведемо у вигляді таблиці 4,що відображає взаємозв’язок всіх елементів підприємства. Основним процесом на ВАТ „Яготинський маслозавод” є виготовлення хлібобулочних виробів. Організація повинна визначати, збирати та аналізувати відповідні дані для доведення придатності та результативності її роботи, а також з погляду можливості постійного поліпшення її результативності. Ці дані повинні містити результати моніторингу та вимірювань, а також дані з інших відповідних джерел. Наведемо перелік даних для оцінки бізнесу (табл.4).

**Перелік даних для оцінки розвитку бізнесу**

Таблиця 4

 У фінансовій сфері балансовий звіт про діяльність підприємства повинен надавати головний бухгалтер раз в рік директору Товариства, всі обов’язки заповнення та подачі звітності несе бухгалтерія. Звіт з аналізу затрат і доходів підприємства , собівартості послуг, основних фондів та звіт про внутрішній аудит, податкову політику підприємства надає теж головний бухгалтер щоквартально, всі обов’язки заповнення та подачі звітності несе бухгалтерія.

**Внутрішні бізнес-процеси.** Звіт з контролю об’ємів надання послуг, ритмічність завантаження виробничих потужностей та інформацію про стан виробничих ресурсів та виробничої інфраструктури розробляє та надає начальник планово-виробничого відділу поквартально. Звіт про стан процесів СУЯ розробляє та надає уповноважений з якості щоквартально.

**Клієнти .** Звіт результатів роботи щодо задоволення потреб і очікувань клієнтів, маркетинговий план просування продукції і план дій з нарощування обсягів реалізації послуг виконує і надає менеджер постачання і збуту.

**Персонал .** Звіт стану безпеки праці персоналу, звіт роботи керівників структурних підрозділів щодо програм розвитку та мотивації персоналу і звіт про рух кадрів та стан кадрового забезпечення проводить менеджер з розвитку персоналу поквартально.