

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА

**Т. М. Бурмака**

***КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ***

з дисципліни

***«ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА»***

(для студентів 4 курсу заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного  
рівня бакалавр, напряму підготовки 0502 (6.030601) «Менеджмент»)

**Харків  
ХНАМГ  
2009**

**Бурмака Т. М.** Конспект лекцій з дисципліни «Економічна діагностика»  
(для студентів 4 курсу заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня  
бакалавр, напряму підготовки 0502 (6.030601) «Менеджмент») / Т. М. Бурмака;  
Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 77 с.

Автор: Т. М. Бурмака

Рецензент: проф., к.е.н. Є. М. Кайлюк

Рекомендовано кафедрою менеджменту і маркетингу в міському господарстві,  
протокол № 1 від 28 серпня 2009 р.

## ЗМІСТ

	стор.
Вступ. ....	4
Тема 1. Предмет і завдання курсу. ....	5
Тема 2. Діагностика конкурентного середовища підприємства. ....	11
Тема 3. Діагностика конкурентоспроможності підприємства. ....	18
Тема 4. Оцінка конкурентоспроможності продукції. ....	27
Тема 5. Діагностика потенціалу підприємства. ....	33
Тема 6. Оцінка вартості підприємства як цілісного майнового комплексу. .	37
Тема 7. Управлінська діагностика. ....	43
Тема 8. Фінансова діагностика. ....	50
Тема 9. Діагностика економічної безпеки підприємства. ....	55
Тема 10. Діагностика економічної культури підприємства. ....	60
Список рекомендованої літератури. ....	66
Додатки. ....	70

## ВСТУП

Дисципліна «Економічна діагностика» вивчає процес визначення стану підприємства як економічної організації через кількісні параметри та якісні характеристики його функціонування. Вона належить до циклу професійно орієнтованих дисциплін за фаховим спрямуванням «Менеджмент».

Основна мета дисципліни – формування системи знань, умінь і навиків щодо використання методичного апарату економічного діагностування для визначення стану підприємства. Ця сфера професійних робіт фахівця набуває особливого значення сьогодні, в період системних трансформацій економіки України. Для прийняття підприємствами стратегічних рішень у конкурентному середовищі потрібні якісно нові аналітичні обґрунтування. Підготовка їх фахівцями й професіоналами-економістами вимагає належного методичного забезпечення, а також відпрацювання навичок у процесі підготовки відповідних працівників і керівників нової генерації.

Дисципліна «Економічна діагностика» посідає важливе місце в підготовці фахівців з економіки й підприємництва, з менеджменту. Вона тісно пов'язана з такими дисциплінами, як «Економіка підприємства», «Стратегія підприємства», «Фінансовий менеджмент», «Внутрішній економічний механізм функціонування підприємства», а також «Стратегічне управління» та «Управління потенціалом підприємства».

## ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ КУРСУ

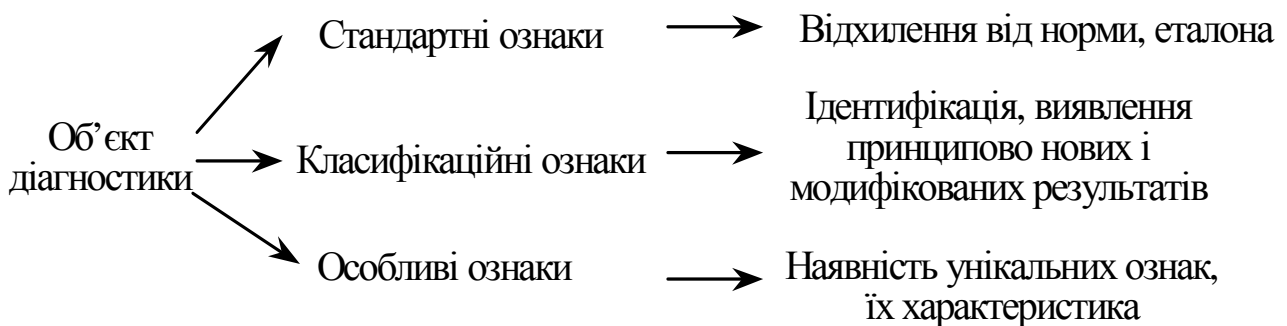
Засвоєння основних положень теми дозволяє з'ясувати сутність економічної діагностики як особливої функціональної сфери діяльності сучасного менеджера, уточнити місце цієї складової в системі економічної науки, оцінити роль цієї навчальної дисципліни в формуванні фахівців з економіки і менеджменту.

Розглядаючи сутність економічної діагностики та її зміст як дослідницького процесу, необхідно звернути увагу на те, що трансформаційні процеси в національній економіці та кардинальні зміни умов господарювання на всіх її рівнях значно розширили функціональне поле економічної роботи, наповнили її новим змістом. Серед якісно оновлених функцій менеджера особливе місце належить аналітичній, що останнім часом набула ознак економічного діагностування.

Звернувшись до походження терміна «діагностика», необхідно з'ясувати первинне його розуміння – в перекладі з грецької – як розпізнавання стану об'єкта за прямими і непрямими ознаками. Об'єктом економічного діагностування може виступати будь-яка економічна організація. Таким чином, у зону уваги аналітика потрапляють як макро-, так і мікроорганізації, а також їх структурні складові. Порівняно з традиційними функціями – проведенням техніко-економічного аналізу – сучасному менеджеру необхідно визначати положення об'єкта, наприклад, підприємства, на ринку своєї продукції, оцінювати його конкурентоспроможність, визначати стан його економічної безпеки тощо. За умов великої складності економічних організацій і відносної невизначеності й динамізму зовнішнього середовища виникає потреба оцінювати нинішню ситуацію, а також її розвиток на основі якісних характеристик (параметрів) разом з кількісно визначеними показниками.

Економічне діагностування має чіткі ознаки дослідницького, творчого процесу. Разом з тим, дотримуватись певного загального порядку в його проведенні все ж важливо. Спочатку встановлюється комплекс екзогенних і ендогенних чинників, що визначають ситуацію з об'єктом дослідження. Далі формулюється система показників і параметрів для оцінки стану об'єкта, збирається і обробляється інформація, що має бути релевантною. Діагностична

процедура ґрунтується на зіставленні стану об'єкта за встановленим колом характеристик із нормою, еталоном (аналогом). Кожне з відхилень ідентифікується за певною шкалою. Це стосується передусім стандартних ознак. Якщо для визначення стану об'єкта потрібна певна ідентифікація, сукупність ознак упорядковується, систематизується тощо. Оцінка стану об'єкта також може відбуватись через уявлення його як унікального поєднання ознак. Змістові аспекти діагностичних зіставлень унаочнює рис. 1.1.



*Рис. 1.1. – Різновиди діагностичних зіставлень*

Підсумком діагностування є підготовка висновків про нинішній стан об'єкта й прогноз його зміни в майбутньому. Роздуми менеджера над обставинами, які впливають на стан вітчизняного підприємства, та динамізм їх змін мають привести до висновку про існування великого розмаїття різновидів економічної діагностики, які на сьогодні класифікуються за багатьма ознаками. Основні з них наведено в табл. 1.1.

Ознайомлення з ними дозволяють усвідомити той факт, що економічна діагностика має надзвичайно багатий методичний апарат і інструментарій. Крім методів традиційного техніко-економічного аналізу сюди входять прийоми статистики: спостереження, зведення й групування даних, варіації і форми розподілу величин, методи вимірювання взаємозв'язків і динаміки тощо. Для прогнозування розвитку подій використовують економіко-математичні моделі. Враховуючи необхідність використання параметрів як таких характеристик стану об'єкта, що не мають кількісного виміру, методичний арсенал

економічної діагностики обов'язково включає евристичні методи досліджень, передусім експертні оцінки, метод Дельфі, метод «круглого столу» тощо. Значна частина методичних підходів, які використовуються в економічній діагностиці, є надбанням теорії стратегії: матричні побудови, SWOT-аналіз, конкурентний аналіз галузі та ін. Багато діагностичних процедур частково або повністю виконують з застосуванням пакетів прикладних програм – як стандартних, так і спеціальних.

Таблиця 1.1 - Класифікація економічної діагностики

Класифікаційна ознака	Різновид
Рівень діагностованого об'єкта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Глобальна</li> <li>• Макродіагностика</li> <li>• Мікродіагностика</li> </ul>
Часовий діапазон дослідження	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегічна (перспективна)</li> <li>• Оперативна (поточна)</li> <li>• Ретроспективна</li> </ul>
Періодичність проведення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Періодична</li> <li>• Неперіодична (разова)</li> <li>• Моніторинг</li> </ul>
Тематика й осяжність проблеми	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Комплексна</li> <li>• Тематична</li> <li>• Системна</li> </ul>
Цільова спрямованість	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Загальносистемна</li> <li>• Елементна</li> </ul>
Суб'єкти здійснення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зовнішня</li> <li>• Внутрішня</li> </ul>

У ході економічного діагностування менеджера доводиться мати справу як з досить великими інформаційними масивами, так і з обмеженою, неповною інформацією. Джерела інформації про діяльність підприємства показано на рис. 1.2.

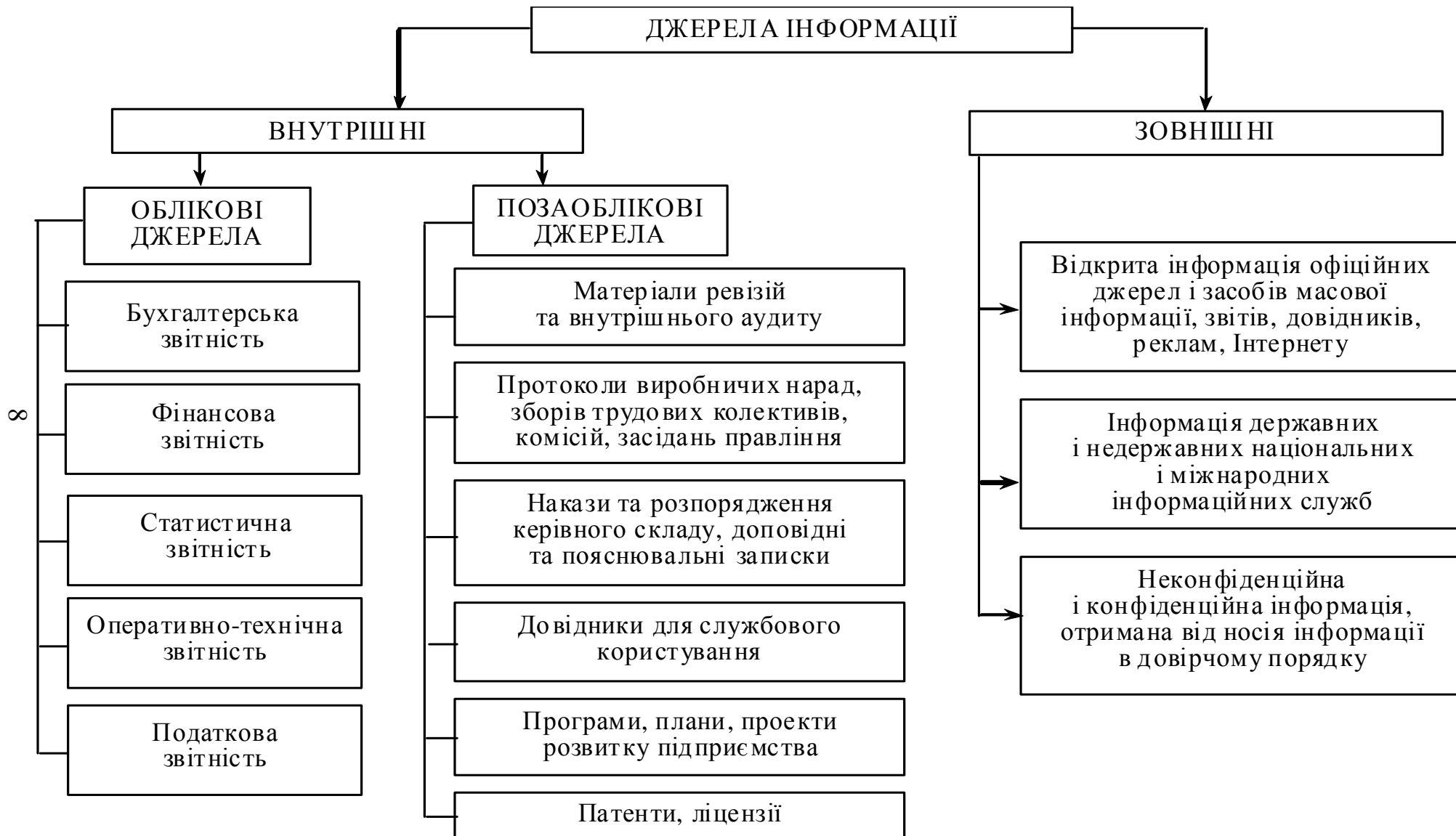


Рис. 1.2 – Різновиди джерел інформації про діяльність підприємства



Досить дискусійним є питання про достатність інформаційної бази діагностування. Прийнято вважати, що більший обсяг даних забезпечує кращий результат діагностування і, як наслідок, приводить до прийняття ефективного управлінського рішення. При цьому перевага надавалась формалізованим, кількісно вираженим і задокументованим інформації, що призначалась передусім для автоматизованої аналітичної обробки. Орієнтація на великі обсяги інформації часто перетворювала масиви на безсистемні потоки, що ставали непридатними для раціонального використання. З іншого боку, оцінка стану об'єкта стала частіше базуватись також на інформації якісного характеру, що важко піддавалась формалізації і часто була суб'єктивною. Тому менеджеру, який ставить мету й уточнює задачі діагностування конкретного об'єкта, варто оптимізувати вибір не лише обсягів інформації, а й методів її обробки, узгоджених зі способом уявлення про об'єкт.

## **Література**

[7; 12; 14; 16; 52; 54]

## **Термінологічний словник**

**Евристика** – сукупність спеціальних методів, що сприяють виявленню нового, раніше невідомого.

**Економічна діагностика** – визначення стану об'єкта, що досліджується (економічної організації), за прямими і непрямими ознаками.

**Метод Дельфі** – метод експертного прогнозування шляхом організації системи збору експертних оцінок, їх математико-статистичної обробки й послідовного коригування на основі результатів кожного з циклів обробки ( на практиці не більше чотирьох).

**Метод «круглого столу»** – обговорення спеціальною комісією проблем з метою узгодження поглядів і відпрацювання єдиної спільної думки.

**Параметри** – показники стану об'єкта, що не підлягають однозначному й точному визначенню (невимірювані).

## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

### **Теми для рефератів**

1. Можливості функціонально-вартісного аналізу в економічному діагностуванні.
2. Методичне забезпечення аналітичних робіт на сучасному підприємстві.
3. Різновиди економічної діагностики й особливості їх використання на практиці.

### **Питання для дискусій**

1. Економічна діагностика – наука чи практичний інструментарій?
2. Чи здатне і якої мірою сучасне підприємство без сторонньої допомоги (консалтингової фірми) проводити економічне діагностування?
3. Як правильно здійснювати вибір методик, способів і інструментів для проведення економічної діагностики?
4. Переваги й недоліки методів експертних оцінок.

### **Запитання для самоперевірки знань**

1. У чому полягає сутність економічної діагностики? Яким є її функціональне призначення?
2. Що нового внесено в комплекс аналітичних робіт на підприємстві економічною діагностикою?
3. Яким є загальний порядок проведення діагностичного дослідження?
4. Які методи, прийоми й способи використовують в економічній діагностиці?

## ТЕМА 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Ця тема присвячена висвітленню методичних аспектів проведення діагностики галузей і діяльності конкурентів. Під час її вивчення слід звернутися до теоретичних засад визначення ринкових ситуацій та особливостей образу поведінки суперників у кожній з них (курс «Мікроекономіка»). Адже саме підходи, що використовуються в світовій економічній теорії галузевих ринків, становлять загальну основу економічної діагностики мікросередовища сучасного підприємства. Разом з тим, слід розуміти, що аналітичним прийомам, які пропонує економічна теорія, часто бракує доступності й адекватності реальним умовам. Задоволенню потреб практичного використання відповідає поширена в світі методика, розроблена знаним у сфері конкуренції М. Портером [23].

Розглядаючи загальні положення методики проведення діагностики галузі, слід звернути увагу на деякі, на наш погляд, концептуально важливі моменти. По-перше, методика дозволяє оцінити стан конкуренції лише в певній галузі (на продуктовому ринку) та прогнозувати її еволюцію без огляду на те, що кожне з диверсифікованих підприємств-учасників галузі водночас присутнє на кількох, а то й багатьох ринках. Ця обставина надає результатам діагностування фрагментарності, адже аналітику, що здійснює стратегічний аналіз і обґрунтовує вибір стратегії підприємства, слід проводити оптимізацію з урахуванням усіх бізнес-полів.

По-друге, зазначений методичний підхід є цілком виправданим лише для галузей, в яких існує конкуренція. Це накладає суттєві обмеження на сферу доцільного використання методики М. Портера, а саме: вона дозволяє продіагностувати лише внутрішньогалузеве суперництво, а не оцінити стан будь-якої галузі. Для тих галузей, ринок продуктів яких перебуває в стані формування, вона малопридатна.

По-третє, М. Портер виходить з припущення, що конкуренція в будь-якій галузі формується під впливом п'яти основних сил, а саме:

- суперництва функціонуючих у цій галузі підприємств;
- загрози з боку потенційних суперників;
- загрози з боку виробників товарів-замінників;
- ринкової сили постачальників;
- ринкової сили споживачів.

Разом з тим, чимало галузей у вітчизняній економіці перебувають під впливом ще й інших чинників: безпосереднього державного втручання, залишків так званого адміністративного монополізму тощо. Починаючи вивчення методики діагностування внутрішньогалузевого суперництва за М. Портером, слід усвідомити, що вона є на сьогодні не цілком адаптованою до вітчизняних умов. Тому багато питань, що виникають у майбутнього аналітика в процесі діагностування конкурентних галузей, вимагатимуть від нього творчих самостійних рішень.

Особливу увагу необхідно звернути на інформаційне забезпечення діагностування галузі. Аналітикові практично завжди бракуватиме даних, оскільки офіційна статистична звітність не передбачає необхідного виділення галузей за ринково-продуктовою ознакою. Пошук інших вторинних джерел інформації (спеціальні публікації, звіти консалтингових фірм, професійні журнали, ділова преса) вимагає багато часу, та часто вони є надто загальними. Надзвичайно корисними щодо цього є поради М. Портера, викладені в дод. Б його книги [23].

Загалом порядок проведення діагностики внутрішньогалузевого суперництва можна звести до семи послідовних етапів:

1. Визначення профілю галузі та її загальна характеристика.
2. Оцінка рушійних сил розвитку галузі.
3. Діагностування основних сил конкуренції.
4. Оцінка конкурентних позицій підприємств-суперників.
5. Аналіз найближчих конкурентів.
6. Визначення провідних (ключових) чинників успіху в галузі, їх оцінка.
7. Оцінка перспектив розвитку галузі.

Методичні положення щодо проведення кожного з етапів необхідно засвоїти на основі практичних порад М. Портера [23]. Основні труднощі виникають, як правило, при визначенні профілю галузі. Тому слід з'ясувати, за допомогою яких методичних прийомів це зробити простіше. Найзручніший варіант – звернутися до стандартної галузевої класифікації [47]. Якщо ж галузь буде визначена досить широко, варто використати один (або декілька) з перелічених прийомів:

- за значенням показника перехресної еластичності попиту;
- за характером змін виторгу одного товару за умови зміни ціни товару-субституту;
- за характером взаємозв'язку цін товарів-субститутів протягом деякого часу.

Можна також скористатись методами сегментування ринку [9].

У загальній характеристиці галузі особливо виділяються риси, що дають уявлення про продукт і ступінь його диференційованості, про кількість і відносні розміри виробників та споживачів, наявність ефекту від масштабу й рентабельність виробництва.

Для виділення рушійних сил розвитку галузі аналізують загальноекономічні тенденції, зміни щодо складу покупців і постачальників, зміни ступеня невизначеності й ризикованості інвестування тощо.

Слід зосередити увагу на тих положеннях методики, що стосуються діагностики «центрального рингу» галузі, тобто суперництва серед функціонуючих у галузі підприємств. Треба вміти чітко відрізнити одну ринкову ситуацію від іншої за мікроекономічним підходом, а також ознайомитись із сучасними прийомами класифікації ринкових структур [1; 24]. Важливим для опанування є визначення чинників, що впливають на рівень інтенсивності конкурентної боротьби. Деякі з них – ступінь концентрації учасників – можуть бути кількісно визначені. Необхідно володіти інструментарієм оцінки концентрації підприємств і вміти користуватись хоча б трьома основними показниками:

- індексом концентрації, що визначається як сума ринкових часток найбільших виробників (найчастіше трьох);

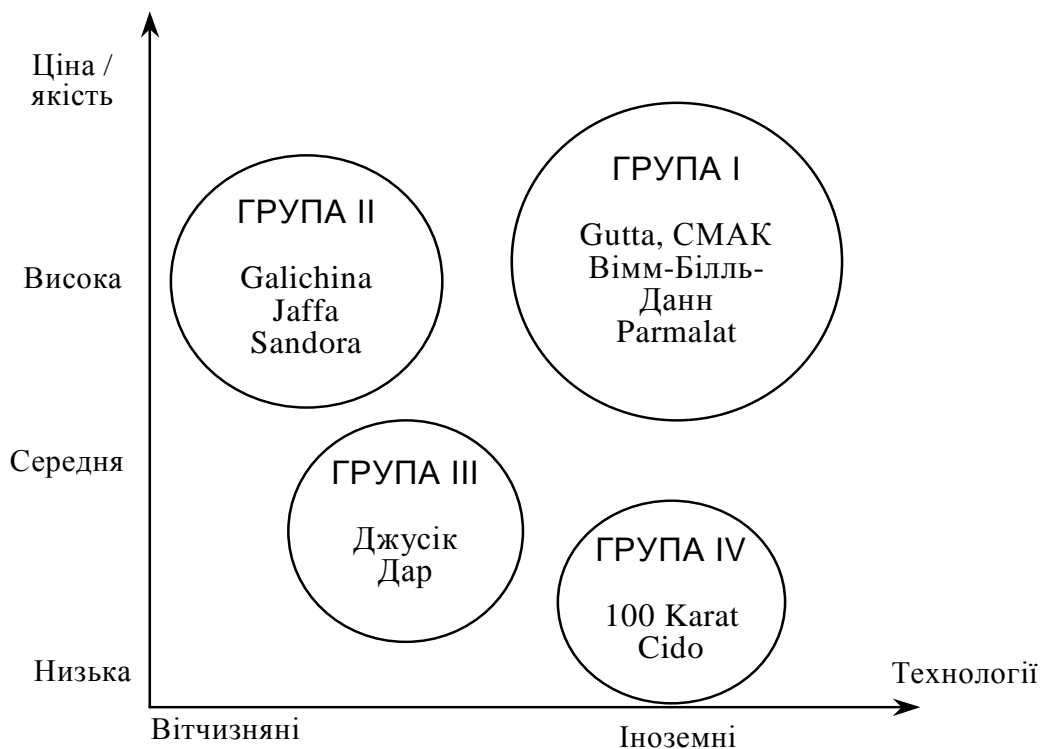
- коефіцієнтом відносної концентрації, що ґрунтується на зіставленні кількості найбільших підприємств і їх частки в обсязі реалізації продукції ;
- індексом Херфіндаля—Хіршмана як сумою квадратів часток усіх підприємств-учасників галузі та деякими іншими.

Для опанування способами перевірки сили монопольної влади в галузі слід розібратись в особливостях розрахунків відповідних показників, що використовуються в світовій практиці: індексом Бейна, індексом Лернера, індексом Тобіна (дод. 1).

Використовується такий інструмент аналізу, як карта стратегічних груп суперників. Поглиблений її опис міститься в згаданій книзі М. Портера [23, розд. 7]. Конкурентні позиції підприємств-суперників оцінюють за допомогою спеціального прийому складання карти стратегічних груп. Для цього виконують таку аналітичну процедуру з графічною побудовою:

- устанавлюється спектр характеристик, що відрізняють одне підприємство від іншого – ціново-якісні параметри, орієнтація на певного споживача;
- вибираються попарно характеристики, що не корелюють між собою;
- формується система координат за встановленими характеристиками;
- координати кожного підприємства наносять на площину;
- точки, що розміщуються близько, поєднуються – це і є стратегічні групи;
- кожену групу окреслюють колом, що визначає її частку в загальному обсязі виробництва (продаж) галузі.

Приклад побудови карти стратегічних груп для виробництва соків зображено на рис. 2.1. Слід зазначити, що важливість висновків структурного аналізу в межах галузі зумовлює потребу в побудові кількох варіантів карти й зіставленні результатів.



**Рис. 2.1** – Карта стратегічних груп ринку соків в Україні

Аналіз найближчих конкурентів є, по суті, одним із методично найпростіших, але водночас найскладнішим для здійснення.

Опановуючи методичні підходи до підготовки завершального розділу діагностики галузі, слід зосередитись на механізмах впливу основних чинників на еволюцію галузі. Розуміючи природу найголовніших проблем розвитку, можна передбачити майбутні зміни, дуже важливі для прийняття стратегічних рішень кожним з існуючих або потенційних учасників галузі. Слід звернути увагу передусім на концепцію життєвого циклу галузі, згідно з якою природа конкуренції мірою проходження галузі через її життєвий цикл зазнаватиме суттєвих змін. Впливовими щодо еволюції галузі слід уважати також зміни в цільових сегментах ринку, зміни масштабів виробництва, зміни ступеня невизначеності майбутнього галузі й ризикованості інвестування, інноваційні зміни тощо. Необхідно опанувати аналітичний інструментарій виділення основних чинників розвитку галузі й оцінки ступеня їх впливовості.

Підводячи підсумок вивченню теми, слід звернути увагу на те, що традиційно в діагностиці галузі мало уваги зверталось на вплив такого чинника,

як місцезнаходження підприємства. За умов, коли конкуренція в багатьох галузях набуває рис гіперконкуренції, це стає вирішальним чинником як щодо підвищення ефективності виробництва, так і щодо збільшення швидкості будь-якого вдосконалення й оновлення. Необхідно ознайомитись з методичними підходами до проведення кластерного аналізу [22, гл. 7].

## **Література**

[1; 2; 8; 10; 22—24]

## **Термінологічний словник**

**Галузь** (у контексті аналізу конкуренції) – група підприємств – виробників товарів, що є близькими заміниками один одного.

**Карта стратегічних груп** – схематичне зображення на двовимірній площині структури галузі в розрізі груп підприємств, що дотримуються однакової чи подібної стратегії за стратегічними показниками.

**Кластер** – група географічно близьких (сусідніх) взаємозв'язаних підприємств і організацій, що діють у певній сфері й характеризуються спільністю діяльності, а також доповнюють одна одну.

**Ключові (провідні) чинники успіху в галузі** – єдині для всіх учасників галузі чинники, реалізація яких відкриває можливості для поліпшення конкурентних позицій підприємства.

## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

### **Теми для рефератів**

1. Інтенсивність конкурентної боротьби й оцінка її рівня.
2. Вхідні бар'єри в галузі й способи їх створення й збереження.
3. Вихідні галузеві бар'єри й прибутковість діяльності.
4. Державний вплив як чинник конкуренції.
5. Історія бізнесу як основа аналізу найближчих конкурентів.
6. Особливості економічного діагностування глобальних галузей.



### **Питання для дискусій**

1. Чи можна вважати універсальною методику оцінки внутрішньогалузевого суперництва (за М. Портером)?
2. Можливості сучасного вітчизняного підприємства щодо реального використання результатів аналізу галузі для розробки стратегії.
3. Переваги і недоліки стратегічного позиціонування учасників галузі.
4. Прийнятність концепції життєвого циклу галузі в прогнозуванні її розвитку.

### **Запитання для самоперевірки знань**

1. У чому сутність і цільове призначення діагностики галузевого суперництва?
2. Яка послідовність і зміст основних етапів діагностування?
3. Якими є п'ять сил конкуренції, що діють у будь-якій галузі? Чи є цей перелік вичерпним?
4. Які чинники визначають ступінь інтенсивності суперництва між функціонуючими в галузі підприємствами?
5. Які особливості економічного інструментарію дослідження найближчих конкурентів?

### **ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Вивчення цієї теми дасть змогу створити належне уявлення про методологічні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства й методичні аспекти його діагностування.

Поняття конкурентоспроможності підприємства, незважаючи на досить широке його використання, є складним і трактується неоднозначно. Необхідно звернути особливу увагу на те, що воно має відносний характер, тобто конкурентоспроможність означає наявність переваг у підприємства порівняно з конкурентами в масштабах певного галузевого ринку. Виходячи з економічної природи конкурентоспроможності, її не можна розглядати як щось статичне.

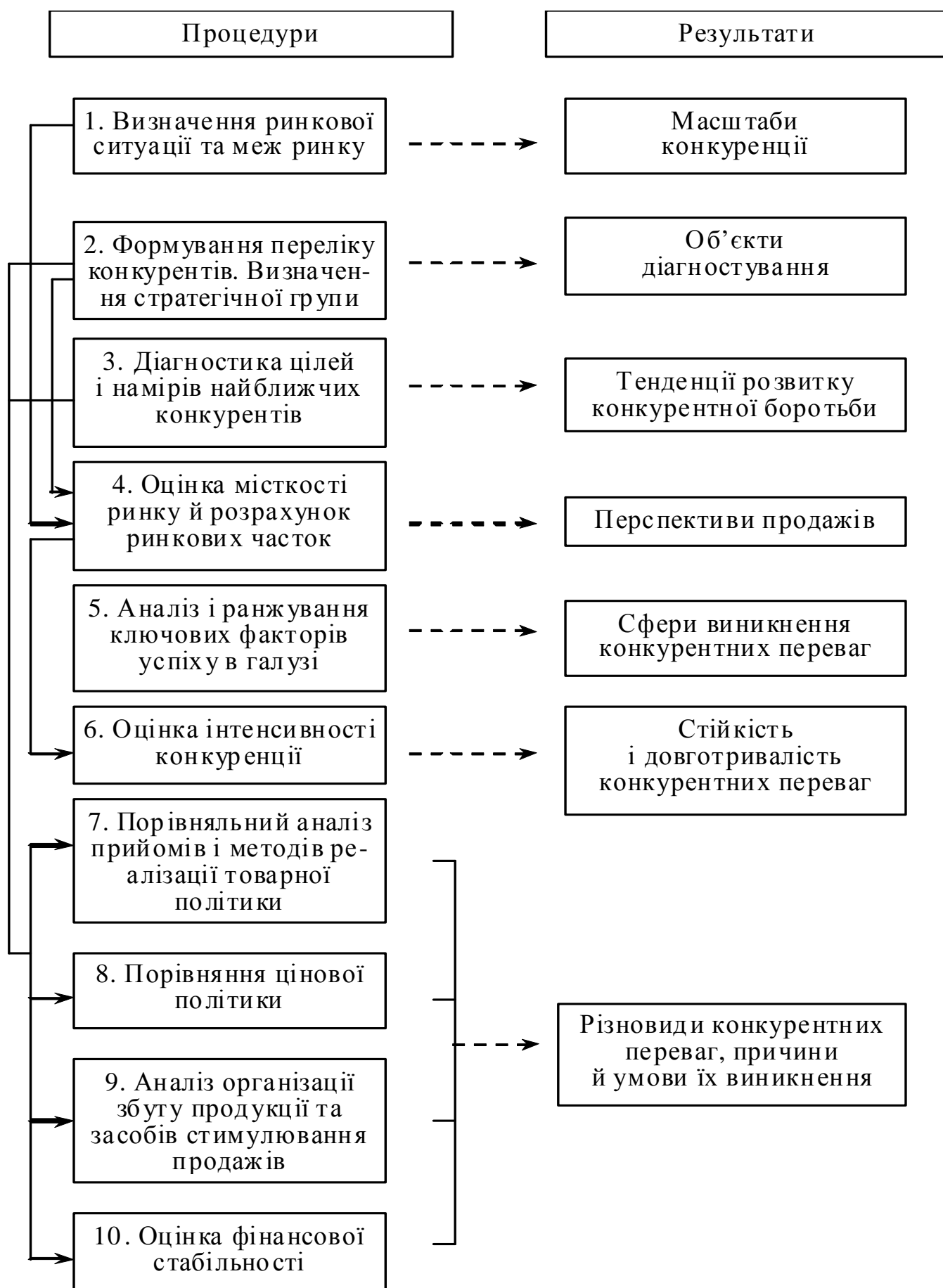
Формування теорії конкурентних переваг тісно пов'язано з еволюцією ринкової економіки. В сфері міжнародної конкуренції створення конкурентних переваг спочатку пояснювали досягненням порівняно менших витрат у виробництві товарів (Д. Рікардо), потім – ефективним використанням надлишкових факторів виробництва (Е. Хекшер, Б. Олін), а далі – відповідними умовами, що створені в країні, де базується виробництво продукції, так званими детермінантами «національного ромбу» (М. Портер).

Конкурентоспроможність економічних організацій мікрорівня – підприємств – пов'язувалась передусім з ефективним використанням ресурсів (М. Портер). Досить довго це твердження було панівним у теорії стратегії, але впродовж останніх двох десятиліть виникло декілька нових, що пояснюють економічну природу конкурентних переваг підприємства такими здатностями, як-то: вміння збалансовувати ефективне використання ресурсів і підвищення споживчих цінностей (привабливості) продукції для споживача; дієвість на глобальних ринках; висока адаптивність за умов гіперконкуренції; вміння сприймати й використовувати нові знання; здатність здійснювати екологічно безпечну діяльність. Разом з тим слід уяснити, що на сьогодні методично розробленим для кількісної оцінки є саме підхід, уведений М. Портером.

Вивчаючи його особливості, варто звернути увагу на три основні проблеми, які постануть перед аналітиком, оскільки їх розв'язання намічено більше в теоретичному аспекті, ніж у прикладному. Це, по-перше, вибір показника для оцінки рівня ефективності використання ресурсів; по-друге, добір базових об'єктів для порівняння; по-третє, наявність точної та вичерпної інформації про стан конкуренції в економічній організації вищого порядку.

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується, як відомо, досягненням і розвитком конкурентних переваг, які виникають в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства. Дія конкурентних переваг відбувається в конкретних умовах, різними є причини їх появи чи зникнення. Більше того, вплив одних і тих самих чинників може посилювати чи послаблювати одну й ту саму перевагу. Тому при дослідженнях конкурентних переваг необхідно дотримуватись системного підходу. Фахівцями в галузі конкуренції напрацьовано технології виявлення наявних і пошуку нових конкурентних переваг. Схематично один із варіантів показано на рис. 3.1.

Переваги підприємства щодо конкурентів можуть бути оцінені за допомогою спеціального методу діагностування – SWOT-аналізу. Маючи загальне уявлення про його сутність з інших дисциплін фахового спрямування, необхідно навчитись чітко виявляти й уміти структурувати параметри, за якими здійснюється аналіз, а саме: сильні й вразливі сторони підприємства, а також потенційні можливості й загрози. Приклад подання результатів SWOT-аналізу наведено в табл. 3.1.



*Рис. 3.1 – Технологія виявлення конкурентних переваг*

Таблиця 3.1 - Зведені результати SWOT-аналізу сильних і вразливих сторін внутрішнього середовища ЗАТ «Ніфар»

Сфера функціонування	Сильні сторони	Вразливі сторони
1. Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість збільшення обсягів</li> <li>2. Високий рівень якості продукції</li> <li>3. Чутливість до нових розробок і велика швидкість їх введення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Велика енерго- та матеріало-ємність виробництва</li> <li>2. Вузька спеціалізація, швидке старіння обладнання</li> <li>3. Присутність шкідливих виробництв і відходів</li> </ul>
2. Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Низька плинність серед найбільш кваліфікованої та працездатної його частини</li> <li>2. Близькість бази професійної підготовки спеціалістів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Застаріла система управління та стимулювання праці</li> <li>2. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу</li> </ul>
3. Науково-дослідні розробки	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність матеріальної бази для ведення НДР</li> <li>2. Тісні зв'язки з НДІ і доступ до інноваційних розробок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Нестача грошових засобів для фінансування нововведень</li> <li>2. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу</li> </ul>
4. Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність власних каналів розповсюдження продукції</li> <li>2. Наявність кваліфікованих фахівців у галузі маркетингу та з новими поглядами на сучасні умови ринку</li> <li>3. Вигідне поєднання якісно-цінових характеристик продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів, у т. ч. стимулювання збуту</li> <li>2. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку</li> <li>3. Жорсткість управління маркетинговою діяльністю на підприємстві й неможливість проявити себе співробітникам відділу маркетингу</li> <li>4. Відсутність чітко визначених обов'язків працівників відділу маркетингу</li> </ul>
5. Організація управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Стійкі зв'язки й високий рівень співпраці між структурними ланками управління</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність чітко визначених обов'язків і повноважень працівників</li> <li>2. Складність і невідповідність оргструктури потребам ринку, слабе інформаційне забезпечення</li> <li>3. Не визначені цілі й стратегії розвитку підприємства</li> </ul>
6. Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість виконання бартерних операцій і взаємозаліків за енергоносії</li> <li>2. Низький ступінь залежності від зовнішніх кредиторів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Інфляційне знецінення нагромаджень</li> <li>2. Низький рівень рентабельності виробництва</li> <li>3. Обмежені інвестиційні можливості, низький рівень реінвестування</li> </ul>

Ураховуючи той факт, що SWOT-аналіз вважається досить простим методом, не потребує широкої інформаційної бази й трудомісткої процедури, ним часто користуються недбало. Необхідно усвідомити важливість дотримання вимог, установлених до проведення SWOT-аналізу, що дозволяє уникнути поквапних висновків і помилок. По-перше, слід старанно визначити сферу SWOT-аналізу: весь бізнес або окреме бізнес-поле. Вважається, що для підприємств з дуже диверсифікованим виробництвом слід фокусувати аналіз на конкретному сегменті ринку. По-друге, потрібна чіткість у розумінні сутності всіх елементів аналізу й можливостей впливу на них із боку підприємства. Сильні сторони й вразливі місця – це внутрішні риси; вони мають розглядатись як ендегенні змінні. Можливості й загрози пов'язані з зовнішнім оточенням, що впливає найчастіше як комплекс екзогенних змінних. По-третє, в оцінках слід бути максимально об'єктивними й використовувати різноманітну інформацію. Точність оцінок прямо залежить від кваліфікації залучених експертів, їх кількості, а також безпосередньо від методу експертних оцінок, який використовується в діагностуванні.

Опановуючи діагностичний апарат оцінки конкурентоспроможності підприємства, не можна залишати поза увагою також і деякі інші методичні підходи, які хоча й нечасто використовують на практиці, але вважаються концептуально значущими. Своєрідний вимірник положення підприємства на ринку було запропоновано І. Ансоффом [3]. Конкурентна позиція підприємства визначається як його конкурентний статус, що обчислюється як рентабельність стратегічних капіталовкладень підприємства, скоригована на ступінь «оптимальності» його стратегії і ступінь відповідності потенціалу підприємства оптимальній стратегії. Необхідно з'ясувати, як правильно скористатись вказаним підходом, зокрема, шкалою значень показника для оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Для діагностування конкурентоспроможності підприємства доцільно використати концепцію бенчмаркінгу – методу, за яким порівнюються характеристики певного об'єкта й еталонного, кращого. Таке порівняння може відбуватись як за кількісно визначеними параметрами: якість продукції, рівень продуктивності праці, обсяг продажу, ринкова частка, так і якісними

характеристиками: якість управління, ділова репутація, імідж тощо. Бенчмаркінг конкурентоспроможності проводиться практично безперервно, що вимагає адекватної інформаційної бази та її постійного оновлення. Основною методичною складністю проведення бенчмаркінгу конкурентоспроможності є вибір аналогів підприємств – об'єктів з еталонними параметрами діяльності. Якщо підприємства відрізняються за номенклатурою виробів, технологічними процесами, організацією виробництва й управління, стадією життєвого циклу тощо, подібне зіставлення буде некоректним. У разі наявності суттєвих розбіжностей можна скористатись еталонним об'єктом, що є гіпотетичною компанією, наділеною найкращими якостями підприємств галузі.

Це своєрідна синтетична модель, створена для порівняння. Фахівці в галузі стратегічного управління звертають увагу на те, що прагнення підприємств копіювати одне одного часто призводить до перекручення суперництва й перетворення його на змагання ідентичних способів і прийомів, у якому жоден з учасників не в змозі виграти. Застосування синтетичної моделі для порівняння певною мірою дозволяє створити підприємству унікальний набір конкурентних переваг, що забезпечує йому успіх у конкурентній боротьбі.

Один з нескладних методичних підходів, що передбачає використання зважених рейтингових оцінок на основі експертного аналізу, також обов'язково має бути опанованим. Треба звернути увагу на те, що він логічно пов'язаний із результатами оцінки внутрішньогалузевого суперництва (тема 2) і SWOT-аналізом, оскільки передбачає такі дії:

- виділення 5—10 провідних (ключових) чинників успіху в галузі у вигляді показників – низький рівень витрат, інноваційна активність, маркетингові нововведення тощо;
- експертне оцінювання значущості кожного з показників;
- визначення рейтингової позиції кожного з конкурентів за кожним показником у балах за певною шкалою оцінок;
- обчислення зважених рейтингових оцінок з урахуванням значущості показників;

- аналіз отриманих результатів, оцінка конкурентоспроможності кожного з конкурентів.

Таке експертне оцінювання зручно проводити в спеціальній табличній формі, зразок якої подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Зважена рейтингова оцінка підприємств галузі

Характеристика	Вагомість, од.	Підприємство					
		№1		№2		№3	
		рейтинг	звж. рейтинг	рейтинг	звж. рейтинг	рейтинг	звж. рейтинг
1. Низькі витрати	0,25	2	0,50	1	0,25	3	0,75
2. Ділова репутація	0,25	1	0,25	2	0,50	3	0,75
3. Якість продукції	0,20	3	0,60	1	0,20	2	0,40
4. Сервісне обслуговування	0,20	3	0,60	2	0,40	1	0,20
5. Організація виробництва	0,10	2	0,20	3	0,30	1	0,10
	1,00	x	2,15	x	1,65	x	2,20

За цим умовним прикладом, що результати порівняльного оцінювання трьох підприємств галузі, можна зробити висновок про те, що підприємство № 2 значно випереджає інші за зваженою рейтинговою оцінкою 1,65, його результат значно кращий. Але навіть такому очевидному лідеру слід звернути увагу на свою ділову репутацію, а також організацію виробництва, де конкурентні переваги є значними не настільки.

Достатньо корисно ознайомитись із напрацьованими способами інтегрованих оцінок діяльності підприємств порівняно з еталоном – найбільш вдалим конкурентом, що запропоновані аналітиками України й близького зарубіжжя. Їх рекомендовано опанувати самостійно [5; 10].



## **Література**

[7; 10; 28; 29; 31; 38; 42—44]

## **Термінологічний словник**

**Бенчмаркінг конкурентоспроможності** – методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства, що полягає в зіставленні характеристик певного підприємства конкурента, який досяг їх найкращого рівня.

**Конкурентоспроможність підприємства** – порівняна перевага або комплекс переваг відносно інших підприємств-суперників.

**Конкурентний статус підприємства** – позиція підприємства в конкурентному середовищі, визначена як кількісний показник.

**Конкурентні переваги** – результати легальних дій по завоюванню уподобань споживачів, що забезпечують підприємству перевагу над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності, які можна виміряти економічними показниками.

**Рейтинг** – індивідуальний числовий показник оцінки діяльності об'єкта (підприємства) на певний момент часу, який виводиться в результаті підсумків опитувань експертів.

**SWOT-аналіз** – спеціальний методичний прийом, у якому порівнюються сильні і вразливі якості підприємства з можливостями, що йому надає ринок, і існуючими загрозами з боку зовнішнього середовища.

## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

### **Теми для рефератів**

1. Еволюція теоретичних поглядів на економічну природу конкурентоспроможності та їх зв'язок із сучасною практикою господарювання.
2. Гіперконкуренція й особливості її впливу на конкурентоспроможність підприємства.
3. Прогнозування змін у конкурентному середовищі як основа оцінки потенційного стану конкурентоспроможності підприємства.

### **Питання для дискусій**

1. Ринково-продуктова оцінка конкурентоспроможності та її вплив на стратегічні рішення підприємства.
2. Суб'єктивність експертних оцінок і способи їх подолання в діагностиці конкурентоспроможності підприємства.
3. «Статичні» і «динамічні» конкурентні переваги; як оцінити їх роль у досягненні підприємством стійкої конкурентної позиції?
4. Ресурси й технології; чи є вони основними чинниками конкурентоспроможності підприємства у всякій галузі ?

### **Запитання для самоперевірки знань**

1. У чому полягає сутність конкурентоспроможності підприємства та як вона оцінюється ?
2. Якою є економічна природа конкурентних переваг? Як вона відображається в показниках оцінки конкурентоспроможності підприємства?
3. Які методичні особливості має підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності за М.Портером і які вимоги ставляться до його практичного застосування?
4. У чому полягає сутність визначення позиції підприємства на ринку за його конкурентним статусом?
5. Який порядок проведення порівняльної оцінки конкурентоспроможності підприємств-суперників на основі зважених рейтингових оцінок; які переваги і недоліки такої методики?

## **ТЕМА 4. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ**

Тема висвітлює основні методичні підходи й процедури, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності продукції. Її вивчення дозволить не лише уявити загальну логіку процедури оцінки, а й опанувати особливості методик, призначених для різних видів продукції.

Конкурентоспроможність продукції проявляється на ринку в процесі її реалізації як товару й визначається насамкінець споживачем. Сутність конкурентоспроможності продукції проявляється в основному через три групи показників, за якими вона оцінюється. Це корисність продукції (якість, ефект від використання), затрати споживача при задоволенні його потреби продукцією (ціна товару на момент його купівлі, затрати на використання, ремонт, утилізацію), а також здатність продукції до пропонування (спосіб просування товару на ринок, умови платежу, канали збуту, сервісне обслуговування). Таким чином, конкурентоспроможність має розглядатись як відносна характеристика продукції, що відображає її відмінність від продукції конкурента за ступенем відповідності однаковій потребі та за затратами на її задоволення.

Слід звернути особливу увагу на основні методологічні засади оцінювання конкурентоспроможності продукції:

- конкурентоспроможність продукції оцінюється шляхом порівняння двох або більше аналогів, що зумовлює відносність показника;
- оцінці підлягають лише такі характеристики продукту, що зацікавлюють споживача з точки зору задоволення його потреби;
- рівень конкурентоспроможності встановлюється в чітко визначеному контексті (мета оцінки), з урахуванням умов її реалізації та споживання (сегмента ринку).

Процедура оцінювання конкурентоспроможності продукції, як правило, включає в себе багато етапів. Їх зміст і способи виконання залежать від таких

чинників, як мета оцінки, різновид продукції, стадія його життєвого циклу тощо. Загальна схема оцінювання конкурентоспроможності продукції склалася на практиці з таких етапів:

1. Маркетингові дослідження ринку.
2. Формування вимог до продукції.
3. Визначення мети оцінювання.
4. Визначення параметрів продукції, що підлягають оцінюванню.
5. Аналіз нормативних параметрів продукції.
6. Формування групи аналогів.
7. Вибір базових зразків.
8. Оцінка конкурентоспроможності за окремими групами параметрів;

обчислення одиничних і групових показників:

- 8.1. Аналіз якості продукції, її споживчих характеристик.
- 8.2. Аналіз затрат споживача на задоволення потреби в продукції.
- 8.3. Аналіз організаційно-комерційних показників.
9. Обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції.
10. Підготовка висновків про рівень конкурентоспроможності продукту й

обґрунтування цінової політики.

Необхідно засвоїти методичні прийоми проведення кожного з етапів, звернувши особливу увагу на етапи 8—10, які є дуже відповідальними. Існує декілька методичних підходів до обчислення підсумкового (інтегрального) показника, що характеризує рівень конкурентоспроможності продукції. Їх об'єднує основний принцип оцінки, а саме: конкурентоспроможною є така продукція, в якій відношення корисного ефекту до затрат споживача є найбільшим порівняно з іншими.

Для оцінки конкурентоспроможності перспективних виробів, які ще не набули розповсюдження на даному ринку, може бути доцільним використання такого методу. Необхідно аналізувати продукцію як систему обслуговування потреби й розглядати показники якості такої системи. Корисний ефект від експлуатації або споживання продукції є гомоморфним відображенням

показників якості цієї продукції. При цьому необхідно розглядати все розмаїття показників якості, серед яких – показники призначення, надійності, технологічності, ергономічності, безпеки, а також естетичні, економічні показники та ін. Затрати на всіх етапах життєвого циклу продукції після її придбання також визначаються показниками якості всієї системи обслуговування певної суспільної потреби. Отже, попередня оцінка рівня конкурентоспроможності продукції може бути зроблена на основі порівняння ціни продукції за певний період часу на ринку й показників якості, що визначають корисний ефект і затрати на всіх етапах її життєвого циклу після придбання.

Процедура полягає у виконанні таких послідовних дій.

Здійснюється вибір  $n$  найбільш значущих для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції показників її якості  $q_{ik}^*$ ;  $i = 1, 2, \dots, n$ ;  $k = 1, 2, \dots, n$ , де  $i$  – індекс показника якості;  $k$  – індекс виду продукції;  $n$  – кількість порівнювальних видів продукції. Вибір може здійснюватися як одноособово, так і з залученням інших експертів.

Збирається інформація про вибрані показники якості для видів продукції, конкурентоспроможність яких порівнюється.

Показники якості  $q_{ik}$  переводять у безрозмірні величини  $q_{ik}$ ;  $i = 1, 2, \dots, n$ ;  $k = 1, 2, \dots, n$  одним із можливих способів. При переведенні кращому значенню показника якості має відповідати більше значення безрозмірного показника.

Для кожного з вибраних показників якості оцінюється його важливість з точки зору оцінки рівня конкурентоспроможності продукції. Важливість показників оцінюється з залученням інших експертів. Для кожного з вибраних показників якості одним із можливих способів визначається ваговий коефіцієнт  $P_i$ , пропорційний важливості даного показника для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції.

Для кожного з вибраних видів продукції обчислюють суму добутків безрозмірних значень показників якості на відповідні вагові коефіцієнти:

$$E_k = \sum_{i=1}^n P_i q_{ik}^*$$

Результат є зваженим показником корисного ефекту продукції вибраного виду.

Обчислюють частку від ділення корисного ефекту одиниці кожного К-го виду продукції на відповідну ціну споживання:

$$K_k = \frac{E_k}{\Pi_k}.$$

За результатами опрацювання даних робиться висновок про конкурентоспроможність продукції конкретного виду на певному ринку. Особливості окремих елементів методик необхідно опанувати самостійно за вказаними джерелами. Ці методики враховують особливості різновидів продукції, а саме: поліграфічної, побутових приладів, сільськогосподарської техніки та ін.

Слід зазначити, що оцінка конкурентоспроможності продукції – це складний трудомісткий процес, який найкраще організувати у вигляді проекту й залучити до його реалізації експертів, які мають надійну інформацію й достатню кваліфікацію в сфері розробки, виробництва й реалізації продукції.

## **Література**

[10; 48; 51]

## **Термінологічний словник**

**Конкурентоспроможність продукції** – сукупність властивостей, що забезпечують їй відмінність від продукції конкурентів за ступенем задоволення потреб і затратами на її придбання й використання.

**Ціна споживання** – повні затрати споживача, пов’язані з придбанням і використанням продукту протягом його життєвого циклу: ціна продукту, витрати на транспортування до місця призначення, вартість встановлення й введення в дію, затрати на експлуатацію та деякі ін.

**Одиничний показник конкурентоспроможності** – параметричний індекс, що визначається співвідношенням значення окремої характеристики (параметра) оцінюваного продукту й базового зразка (як коефіцієнт або відсоток).

**Груповий показник конкурентоспроможності** – зведений показник за групою параметрів, що обчислюється як середньозважена величина одиничних.

**Інтегральний показник конкурентоспроможності** – узагальнюючий показник рівня конкурентоспроможності, який обчислюють як відношення корисного ефекту в споживача (груповий показник якості, корисності продукції) до затрат споживача на використання продукції (груповий показник ціни споживання).

## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

### **Теми для рефератів**

1. Методичні особливості оцінки конкурентоспроможності продукції промислового (виробничого) призначення.
2. Методичні особливості оцінки конкурентоспроможності продукції споживчого вжитку.
3. Управління проектом оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства.

### **Питання для дискусій**

1. Корисний ефект у споживача продукції – чи можна його кількісно оцінити згідно з теорією споживчого вибору?
2. Якість і конкурентоспроможність продукції: спорідненість і відмінність понять і способів оцінки.
3. Як врахувати поточну вартість майбутніх експлуатаційних затрат споживача в ціні споживання?

## **Запитання для самоперевірки знань**

1. Що таке конкурентоспроможність продукції, де проявляється її рівень?
2. Як споживач оцінює товар на ринку? Які параметри чи їх співвідношення дозволяють йому зробити вибір?
3. У чому полягають основні методологічні засади оцінювання конкурентоспроможності продукції?
4. Назвіть основні етапи загальної процедури оцінки конкурентоспроможності продукції. Які з них виконуються послідовно, а які можна здійснювати паралельно в часі?
5. Як обчислюються одиничні, групові й інтегральний показники конкурентоспроможності?
6. Що таке «ціна споживання» продукції? Як її обчислюють?
7. Які особливості методик оцінки конкурентоспроможності різних видів продукції залежно від їх призначення?



## ТЕМА 5. ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Починаючи вивчення цієї теми, необхідно звернутись до методичних засад проблеми оцінки можливостей будь-якої економічної організації. Необхідно усвідомити сутність поняття «потенціал». Генетично термін виник на основі латинського слова «потенція», що означає – «прихована сила». Разом із тим, якщо поняття потенції не вимагає кількісної оцінки даної прихованої сили, обмежуючись якісними характеристиками, то поняття потенціалу однозначно припускає необхідність кількісної інтерпретації прихованих можливостей досліджуваного об'єкта. Таке визначення потенціалу зумовлює складнощі з його формалізацією та оцінкою.

Якщо скористатись так званим ресурсним підходом до оцінки потенціалу, то для підприємства слід кількісно визначити кожен з елементів потенціалу (в порівняних одиницях виміру), інтегровано поєднати, дати оцінку їх використанню. Прихильники «результативного» підходу рекомендують обмежуватись вивченням фактичної результативності діяльності, приймаючи незмінною ефективність використання ресурсів і простежуючи динаміку їх зростання. В першому випадку узагальнюючим показником оцінки потенціалу виступають показники ресурсовіддачі, а в другому – ресурсомісткості.

Варто звернути увагу на те, що обґрунтування управлінських рішень щодо потенціалу може належати до сфери як тактичних, так і стратегічних чи суперстратегічних рішень. Це суттєво впливає на зміст діагностичних досліджень.

Тактичні рішення супроводжуються оцінкою використання наявного потенціалу. Підприємство як системний інтегратор поєднує ресурси в різних функціональних підсистемах: техніко-технологічній, виробничій, кадровій, фінансовій, інформаційній тощо. Кожна з них може бути оцінена крізь призму використання ресурсів комплексами показників. Вітчизняними аналітиками свого часу було напрацьовано арсенал методів і прийомів оцінки використання потенціалу саме в такому аспекті. Слід ретельно вивчити цей досвід, скориставшись довідниками та іншими спеціальними виданнями [32].

Обґрунтування стратегічних рішень пов'язано зі змінами потенціалу, процесами відтворення ресурсів. Діагностичні дослідження при цьому базуються більше на результативному підході до оцінки потенціалу. В комплексі різноманітних підходів особливе місце належить оцінці гнучкості виробничої системи підприємства.

Для повного уявлення вказаної характеристики виробничої системи слід спиратися на визначення її гнучкості як ефективної спроможності швидкої зміни об'єктів виробництва. Потреба в досягненні гнучкості виникає у підприємства під впливом зовнішнього середовища. За умови стабільного ринку й незмінних стратегічних цілей підприємства рівень гнучкості його виробничої системи може бути відносно низьким.

Якщо оцінювати рівень гнучкості кількісно, слід обчислити темпи зростання, з одного боку, мінливості (різноманітності) об'єктів виробництва, з іншого – затрат, що обумовлені змінами у виробничій системі за один і той самий період часу. Узагальнюючий показник гнучкості виглядатиме таким чином:

$$\Gamma = I_p / I_z,$$

де  $\Gamma$  – рівень гнучкості виробничої системи за певний період, коеф.;

$I_p, I_z$  – індекси зміни, відповідно, різноманітності й витрат, коеф.

Необхідно досягти чіткого розуміння методичних прийомів діагностування різноманітності виробництва, оскільки їх використання потребує певних знань щодо конструктивно-технологічних особливостей конкретних різновидів продукції. Можна скористатись джерелами [43, 44]. Найпростішим методом вважається визначення ступеня різноманітності через коефіцієнт асоціації, що показує частку збіжних елементів виробництва в їх загальній кількості. Чим більшим є коефіцієнт асоціації, тим меншим є ступінь різноманітності і навпаки.

Кількісна оцінка затрат, обумовлених змінами у виробничій системі, має враховувати як затрати на формування додаткових технічних, трудових та інших ресурсів, так і затрати на підтримання належних умов їх використання.

Якщо загальний показник гнучкості перевищує одиницю, виробнича система підприємства є гнучкою.

Цікавим підходом до комплексної оцінки потенціалу підприємства як бази його економічного розвитку є так званий кінематичний підхід. Згідно з ним підприємство, яке протягом тривалого часу розвивається високими й стійкими темпами, набуває своєрідної інерції зростання. Вона сама по собі може бути джерелом подальшого руху, якщо при цьому не «проїдається» потенціал. Зіставленням темпів зростання кінцевих показників підприємства і, відповідно, показників ефективності можна визначити різновид економічної динаміки. Якщо вказане співвідношення не перевищує одиниці, значить, підприємство «проїдає» свій потенціал, і ця тенденція має бути оцінена відповідно.

### **Література**

[7; 11; 18; 40; 21; 43; 44]

### **Термінологічний словник**

**Адаптованість підприємства** – здатність підприємства сприймати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

**Гнучкість виробничої системи** – здатність виробничої системи змінювати широту свого профілю без суттєвої зміни затрат.

**Коефіцієнт асоціації** – показник, що визначає частку збіжних елементів у загальній їх сукупності.

## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

### **Теми для рефератів**

1. Оцінка використання ресурсів підприємства: методичні особливості, сфера застосування.
2. Оцінка виробничої спільності продукції на ринку.
3. Адаптивність потенціалу підприємства та її оцінка.
4. Оцінка використання «невідчутної» складової потенціалу.

## **Питання для дискусій**

1. «Статичне» й «динамічне» уявлення про потенціал і особливості його оцінки.
2. Які межі постійності потенціалу підприємства, чим вони визначаються?
3. Переваги і недоліки кінематичного підходу до оцінки потенціалу підприємства.
4. Якщо є «інерція зростання», то чи може бути «інерція спаду» на підприємства? Як її діагностувати?

## **Запитання для самоперевірки знань**

1. У чому полягає особливість «ресурсного» підходу до розуміння сутності потенціалу підприємства і як це впливає на методику його оцінки?
2. Які діагностичні завдання щодо потенціалу супроводжують обґрунтування поточних (тактичних) рішень на підприємстві?
3. Як саме потрібно діагностувати потенціал у процесі обґрунтування стратегічних рішень?
4. Що таке гнучкість виробничої системи, як її оцінюють?
5. У чому особливість кінематичної оцінки спроможності підприємства до розвитку й використання потенціалу?

## **ТЕМА 6. ОЦІНКА ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЦІЛІСНОГО МАЙНОВОГО КОМПЛЕКСУ**

Положення, що становлять основу цієї теми, базуються на тому, що підприємство, функціонуючи й розвиваючись як цілісний майновий комплекс, здатне змінювати свою ринкову вартість. Основним чинником таких змін є спроможність підприємства приносити дохід його власнику. Успішно діючі підприємства створюють більше вартості також для всіх інших учасників ринкового господарства: споживачів, працівників підприємства, постачальників капіталу й держави в цілому (через податки). Визначення вартості підприємства, навіть приблизна її оцінка, за образним виразом одного з відомих сучасних методологів фінансового менеджменту Б. Коласса – це хороший спосіб визначення позиції підприємства на шахівниці економічного життя [15].

Варто усвідомити, що оцінка вартості підприємства в умовах ринково орієнтованої економіки є, як правило, спеціальною аналітичною діяльністю, а відтак і відособленою сферою, пов'язаною з інститутом ліцензування. Разом з тим, у деяких випадках оцінка може носити «неофіційний» характер, задовольняти внутрішні потреби та служити цілям економічного діагностування. Тому майбутньому фахівцю слід знати існуючі підходи до такої оцінки та вміти користуватись основними з них.

Сучасна методологія оцінки цілісного майнового комплексу та його окремих елементів ґрунтується на концепції ринкової вартості. Згідно з Міжнародними стандартами оцінки, ринкова вартість – це вартість в обміні або грошова сума, яку принесло б майно, виставлене на продаж на відкритому ринку на дату оцінки за певних умов [17]. Останнє досить ґрунтовно пояснено у визначенні вказаними стандартами поняття «ринкова вартість». Слід розуміти, що в сфері оціночної діяльності терміни «ціна», «витрати», «ринок», «вартість» є певною мірою також стандартизованими, тому їх слід використовувати за призначенням, у контексті ринкової вартості (див. Термінологічний словник до теми).

До найбільш поширених методів встановлення ринкової вартості відносять такі: затратний; капіталізації доходу; дисконтування грошового потоку; порівняння продажів (ринкових аналогів).

Затратний метод часто розглядається для випадків оцінки майна як неринкових видів вартості. В цьому разі використовують неринкові елементи, а саме: вартість підприємства прирівнюється до вартості його активів за балансом. Якщо затратний метод застосовується для встановлення ринкової вартості, всі його розрахунки базуються на даних відкритого ринку. Особливе місце посідає метод затрат на заміщення з урахуванням зносу, в якому поєднуються ринкові і неринкові елементи, який не можна розглядати власне як метод оцінки ринкової вартості.

Другий і третій різновиди методів: капіталізації доходу й дисконтування грошового потоку в практиці називають «дохідними», оскільки вони передбачають встановлення вартості підприємства шляхом розрахунку вартості очікуваних вигод, приведеної до поточного моменту.

Необхідно чітко зрозуміти загальну логіку обчислень за вказаними методами. За методом капіталізації доходу для конверсії доходу у вартість репрезентативний розмір доходу ділиться на ставку капіталізації або множиться на мультиплікатор доходу. За розмір доходу часто приймають суму чистого прибутку або грошового потоку. Доцільність використання кожного з показників визначається структурою активів підприємства: якщо в активах переважає обладнання, що швидко зношується, використовується чистий прибуток; якщо нерухомість є фактично незмінною вартістю – грошовий потік.

Зрозумівши загальні методичні підходи до розрахунків, необхідно звернути увагу на деякі методичні проблеми, що виникають при використанні згаданого методу. Найважливіші серед них: спосіб обчислення чистого доходу й вибір ставки капіталізації. Практичні поради щодо розв'язання цих проблем можна знайти самостійно [17].

За методом дисконтування грошового потоку грошові надходження розраховуються для кожного з кількох майбутніх періодів. Ці надходження

конвертуються у вартість шляхом використання дисконтної ставки з застосуванням способів розрахунку приведеної вартості.

У розрахунку ставки дисконту враховується очікуване зростання вигод і час їх отримання; ризик, пов'язаний з потоком вигод; зміна вартості грошей у часі; рівень відсоткових ставок; рівень ставок віддачі (дохідності) очікуваних інвесторами від аналогічних інвестицій тощо.

За методом порівнянь проводиться зіставлення ціни підприємства (або частіше певного майна) з аналогічними об'єктами, для яких ринкову вартість визначено на ринку. Джерелами даних для порівняння виступають відкриті фондові ринки, ринок поглинань, а також попередньо здійснені угоди купівлі-продажу. Головною складністю є те, що потрібно знайти підприємство, яке за параметрами відповідало б оцінюваному. Оскільки абсолютно однакових підприємств, звісно, не існує, для визначення ринкової вартості використовують зважену оцінку, тобто співвідносять ринкову ціну кожного порівняного об'єкта з його параметром, значення якого прямо залежить від ринкової вартості. Таким параметром може бути лише той показник підприємства, що має точну кількісну оцінку, характеризує результати діяльності підприємства, наприклад, прибуток, доход, а також його масштаби – обсяги продажу, чисельність працівників тощо.

Таблиця 6.1 - Порівняльна характеристика основних методичних підходів до визначення ринкової вартості підприємства

Група характеристик	Методичні підходи та їх риси		
	ринковий	дохідний	затратний
Переваги	Повністю відповідає ринковим умовам угод	Ураховує майбутні очікування, прибутковість підприємства	Ґрунтується на реально існуючих активах
	Відображає нинішню реальну вартість купівлі	Ураховує частково ринковий аспект (через ставку дисконту)	Єдино прийнятний для деяких компаній
Недоліки	Не враховує майбутніх очікувань	Трудомісткий прогноз доходів підприємства	Не завжди враховує вартість нематеріальних активів
	Потребує поправок для врахування відмінностей об'єкта порівняно з аналогом	Має ймовірнісний характер	Статистичний, не враховує очікувань
	Базується на важкодоступних даних		Не враховує прибутковості підприємства

Згадане порівняння має бути змістовним і коректним. Аналогічні підприємства повинні працювати в одній галузі або ж у близьких, що реагують на одні й ті самі економічні змінні. До чинників, вплив яких повинен обов'язково враховуватись при розгляді питання про існування прийнятної для порівняння бази, відносять такі:

- схожість бізнесу за кількісними та якісними характеристиками;
- обсяг інформації щодо аналога й можливості перевірки її якості;
- оцінка впливу фактора часу й зміни інших обставин у бізнесі, галузі, економіці.

Кожен з методів має власну сферу доцільного використання. Виходячи з доступності інформації, ситуації на ринку й бізнес-оточення підприємства аналітик-оцінник має визначити, який з методів оцінки є найбільш прийнятним і адекватним умовам. При цьому слід пам'ятати, що кожен із них є порівнянним, тому один або кілька методів дадуть найбільш повне уявлення про діяльність відкритого ринку. Порівняльна характеристика основних методичних підходів подана в табл. 6.1.

Незалежно від того, яким методом оцінювали вартість підприємства й для якого періоду – на перспективу чи в ретроспективі – на завершальному етапі вона підлягає певному уточненню. Найчастіше в процесі коригування враховуються такі змінні:

- ліквідність бізнесу;
- ступінь контролю за діяльністю підприємства (якщо оцінюється частка акціонерного товариства);
- фінансовий стан підприємства;
- інтенсивність і характер зусиль у сфері НДДКР;
- становище підприємства в галузі;
- ступінь диверсифікації виробництва.

Функціонування підприємства в динамічному середовищі, як відомо, завжди пов'язано з ризиком, що виникає як наслідок невизначеності в одержанні очікуваних доходів. Тому при проведенні оцінки слід також



урахувати поправку на ризик шляхом коригування очікуваного грошового потоку (прибутку, доходу) або ставки дисконту.

## **Література**

[15; 17; 29; 34; 39; 49]

## **Термінологічний словник**

**Оцінка підприємства (бізнесу)** – акт або процес підготовки висновку або розрахунку вартості підприємства (частки).

**Ринкова вартість** – ціна, за якою здійснюється акт купівлі-продажу, коли обидві сторони зацікавлені в угоді, діють не з примусу й достатньо повно інформовані про умови угоди та вважають їх справедливими.

**Підхід до оцінки вартості** – загальний спосіб визначення вартості, в рамках якого використовується один або кілька методів оцінки.

**Метод оцінки вартості** – спосіб визначення вартості, що змінюється залежно від підходу до оцінки вартості.

**Ставка капіталізації** – всякий дільник (звичайно у відсотках), що використовується для конверсії доходу у вартість.

**Дисконтна ставка** – ставка віддачі (дохідності), що використовується для конверсії грошової суми, що підлягає виплаті або отриманню в майбутньому, в теперішню вартість.

**Дохідний підхід** – загальний спосіб розрахунку показника вартості бізнесу (частки) з використанням одного або кількох методів, за якими вартість визначається шляхом конверсії очікуваних вигод.

**Ринковий підхід** – загальний підхід до розрахунку показника вартості бізнесу (частки), в рамках якого використовується один або кілька методів, за якими вартість визначається порівнянням оцінюваного бізнесу з аналогічним.

**Підхід на основі активів** – спосіб розрахунку показника вартості, в рамках якого використовується один із методів, що ґрунтуються на визначенні ринкової вартості активів бізнесу за мінусом його зобов'язань.

**Бухгалтерська вартість** – у відношенні до активів – капіталізовані затрати на створення (придбання) даного активу за мінусом нагромадженої амортизації – як це представлено в облікових документах.

## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

### **Теми для рефератів**

1. Різновиди показників вартості підприємства й способи їх визначення.
2. Вибір підходів і методів оцінки підприємства залежно від цілей оцінки.
3. Ринкова вартість як база оцінки.
4. Ринкова вартість підприємства та його конкурентоспроможність.
5. Принципи оцінки вартості підприємства як теоретична основа економічного діагностування підприємства.

### **Питання для дискусій**

1. Чи може один і той самий об'єкт мати різну ринкову вартість і чому?
2. Чим можна пояснити зміну вартості підприємства в часі?
3. Ключові фігури управлінського персоналу підприємства і його вартість.

### **Запитання для самоперевірки знань**

1. У чому полягає сутність оцінки вартості підприємства в умовах ринково орієнтованої економіки?
2. У чому полягає особливість сучасної методології оцінки цілісного майнового комплексу?
3. Якими є основні методи встановлення ринкової вартості?
4. Як проводиться встановлення ринкової вартості підприємства?

## ТЕМА 7. УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА

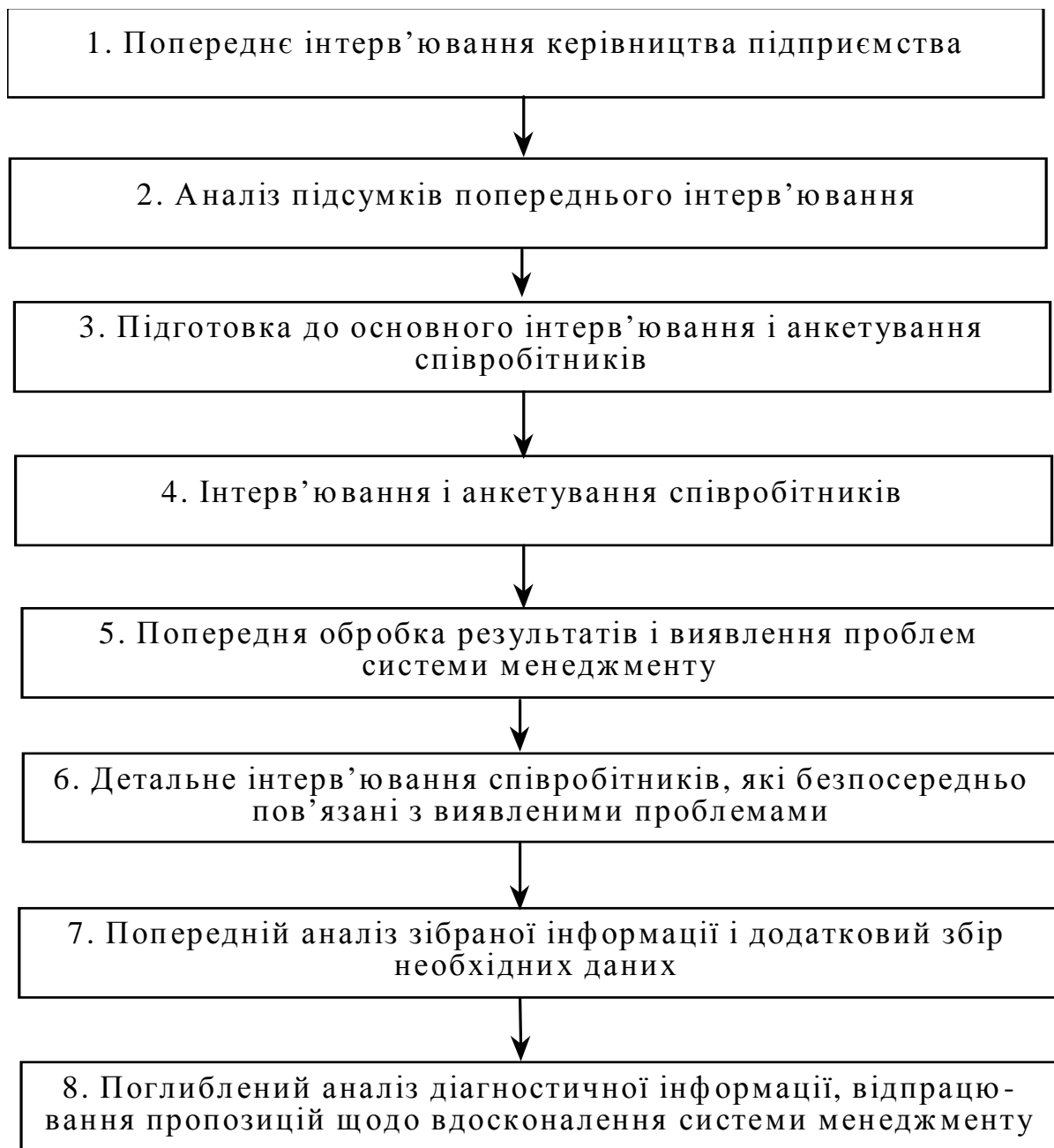
Ця тема орієнтує студентів на вивчення методичних основ досить поширеної в сфері консалтингу діяльності, успішні результати якої на сьогодні вважаються вирішальними чинниками ефективності й конкурентоспроможності організацій різноманітних галузей економіки.

Усвідомлюючи сутність управлінської діагностики, необхідно зрозуміти, що вона розглядається як дослідницька діяльність, спрямована на встановлення, аналіз та оцінку проблем підвищення ефективності й розвитку системи менеджменту підприємства, а також виявлення головних напрямів їх рішень. Організація такої діяльності передбачає здійснення ряду процедур, що дає змогу отримати необхідну інформацію про проблеми системи управління підприємством.

Можна виділити два основні методичні підходи до проведення управлінської діагностики: пропозиція експертних послуг; «клінічний» підхід.

Найбільш поширеним є перший. При цьому припускається, що керівник підприємства, який ставить задачу перед консультантом, чітко знає, яка інформація чи послуга йому потрібні. Якщо ж керівник неправильно визначив свою потребу або нечітко доніс свої проблеми до консультанта, така модель не дасть очікуваного результату.

Другий підхід передбачає встановлення «діагнозу» консультантом за наданою йому інформацією й результатами спостережень. Якщо психологічний клімат в організації не сприятиме виявленню проблем і пошуку шляхів їх розв'язання, «діагноз» не буде правильним, а відтак і «лікування» – безрезультатним. Порядок проведення основних процедур за «клінічним» підходом показано на рис. 7.1.



*Рис. 7.1 – Порядок проведення управлінської діагностики*

Слід мати на увазі, що вибір методу обстеження визначається його цілями й особливостями об'єкта дослідження, а також досвідом консультанта. Для обстеження підприємства використовують різноманітні способи й прийоми, а саме: структуровані інтерв'ю, анкетне опитування персоналу з метою виявлення проблемних областей і створення каталогу проблем, робота з документами, різні форми групової роботи з представниками підприємства щодо аналізу основних його проблем тощо. Для підвищення рівня надійності й

достовірності даних важливо, щоб виявлені тенденції або закономірності одержали підтвердження з різних джерел.

Часто управлінську діагностику розглядають як невіддільну складову управлінського консультування. В такому варіанті технологія консультування передбачає паралельне проведення діагностики разом із проектуванням змін і власне впровадженням.

Такий методичний підхід дістав назву процесного консультування. Воно ґрунтується на тому, що замовник має навчитися виявляти проблему самостійно, беручи участь у проведенні діагностики і в процесі добору «засобів лікування». При цьому консультант стимулює замовника до того, щоб він сам прийняв остаточне рішення про те, який засіб треба застосувати. Найбільш істотною в процесному консультуванні стає функція навчання навикам діагностування й «лікування» системи менеджменту таким чином, щоб подальше вдосконалення відбувалось самостійно і безперервно. Вже в процесі проведення діагностики здійснюється підготовка співробітників до сприйняття нових технологій управління, учасниками розробки та впровадження яких вони власне й стають.

Управлінська діагностика на сьогодні є досить змістовно наповненою. Необхідно уточнити зміст кількох основних напрямів діагностування, а саме:

- оцінки структури управління підприємством;
- оцінки якості управління персоналом;
- діагностики зв'язків підприємств з зовнішнім середовищем;
- оцінки загальних результатів діяльності підприємства.

Діагностування структури управління підприємством проводиться на основі вивчення як формальної структури, так і неформальних зв'язків у ній. Для оцінки формальної структури в статистиці встановлюється її тип, діючий розподіл прав і обов'язків. З урахуванням стратегічних завдань підприємства оцінюється оргструктура в динаміці – як її відповідність поставленим цілям. Велику роль в оцінці оргструктури відіграє вивчення формальних каналів комунікацій.

Неформальні зв'язки встановлюються в результаті проведення спостережень за груповими міжособовими відносинами та їх змінами,

визначення морально-психологічного клімату. Ключовою задачею оцінки якості управління персоналом є визначення ступеня відповідності кадрової політики й практики управління персоналом як сьогодишнім, так і завтрашнім цілям підприємства. Передбачається проводити оцінку в таких напрямках:

- кадрова політика (комплектування штатів, навчання персоналу, система стимулювання роботи з персоналом і контроль за реалізацією планів);
- регламентація процесу управління персоналом (нормативне забезпечення виконання посадових обов'язків, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення щодо стимулювання праці, положення про діяльність окремих підрозділів підприємства);
- формальні правила й процедури процесу управління (набір персоналу, атестація, підвищення кваліфікації, звільнення працівників, соціальна й виробнича адаптація, моральне заохочення, система підтримки виконавця й трудової дисципліни);
- вплив елементів організаційної культури на поведінку персоналу (порядки й традиції в сфері неформального спілкування співробітників, правила й процедури взаємовідносин персоналу й адміністрації).

Аналіз основних проблем підприємства має розглядатись крізь призму таких аспектів його діяльності, як правовий, економічний, соціальний і екологічний. При цьому зовнішні зв'язки підприємства обов'язково аналізують у територіальному розрізі. Підприємство, розміщене в певному регіоні, перебуває в тісному взаємозв'язку з органами місцевої влади й самоврядування, іншими підприємствами регіону. Важливість оцінки раціональності цих зв'язків зумовлена тим, що територія забезпечує підприємство необхідними сировинними, трудовими, земельними й рекреаційними ресурсами. Вдосконалення механізму зовнішніх зв'язків у регіоні дає змогу отримати додатковий економічний і соціальний ефект за рахунок створення кластерів, спільних об'єктів інфраструктури, здійснення природоохоронних заходів та ін.

Для оцінки загальних результатів діяльності підприємства використовується, як правило, комплекс критеріїв і показників, які

характеризують загальну ефективність діяльності підприємства як міру досягнення цілей, заради яких воно створено.

Ураховуючи ту обставину, що в останні десятиліття діяльність найбільших підприємств світу набула все більш екстериторіального, глобального характеру, предмет управлінської діагностики поповнився вивченням особливостей управління багатонаціональними колективами – проблематики, пов'язаної з усуненням конфліктів і мотивацією працівників різних країнах світу. Глобалізація призвела до необхідності коригування національних моделей управління. В рамках управлінської науки виникає новий напрям – крос-культурний, або порівняльний менеджмент, який бере як визначальний чинник, що формує національні поведінкові особливості, національну ділову культуру. Розпочинається багато досліджень з виявлення законів, закономірностей і поведінкових особливостей людей в різних ділових культурах.

## **Література**

[21; 25; 30; 36; 37; 41; 53]

## **Термінологічний словник**

**Управлінська діагностика** – дослідницька діяльність, спрямована на встановлення, аналіз та оцінку проблем підвищення ефективності й розвитку системи менеджменту підприємства, а також виявлення головних напрямів їх рішень.

**Крос-культурний менеджмент** – галузь управлінської науки, предметом якої є управління відносинами, що виникають на зламі національних культур, а також виявлення й використання в управлінні організацією поведінкових закономірностей, властивих національній діловій культурі.

**Ділова культура** – сукупність норм, традицій ділової етики, нормативів і правил ділового етикету й протоколу.

**Процесне управлінське консультування** – методичний підхід до надання консультаційних послуг щодо управління підприємством, згідно з яким у процесі взаємодії з консультантом замовник має навчитись проводити діагностування, виявляти проблему й вибирати шляхи її розв'язання.

## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

### **Теми рефератів**

1. Результативність впровадження технології процесного консультування в національному бізнесі.
2. Участь колективу підприємства в проведенні управлінської діагностики.
3. Методичний аспект вивчення проблеми оцінки якості управління персоналом підприємства.
4. Оцінка ефективності системи менеджменту крізь призму загальних результатів діяльності підприємства.
5. Особливості управлінської діагностики для транснаціональних компаній.
6. Засоби й методи дослідження організаційної культури підприємства.
7. Умови ефективного впровадження результатів управлінського діагностування.

### **Питання для дискусій**

1. Чи є реальними перспективи широкого впровадження управлінського консультування на вітчизняних підприємствах?
2. Лі Якокка казав: «Мені не потрібне збіговище яскравих особливостей, мені потрібна футбольна команда». Чи є універсальним такий критерій добору кадрів?
3. Якщо умовно поділити персонал на дві категорії людей: орієнтованих на процес і на результат, якими мають бути провідні менеджери підприємства й чому?
4. Чимало сучасних підприємств, які платять високу заробітну плату своїм співробітникам, стали «тюрмою персоналу». Які перспективи розв'язання цієї проблеми в майбутньому?



5. Постійна робота з організаційного розвитку або боротьба з наслідками управлінських проблем – яка з альтернатив є нині оптимальною?

6. Чи є дієвою управлінська експрес-діагностика, що проводиться у формі навчання?

### **Запитання для самоперевірки знань**

1. У чому полягає сутність управлінської діагностики?

2. Якими є основні методичні підходи до проведення управлінської діагностики, які їх особливості?

3. Як проводиться діагностування організаційної структури управління підприємством?

4. За якими напрямками діагностують якість управління персоналом?

5. У чому особливість дослідження зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем?

6. Які критерії і показники використовують для оцінки загальних результатів функціонування системи менеджменту підприємства?

7. Які передумови виникнення крос-культурного менеджменту, що нового він вносить в управлінську діагностику?

## ТЕМА 8. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА

Починаючи вивчення зазначеної теми, слід пригадати, що за дослідженнями західних аналітиків 2/3 усіх банкрутств відбувається за рахунок внутрішніх причин, а саме – нераціональної організаційної структури управління, поспішного вибору постачальників, невідповідній економічному потенціалу сфері діяльності, помилковій оцінці місткості ринку тощо. Найважливішою причиною, на думку більшості дослідників, є безсистемна фінансово-аналітична робота (або взагалі її відсутність), що полягає не тільки у відсутності періодичності її здійснення, а й у недосконалої й поверхневості розуміння особливостей її інформаційного й методологічного забезпечення.

Ключовим питанням для розуміння сутності й результативності фінансової діагностики є концепція господарської діяльності як потоку управлінських рішень для вкладення ресурсів з метою отримання прибутку. Саме отримання прибутку необхідне для збереження економічної життєздатності підприємства, можливості подальших вкладень капіталу. При цьому всю сукупність рішень щодо досягнення цієї мети може бути зведено до трьох основних напрямів – рішення з вкладення ресурсів; операції, що здійснюються за допомогою цих ресурсів; визначення структури фінансової діяльності. Вчасне та якісне забезпечення цих напрямів фінансових рішень постає сутністю фінансової діагностики.

Важливо усвідомлювати, що фінансова діагностика є методом пізнання фінансового механізму підприємства, процесів формування й використання фінансових ресурсів для його операційної та інвестиційної діяльності. Її результат – оцінка фінансового благополуччя підприємства, стану його майна, швидкості обертання всього капіталу та його окремих частин, дохідності використаних коштів.

Користувачами результатів фінансової діагностики в ринкових умовах господарювання виступають:

- акціонери й засновники підприємства, яких цікавить рентабельність акціонерного капіталу та внесків засновників у складі загальних інвестицій;

- менеджери підприємства, яким фінансова діагностика надає достовірну оцінку ефективності управління підприємством;
- інвестори, що вкладають капітал із певним рівнем ризику з метою отримання доходу на нього;
- кредитори, яких цікавить платоспроможність підприємства й ризик неповернення позичкових коштів;
- працівники підприємства, зацікавлені в отриманні інформації про здатність підприємства своєчасно виплачувати заробітну плату;
- постачальники матеріально-технічних ресурсів, споживачі (клієнти підприємства), податкові служби, страхові компанії, органи державного управління тощо.

Слід нагадати, що в процесі фінансової діагностики використовується інформація з таких джерел:

- господарський облік – оперативний, бухгалтерський, статистичний облік;
- звітність – публічна фінансова бухгалтерська звітність (річна), квартальна звітність, обов’язкова статистична звітність;
- планова й нормативна інформація;
- інша інформація – преса, результати опитування керівництва, експертна інформація.

Необхідно звернути увагу на необхідність використання в процесі фінансової діагностики інформаційних джерел, що відповідають певним вимогам якості – значимості (своєчасність, прогностична цінність, цінність зворотного зв’язку), надійності (достовірність, можливість перевірки, нейтральність), порівнянності й постійності інформації.

Слід зауважити, що фінансова діагностика, що ґрунтується виключно на даних бухгалтерської звітності, набуває характеру зовнішньої діагностики, тобто діагностики, що здійснюється за межами підприємства його зацікавленими контрагентами і з огляду на це має такі особливості:

- множинність суб’єктів діагностики, користувачів інформації про діяльність підприємства;

- різноманітність цілей та інтересів суб'єктів діагностики;
- наявність типових методик, стандартів обліку й звітності;
- орієнтація діагностики на публічну, зовнішню звітність підприємства;
- максимальна відкритість результатів діагностики для користувачів інформації про діяльність підприємства.

При цьому згідно з міжнародними стандартами бухгалтерського обліку до складу такої звітності входять такі основні компоненти – баланс підприємства, звіти про прибутки і збитки, про рух грошових коштів, пояснення до фінансової звітності.

Розуміння зазначених особливостей фінансової діагностики дозволяє сформулювати її зміст у всіх її складових, а саме: аналіз абсолютних показників діяльності підприємства за даними фінансової звітності підприємства (горизонтальний і вертикальний аналіз), діагностика підприємства за допомогою фінансових показників (коефіцієнтний аналіз). При цьому всі коефіцієнти фінансового стану розподіляються на коефіцієнти координації (використовуються для визначення відношень різних за змістом абсолютних показників фінансового стану або їх лінійних комбінацій) і коефіцієнти розподілу (використовуються у випадках, коли є потреба у визначенні частини того чи іншого абсолютного показника фінансового стану в загальному підсумку відповідної групи абсолютних показників). Необхідно розуміти, що аналіз фінансових коефіцієнтів (перелік основних фінансових коефіцієнтів подано в дод. 6) повинен полягати в порівнянні з базисними величинами, а саме – середніми за часовим рядом значеннями показників підприємства, що відповідають вимогам безпечного функціонування; середньогалузевими значеннями показників; значеннями, що розраховані за даними звітності конкурента-лідера галузі; теоретично обґрунтованими величинами показників.

Варто зазначити, що проведення фінансової діагностики за вказаною методикою дозволяє виявити «вузькі» місця в діяльності підприємства, дослідити причини, які їх зумовили, визначити напрями поглиблених досліджень. Разом з тим вони не дають можливості зробити висновки щодо

фінансового стану підприємства в цілому. Існує об'єктивна потреба у використанні синтетичного інтегрального показника фінансового стану, який залежить від рівня платоспроможності, фінансової незалежності й рівня якості активів підприємства і визначається як їх середня геометрична.

Не менш важливим блоком аналітичних робіт у рамках загальної процедури фінансової діагностики є рейтингова оцінка підприємств, що входять до складу певної галузі. З метою визначення місця підприємства в межах галузі, рівня її розвитку доцільно застосувати методику сукупної рейтингової оцінки за даними фінансової звітності, що передбачає використання отриманих на попередніх етапах значень однонаправлених фінансових коефіцієнтів, розрахунок стандартизованих значень фінансових коефіцієнтів у розрізі досліджуваних підприємств і їх використання в формулі сукупної рейтингової оцінки.

Застосування комп'ютерної техніки й апробованих програмних продуктів значно підвищує якість проведення фінансової діагностики шляхом елімінування «розрахункових» помилок, наочного представлення результатів діагностування у вигляді графіків, таблиць, діаграм, тощо. Особливу популярність отримали такі програмні розробки, як «Аналітик», «Audit Expert», «Альт-Финансы», «АБФИ-Финансы», «Analyser-Финансы».

## **Література**

[4; 6; 14; 15; 16; 26; 38; 46; 52]

## **Термінологічний словник**

**Горизонтальний аналіз балансу** – визначення абсолютних і відносних змін величин різних статей балансу за звітний період.

**Вертикальний аналіз балансу** – розрахунок питомої ваги окремих статей у загальній валюті балансу (вивчення структури статей балансу на звітну дату).

**Коефіцієнтний аналіз** – вивчення рівня й динаміки відносних показників фінансового стану, що розраховуються як відношення величин балансових статей чи інших абсолютних показників, отриманих із форм звітності.

## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

### **Теми для рефератів**

1. Фінансова діагностика: мета, основні моделі, інструментарій.
2. Роль фінансової діагностики за умов переходу до ринкової економіки.
3. Інформаційне забезпечення фінансової діагностики.

### **Питання для дискусій**

1. Чи є фінансова діагностика універсальним методом визначення рівня ефективності функціонування підприємства?
2. Яке місце посідає фінансова діагностика в фінансово-аналітичній роботі підприємства?

### **Запитання для самоперевірки знань**

1. Які основні цілі й особливості зовнішньої фінансової діагностики?
2. Які основні принципи формування фінансової звітності згідно з Міжнародними стандартами бухгалтерського обліку?
3. Яке місце займає вертикальний, горизонтальний і коефіцієнтний аналіз у рамках фінансової діагностики?
4. Який порядок розрахунку коефіцієнтів фінансової діагностики?

## ТЕМА 9. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Починаючи вивчення цієї теми, необхідно чітко усвідомлювати, що ефективне здійснення підприємством діагностичної роботи й використання в ній відповідного методико-методологічного інструментарію неможливе без теоретичного розуміння сутності підприємства, доцільності його функціонування, усвідомлення стратегічної цілеорієнтації та суспільної місії. За відсутності науково обґрунтованих теорій і концепцій, що вивірені практикою і відповідають сучасним умовам господарювання, підприємства змушені гнучко адаптуватись до нестабільного зовнішнього середовища й оперативно знаходити адекватні рішення нетрадиційних складних проблем.

Обмеженість існуючих теоретичних концепцій підприємства (неокласична, інституціональна, еволюційна, підприємницька, антиеволюційна, тощо) зумовила появу інтеграційної теорії, основним постулатом якої є інтеграція в часі – забезпечення безпечного існування (потреба в безпеці) й розвиток підприємства (потреба в зростанні). Розуміння підприємства як системного інтегратора в часі й просторі різноманітних соціально-економічних процесів потребує особливої концепції управління (концепція безпечного функціонування), здатної досягати зазначених потреб із максимальною ефективністю. Основні принципи функціонування системи управління в такій концепції:

- безумовне задоволення як загальних потреб підприємства, так і його робітників;
- гнучкість структури економічного потенціалу, що забезпечує його стабільне функціонування зараз і безпечну діяльність у майбутньому;
- постійне очікування загроз;
- здатність структури управління швидко реагувати на загрози й ефективно використовувати існуючі можливості;

- ефективна інформаційна забезпеченість процесів планування й використання стратегій підприємства;

- усвідомлення суспільством важливості створення сприятливих умов для здійснення підприємством заходів із підтримки власної економічної безпеки.

Слід розуміти, що система управління повинна перебувати в стані постійного очікування сигналів із боку факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ, які «запускають» у дію економічний механізм появи на підприємстві негативної (кризової) або позитивної зміни, й адекватного реагування на них. Тому для отримання достатньої інформації про стан і тенденції розвитку внутрішнього і зовнішнього середовищ у процесі обґрунтування та прийняття стратегічних рішень, націлених на досягнення й підтримку економічної безпеки підприємства, необхідна системна методика діагностики економічної безпеки підприємства, що складається з таких основних розділів:

- оцінка можливостей підприємства протидіяти загрозам; оцінка причин появи загроз із боку факторів внутрішнього середовища;

- систематичний аналіз стану й тенденцій розвитку зовнішнього середовища;

- оцінка тенденцій розвитку підприємства; визначення зони його функціонування; прогнозування впливу змін факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на стан підприємства.

Першочерговим завданням виступає визначення поточного й перспективного стану функціонування організації та її партнерів для прийняття управлінських рішень (у будь-якій системі існують пороги чутливості, вразливості й розпаду, які визначають її стани функціонування. Критеріями визначення при цьому виступають фінансові коефіцієнти, що розраховуються при проведенні фінансової діагностики).

Можливі стани функціонування організацій: неплатоспроможність, криза, передкризовий стан, економічна безпека – доцільно визначати за такою алгоритмічною схемою:

- 1) стан неплатоспроможності – аналіз стану за критеріями неплатоспроможності; аналіз кредиторської заборгованості;



2) стан кризи – динамічний коефіцієнтний аналіз значень показників ліквідності, фінансової стійкості й ефективності виробництва (із застосуванням методу відхилень); аналіз ліквідності балансу;

3) передкризовий стан – аналіз грошового потоку підприємства; вертикальний і горизонтальний аналіз балансу підприємства.

Необхідно звернути особливу увагу на існуючі методологічні проблеми й особливості в розрізі перелічених раніше етапів:

#### 1. Стан неплатоспроможності

Критеріями стану неплатоспроможності постають законодавчо встановлені умови порушення справи про банкрутство (для підприємств усіх форм власності) та/або критерії неплатоспроможності, закріплені Кабінетом Міністрів України в «Положенні про реєстр неплатоспроможності підприємств та організацій» (для підприємств і організацій державної форми власності).

#### 2. Стан кризи:

1) доцільне встановлення на підприємстві нормативних значень кількісних показників його діяльності (значення задовольняють уявлення підприємства про стан економічної безпеки), «нормальних» відхилень (розмір відхилень від нормативних значень задовольняє уявлення підприємства про стан економічної безпеки);

2) аналітик повинен особливу увагу звертати на тривалість і глибину виключного відхилення за показником діяльності підприємства;

3) кількісний аналіз буде недостатньо достовірним без результатів проведення експертної діагностики стану підприємства.

#### 3. Передкризовий стан

Аналіз відхилень у показнику «ціна підприємства» дозволить отримати додаткову інформацію про поточний стан функціонування підприємства.

Слід пригадати, що діагностам часто пропонується проведення додаткових досліджень щодо прогнозування ймовірності настання стану неплатоспроможності за існуючими однокритеріальними моделями прогнозування банкрутства (наприклад, двох-, п'яти-, та семифакторні моделі Альтмана; чотирьохфакторна модель R Іркутської державної економічної академії; модель У. Бівера; методика

рейтингової оцінки R тощо). Але необхідно при цьому враховувати, що, по-перше, у вітчизняній економічній науці й виробничій практиці відсутні напрацювання щодо можливості й доцільності їх використання; по-друге, оціночні коефіцієнти, використані в зазначених моделях, розраховані на підставі фактичних матеріалів закордонних підприємств і не враховують вітчизняної специфіки.

## **Література**

[11; 20; 31; 34; 43; 61]

## **Термінологічний словник**

**Економічна безпека організації** – стан оптимального рівня використання економічного потенціалу підприємства, за якого існуючі та/або можливі збитки нижче встановлених підприємством меж.

**Загроза** – конкретна форма прояву небезпеки, тобто такі зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, що призводять або можуть призвести до небажаних наслідків.

**Небезпека** – усвідомлена ймовірність появи небажаних змін у суб'єкта, яка визначається набором факторів об'єктивної і суб'єктивної дії з вражаючими властивостями.

**Збиток** – ступінь небажаної зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, виражений кількісно або якісно.

## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

### **Теми для рефератів**

1. Критерії визначення та якісні характеристики кризових станів підприємства.
2. Критерії неплатоспроможності підприємств і їх адаптація до реальних умов господарювання.

3. Симптоми й ознаки кризових ситуацій.
4. Державна підтримка й регулювання діяльності неплатоспроможних підприємств.

### **Питання для дискусій**

1. Які основні передумови виникнення інтеграційної теорії підприємства?
2. Чи існує різниця між «кризовим станом» функціонування організації та «станом кризи»?
3. Чи можна сформулювати універсальний показник розмежування безпечного стану функціонування підприємства й кризового?
4. Чи можлива довгострокова економічна безпека підприємства?

### **Запитання для самоперевірки знань**

1. Які основні методологічні підходи до діагностики економічної безпеки підприємства?
2. Які основні методологічні підходи до визначення станів функціонування підприємства?
3. У чому сутність, недоліки і переваги існуючих однокритеріальних показників прогнозування неплатоспроможності підприємства?

## **ТЕМА 10. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

Представлена тема дає змогу отримати повне уявлення про основні методологічні особливості, місце й роль діагностування економічної культури в комплексі діагностичних процедур підприємства.

Важливо враховувати, що діагностування будь-якого об'єкта потрібно починати з дослідження його наукового визначення, що дає можливість з'ясувати його структуру, сутність, основні структурні елементи. Під економічною культурою розуміється притаманна підприємству система матеріальних і духовних цінностей, еталонів поведінки, настроїв, символів, методів управління, що зумовлює індивідуальність підприємства.

Виходячи з поданого визначення, зрозуміло, що економічна культура – явище складне, багатозначне, багаторівневе, динамічне. До її елементів може бути віднесено все, що пов'язане з людською діяльністю, що використовується й відновлюється в процесі праці, спілкування. Звідси логічність і правомірність використання культурологічного підходу до проведення діагностичних процедур, який дає комплексне розуміння процесів еволюції та функціонування різноманітних організацій з урахуванням глибинних механізмів поведінки людей. У рамках культурологічного підходу системоутворюючими й визначальними поведінку факторами розглядаються аспекти культури, причому провідна роль, як правило, належить духовній стороні діяльності людства.

Сучасні керівники розглядають економічну культуру як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи й окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними; вони намагаються створити власну економічну культуру й тим самим досягти високого рівня культурності. Слід нагадати, що культурне підприємство – це гармонійне підприємство (елементи культури за рівнем розвитку, спрямованості, ідеями, задачами, способами досягнення цілей відповідають один одному); підприємство, на якому співробітник сприймається

як головна цінність і, як наслідок, організує міжособисту й міжгрупову взаємодію на психологічному рівні; підприємство, що будує свої відношення з елементами навколишнього середовища на підставі розуміння їх системної сутності й унікальності та намагається отримувати нові знання про ділових партнерів для їх найкращого розуміння (за даними досліджень, найпоширенішою причиною (80 %), за якою співробітництво між підприємствами не отримує успішного розвитку, є несумісність економічних культур).

Украй важливим є розуміння поліфункціональності культури, що визначає складність проведення культурологічної діагностики й суб'єктивність оцінок. На рівні підприємства економічна культура виконує такі функції:

- оціночно-нормативна (порівняння реальної поведінки індивідуума, групи, підприємства з нормами культурної поведінки);
- регулююча (індикатор і регулятор поведінки);
- пізнавальна (засвоєння індивідуумом норм існуючої економічної культури дозволяє йому швидше адаптуватись у колективі);
- комунікаційна (через елементи економічної культури забезпечується взаєморозуміння й взаємодія співробітників);
- змістоутворююча функція (економічна культура впливає на світогляд особистості);
- функція суспільної пам'яті, збереження й нагромадження досвіду підприємства.

Особливу увагу необхідно звернути на сутнісну характеристику елементів економічної культури, до складу якої відносять культуру засобів праці й трудового процесу, культуру умов праці, управління, міжособистих відношень, культуру співробітника, культуру комунікацій і фірмовий стиль.

Культуру засобів праці й трудового процесу характеризують такі елементи, як упровадження досягнень науки й техніки у виробництво, рівень механізації та автоматизації, якість обладнання, ритмічність і плановірність роботи підприємства, якість продукції, методи оцінки результатів праці.

Культура умов праці – це сукупність об’єктивних умов і суб’єктивних факторів, що визначають поведінку людини в процесі виробничої діяльності. Ця частина включає характеристики й показники санітарно-гігієнічних, психофізичних, соціально-психологічних і естетичних умов праці.

Культуру управління визначають методи управління, стиль керівництва, ступінь гуманізму, індивідуальний підхід, професіоналізм управлінців, методи стимулювання, що використовуються.

Культура міжособистісних стосунків – це соціально-психологічний клімат, наявність почуття колективізму, взаємодопомоги, наявність і сприйняття робітниками цінностей корпорації.

Культуру працівника представляють у вигляді особистої культури та культури праці. Вона має зовнішню складову й проявляється через поведінку людини, знання етикету, правил поведінки. Внутрішню культуру складають моральність мислення, ціннісні орієнтації, культура почуттів. Визначають її виходячи з рівня освіти й кваліфікації робітника, дисциплінованості, творчості на робочому місці.

Фірмовий стиль і культура комунікацій проявляються в культурі одягу; етичності поведінки й культурі проведення нарад, винесення доган, звільнення співробітників, бесід по телефону й спілкування з відвідувачами.

Потрібно усвідомлювати, що культурологічна діагностика повинна ґрунтуватись на таких методологічних принципах, як науковість (використання досягнень наукових дисциплін, які мають своїм об’єктом людину, організації, працю); системність у сприйнятті об’єктів дослідження й управління; професіоналізм, що передбачає наявність у дослідника специфічного досвіду й навичок; визнання підприємства як частини суспільства; гуманізм, що базується на визнанні індивідуума найвищою цінністю.

Потрібно добре засвоїти, що в рамках культурологічної діагностики використовують такі різновиди діагностування, як комплексна одноразова діагностика й моніторинг. Комплексна культурологічна діагностика передбачає таку процедуру:

- попередній аналіз стану й тенденцій розвитку економічної культури;
- визначення й формулювання проблем;
- дослідження проблем, причин їх виникнення, характеру, рушійних сил (факторів);
- висування гіпотез, що визначають імовірні способи розв'язання проблем;
- перевірка гіпотез, проведення експериментів;
- аналіз і інтерпретація результатів експериментів;
- розробка механізмів реалізації заходів, проведення яких сприяє розв'язанню проблем.

Отримані в ході культурологічної діагностики результати дають змогу керівництву підприємств здійснити інституціоналізацію рішень, а саме: проведення реорганізаційних заходів, закріплення їх наказами, розпорядженнями; призначення відповідальних осіб, робочих груп; визначення стимулів за відмінне виконання корпоративних правил і норм.

Слід звернути особливу увагу на специфічний методико-методологічний інструментарій, що використовується в рамках культурологічної діагностики. Найбільш ефективними можна вважати такі методи діагностування – метод нагляду (зовнішній); метод інтроспекції; особистісні опитування; проективний метод; соціометрія; метод анкетування, інтерв'ю, бесід.

Необхідно усвідомлювати необхідність здійснення постійного систематичного моніторингу за обмеженою кількістю параметрів стану економічної культури. Результати діагностування з точки зору наочності їх представлення й простоти аналізу доцільно зводити в аналітичні анкети, що мають вигляд оціночних, рангових, диференційних.

## **Література**

[18; 19; 21; 25; 27; 58; 60]

## **Термінологічний словник**

**Економічна культура** – притаманна підприємству система матеріальних і духовних цінностей, еталонів поведінки, настроїв, символів, методів управління, що зумовлює індивідуальність підприємства.

**Стиль керівництва** – особливості реалізації керівником власно-розпорядчих функцій, які відображають сприйняття ним підлеглих і рівень його особистої культури.

**Соціометрія** – метод психологічного дослідження міжособистісних стосунків у групі з метою визначення структури взаємовідношень, ролей і статусів членів групи, в тому числі визначення неформальних лідерів, психологічної сумісності.

**Група** – сукупність осіб, об'єднаних спільністю інтересів, професії, діяльності тощо.

## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

### **Теми для рефератів**

1. Особливості національної економічної культури.
2. Соціальна відповідальність корпорації з точки зору національної ментальності.
3. Соціально-психологічний клімат у колективі та його вплив на ефективність діяльності організації.
4. Стиль керівництва як відображення культури управління й керівника.
5. Поняття й особливості функціонування груп і «команд» в організації.
6. Поведінка представників організації під час переговорів як джерело інформації про економічну культуру.



### **Питання для дискусій**

1. Чи може підприємство «бути культурним» в умовах перехідного періоду до ринкових умов господарювання?
2. Які основні ознаки «культурно-гармонійної» вітчизняної організації?
3. Чи доцільне використання культурологічного підходу до діагностування вітчизняних підприємств?
4. Чи зможуть вітчизняні підприємства «стати культурними» з переходом до ринкових умов господарювання?

### **Запитання для самоперевірки знань**

1. Які вихідні принципи й особливості психологічного й культурологічного підходів в управлінні?
2. Які основні ознаки культурної корпорації?
3. Які функції на рівні корпорації виконує економічна культура?
4. Які методи, прийоми й способи використовують при проведенні культурологічної діагностики?
5. Які основні особливості проведення культурологічної діагностики?

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Основна література

1. Авдашева С. Б., Розанова Н. М. Теория организации отраслевых рынков: Учебник. – М.: ИЧП «Издательство Магистр», 1998. – 320 с.
2. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: Новости, 2000. – 256 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 386 с.
4. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 215 с.
5. Глазов М. М. Диагностика предприятий: новые решения – СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та экономики и финансов, 1997. – 122 с.
6. Грачев А. В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия. От бухгалтерского учета к экономическому: Учеб.-практ. пособие. – М.: Финпресс, 2002. – 208 с.
7. Денисов А. Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией. – М.: Дело и Сервис, 2002. – 416 с.
8. Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка. – СПб.: Питер, 2001. – 240 с.
9. Дубров А. и др. Многомерные статистические методы. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 352 с.
10. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
11. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Под ред. С. А. Панова. – М.: ОАО Изд-во «Экономика», 1997. – 288 с.
12. Клейнер Г. Б., Смоляк С. А. Экономические зависимости: принципы и методы построения. – М.: Наука, 2000. – 104 с.
13. Ковалёв А. П. Диагностика банкротства. – М.: АО «Финстатинформ», 1995. – 96 с.
14. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 560 с.
15. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учеб. пособие. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 596 с.
16. Коробов М. Я. Фінасово-економічний аналіз діяльності підприємств. – К.: Знання, 2000. – 347 с.
17. Микерин Г. И. и др. Международные стандарты оценки. – М.: Новости, 2000. – 260 с.

18. Мигром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент. – СПб.: Экономическая школа, 2001. – 468 с.
19. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2000. – 297 с.
20. Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность) / Под ред. Е. А. Олейникова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 288 с.
21. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М.: МТ Пресс, 2001. – 296 с.
22. Портер М. Конкуренция. Учеб. пособие. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.
23. Портер М. Стратегія конкуренції. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
24. Райхлин Э. Основы экономической теории. Микроэкономическая теория рынков продукции. – М.: Наука, 1995. – 347 с.
25. Рапопорт Б. М. Оптимизация управленческих решений. – М.: ТЕИС, 2001. – 264 с.
26. Спивак В. А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
27. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 336 с.
28. Системный анализ в управлении: Учеб. пособие / Под ред. А. А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
29. Скотт Марк К. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости. – М.: Олимп-Бизнес, 2000. – 432 с.
30. Современные технологии управления – ключ к успеху в бизнесе// Управление персоналом. – 2002. – №4. – С. 6—13.
31. Справочник директора предприятия / Под ред. М. Г. Лапусты.—М.: ИНФРА-М, 1996. – 704 с.
32. Справочное пособие директора производственного объединения (предприятия) (экономика, организация, планирование, управление). – М.: Экономика, 1997. – 586 с.
33. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А. П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 510 с.
34. Теория и практика антикризисного управления: Учеб. для вузов / Под ред. С. Г. Беляева.. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
35. Тиrolь Ж. Рынки и рыночная власть: Теория организации промышленности. – СПб.: Экономическая школа, 1996. – 745 с.

36. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

37. Травин В., Магура М. Кадровый консалтинг в условиях организационных изменений // Управление персоналом. – 2002. – № 6. – С. 29—32.

38. Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства. – К.: Всесвіт: Наукова думка, 2001. – 367 с.

39. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании. – М.: Дело, 2000. – 427 с.

40. Управление современной компанией / Под ред. Б. Мильнера. – М.: ИНФРА – М., 2001. – 586 с.

41. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

42. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

43. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова. – СПб.: Специальная Литература, 1995. – 586 с.

44. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова; 2-е изд. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589 с.

### **Додаткова література**

45. Новые технологии электронного бизнеса и безопасности / Л. К. Бабенко, В. А. Быков, О. Б. Макаревич, О. Б. Спиридов – М.: Радио и связь, 2001. – 376 с.

46. Бень Т. Г., Довбня С. Б. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства // Фінанси України. – 2002. – № 6. – С. 53—60.

47. Класифікація видів економічної діяльності. КВЕД. Державний класифікатор України. ДК 009 – 96. Чинний від 01.07.1997. – 897 с.

48. Кононенко І. Метод експрес-аналізу рівня конкурентоспроможності продукції // Економіка України. – 1998. – С. 12-25.

49. Маркус Я., Шашкова О. Сколько стоит АЗС // «Янус нерухомість». – 2002. – № 10. – С. 6-17.

50. Нестеров Л., Аширова Г. Воспроизводство и национальное богатство // Вопросы экономики. – 2002. – № 10. – С. 103—110.

51. Плоткін Я., Лісовська Л. Забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства // Економіка України. – 1999. – № 2.

52. Поліщук Н. В. Інформаційне забезпечення регулювання результатів діяльності підприємства // Фінанси України. – 2002. – № 1 – С. 61—66.
53. Справочник кадровика: должности руководителей и служащих, квалификационные характеристики, тарифные разряды. – М.: ИНФРА-М., 2002. – 688 с.
54. Статистика: Підручник / С. С. Герасименко та ін. – К.: КНЕУ, 2000. – 286 с.
55. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес» – 1999. – 502 с.
56. Статистичний щорічник України за 2009 рік / Державний комітет статистики України / За ред. О. Г. Осауленка. – К.: Техніка, 2010. – 643 с.
57. Украинская инвестиционная газета. ТОП 100. – 2009. – № 24.
58. Управление проектами: Толк. англо-рус. справочник / Под ред. В. Д. Шапиро. – М.: Изд-во «Высшая школа», 2000. – 379 с.
59. Байе М. Управленческая экономика и стратегия бизнеса: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 1999. – 743 с.
60. Холл Ричард Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
61. Шилов Э. И., Закорко Е. П. Экономическая диагностика финансового положения строительных организаций // Персонал. Приложение № 3. – 1999. – № 4 (52). – С. 73—76.
62. Кадры предприятия: 300 образцов должностных инструкций / Д. Л. Щур, Л. В. Труханов. – М.: Дело и Сервис, 2001. – 912 с.

## ПОКАЗНИКИ КОНЦЕНТРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ НА РИНКУ

**1. Індекс концентрації**

$$CR_i = \sum_{i=1}^n q_i,$$

де  $CR_i$  – індекс концентрації певної кількості ( $n$ ) підприємств, %;  
 $q_i$  – частка продажу  $i$ -го підприємства, %.

Значення  $CR_3$  для трьох найбільших підприємств означає:

- |                        |                                 |
|------------------------|---------------------------------|
| $CR_3 < 45 \%$         | – ринок концентрований;         |
| $45 \% < CR_3 < 70 \%$ | – ринок помірно концентрований; |
| $CR_3 > 70 \%$         | – ринок висококонцентрований.   |

**2. Індекс Херфіндаля—Хіршмана**

$$HHI = \sum_{i=1}^m q_i^2,$$

де  $HHI$  – індекс Херфіндаля – Хіршмана, коеф.;  $q_i$  – частка продажу кожного з  $m$  підприємств галузі,  $i = 1, \dots, m$ .

Значення  $HHI$ : близько 0 – ринок неконцентрований, близько 1 – висококонцентрований, монопольний.

**3. Коефіцієнт відносної концентрації**

$$K = (20 + 3\beta) / \alpha,$$

де  $K$  – коефіцієнт відносної концентрації;  $\beta$  – частка найбільших підприємств у загальній кількості учасників ринку, %;  $\alpha$  – частка продажу цих самих підприємств у загальному обсягу продажу, %.

Значення  $K$ :  $K > 1$  – ринок неконцентрований;

$K < 1$  – ринок висококонцентрований.

**4. Індекс Холла—Тайдмана**

$$HT = 1 / \left( 2 \sum_{i=1}^m R_i q_i - 1 \right),$$

де  $HT$  – індекс Холла—Тайдмана;  $R_i$  – позиція (ранг) підприємства на ринку (найбільше має ранг 1);  $q_i$  – частка продажу цих самих підприємств у загальному обсягу.

Значення  $HT$ :

$HT = 1$  – ринок висококонцентрований, монопольний;

$HT = \frac{1}{m}$  – ринок неконцентрований.

## ЕВОЛЮЦІЯ РИНКОВИХ СТРУКТУР У КОМП'ЮТЕРНІЙ ГАЛУЗІ

У деяких галузях зміни можуть відбуватися дуже швидко. В ході еволюції така галузь може динамічно проходити через різні фази: монополію, олігополію, монополістичну й квазі-конкуренцію.

Комп'ютерна галузь розпочала формуватись у 60-ті рр. ХХ ст. Тільки декілька великих компаній у ній займались виробництвом центральних обчислювальних машин для університетів, науково-дослідних закладів, а також великих організацій бізнесу. В ті часи майже кожна обчислювальна машина проектувалась на потребу конкретного замовника, й часто витрати на це перевищували 100 тис. доларів. Тоді кожна компанія-виробник дотримувалась власних стандартів і якщо в користувача щось виходило з ладу або вимагалось невелике вдосконалення, він змушений був звертатися до розробника й постачальника цієї техніки. Це дозволяло кільком виробникам обчислювальних машин відчувати себе в особливому становищі, в кожного з них була власна база споживачів. Прибутки компаній були дуже високими, оскільки вони могли встановлювати надбавку в 50—60 %.

З появою нових учасників галузі в технологіях з'явилося більше інновацій, що сприяло зменшенню габаритів центральних обчислювальних машин, скороченню витрат на виробництво і як наслідок – зниженню ціни. В результаті ця галузь перейшла в нову фазу, а всі учасники ринку почали пильніше стежити один за одним. Однак кожна з компаній продовжувала спеціалізуватись на своєму різновиді «заліза» й програмного забезпечення до нього, орієнтуючись при цьому на запити конкретних користувачів. Хоча обладнання й стало за розмірами меншим, але оскільки воно було як і раніше спеціалізованим, то в разі необхідності його обслуговування, ремонту або модернізації користувач все одно був змушений звертатись до конкурентного виробника. Водночас у користувачів можливості дещо розширились: оскільки

ціна обчислювальної техніки стала помітно нижчою, все частіше її користувачі почали відмовлятися від попередніх моделей, не зважаючи на втрати коштів, які були свого часу на них витрачені і переходили на інше «залізо», яке на даний момент уважалося більш «залізистим», тобто зміна постачальника стала легшою справою. Звичайно, це призвело до нового витка конкуренції між ними. В 70-ті рр. поєднання низьких цін і великої конкуренції спричинилося до того, що загальні надходження на цьому ринку скоротились на 20—40 %.

80-ті рр. XX ст. ознаменувались появою персонального комп'ютера, що дало змогу багатьом середнім організаціям набутися обчислювальних можливостей, про які вони в минулому не могли й мріяти. Крім «персоналок» з'явилися також робочі станції і міні-комп'ютери. Хоча в кінці 70-х прибутки в галузі й скоротились, вони все-таки були досить високими, щоб у 80-ті на них «потяглись» нові конкуренти. Тепер на ринку діяло декілька великих підприємств і багато невеликих, кожне з яких займалося своїм напрямом, що не набагато був відмітнішим від інших. Комп'ютери стали доступними не лише середньому, а й малому бізнесу, їх почали купувати для домашнього користування. Але в міру того, як усе більше компаній кинулись у привабливу галузь, прибутки в ній різко падали, чому значною мірою сприяла поява багатьох піратських фірм, що копіювали кращі моделі. Нова ситуація призвела до того, що почалась певна уніфікація комп'ютерів, усе більше й більше їх вузлів, що вироблялись різними компаніями, ставали взаємозамінними. В галузі ще можна було отримати економічний прибуток, але його розміри ставали все меншими. Граничний прибуток знизився до 10—20 %, а 30—40 % Apple були скоріше винятком, який підтверджував загальне правило.

Низькі ціни на комп'ютери й спеціальні програми з впровадження комп'ютерів сприяли тому, що протягом 80-х ця техніка з'явилась майже в усіх школах США і діти звикали користуватися нею з перших днів навчання.

За станом на 1990 р. практично кожен випускник школи мав досвід роботи з комп'ютером. Усе це зумовило зростання попиту на комп'ютери й комп'ютерні системи.



У таких обставинах багато з минулих лідерів у цій галузі розгубили більшість замовників і змушені були поступитися значними частками своїх ринкових ніш невеликим компаніям.

Щоб повернутись до попередніх високих показників прибутку, до яких вони звикли за попередні 20 років, багатьом великим компаніям довелося стати на шлях спеціалізації. Більше того, практично в окрему галузь виділилось програмне забезпечення. А зростаюча конкуренція по «залізу» змусила багатьох учасників придивитися до сегмента ринку, пов'язаного з модернізацією застарілого обладнання. Масовий перехід у 90-ті рр. до відкритих комп'ютерних систем посилив необхідність стандартизації технологій у всій галузі. А особливо вражаючим на початку 90-х стало різке зниження цін на комп'ютери й драматичне скорочення прибутків практично всіх компаній, діючих у галузі.

Збільшення числа компаній і стандартизація обладнання привели до переходу ринку в наступну фазу. Але це ще не все. Найближчим часом ми станемо свідками значних змін у комп'ютерній галузі, характерною рисою яких буде втрата економічного прибутку окремими компаніями. Тільки новаторам вдається протягом короткого часу «збирати врожай» зі своїх інновацій, поки їх не поглине хвиля конкурентів, які їх наздоганяють.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ДІАГНОСТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА  
В АСПЕКТІ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

I. Загальний розділ

1. Підприємство є конкурентоспроможним на ринку:

- місцевому;
- регіональному;
- національному;
- близького зарубіжжя;
- світовому.

Підприємство конкурентоспроможне:

- за всією номенклатурою продукції;
- за окремими видами продукції;
- за 1—2 видами продукції.

2. Чи вимірюється конкурентоспроможність підприємства зіставленням:

- річних обсягів продажів;
- річної динаміки обсягу прибутку;
- норми прибутку (прибуток/витрати; прибуток/основні фонди);
- іншими способами;
- не вимірюється.

3. Які програми з підвищення конкурентоспроможності плануються на підприємстві;

- короткострокові;
- середньострокові (2—3 роки);
- довгострокові (більше 3 років);
- жодні.

## II. Ефективність виробництва й управління

1. Чи здатне підприємство контролювати й здійснювати зниження часткових витрат (фізичних):

- праці;
- сировини, матеріалів і основного капіталу;
- загальне зниження собівартості продукції;
- яка частка технологій світового рівня (в %);
- підприємство не має можливостей (фінансових, технологічних, інших) для підвищення ефективності виробництва.

2. Чи існують на підприємстві структурні підрозділи, а також механізми, відповідні програми по реалізації:

- капітальних інвестицій;
- фінансування НДДКР;
- підготовки, перепідготовки, загального підвищення якості робочої сили;
- маркетингу;
- підвищення якості продукції, включаючи стандартизацію й сертифікацію, промисловий дизайн;
- перепрофілювання виробництва;
- підприємство має потребу в інших програмах (структурах, механізмах) – яких саме?

3. Чи сприяє підвищенню ефективності виробництва й конкурентоспроможності подальша:

- універсалізація продукції;
- спеціалізація виробництва;
- реструктуризація;
- концентрація виробництва й управління в рамках промислово-фінансових груп;
- введення нових інформаційно-аналітичних систем управління;
- інші організаційно-управлінські заходи (які саме?).

### III. Ціни, поставки, реалізація

1. Цінові фактори, що справляють найбільший вплив на конкурентоспроможність продукції:

- інфляція в країні та випереджаюче зростання цін на сировину, матеріали, енергію в порівнянні зі зростанням цін на кінцеву продукцію;
- падіння валютного курсу національної валюти й зміни цін на поставки імпортової сировини, комплектуючих виробів, обладнання;
- податкові платежі;
- рівень банківських відсоткових ставок;
- витрати на працю;
- капітальні витрати;
- утримання об'єктів соціально-культурного й побутового призначення;
- інші фактори (які?).

2. Чи має підприємство:

- надійну й стабільну систему поставок сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, машин і обладнання в країні, близькому зарубіжжі;
- налагоджену гуртову і роздрібну товаровивідну мережу в країні, близькому зарубіжжі;
- залежність від імпортних поставок та / або зарубіжних ринків збуту;
- інші проблеми з поставками й реалізацією (які?).

3. Чи здатне підприємство планувати ціни й обсяги реалізації своєї продукції:

- у країні;
- у близькому зарубіжжі;
- на світовому ринку;
- не здатне через відсутність необхідної інформації, збутової мережі, інші причини (які?).

#### IV. Середовище

##### 1. Конкуренція в галузі:

- слабка, сильна, середня;
- необхідне подальше підвищення конкуренції для розвитку

підприємства;

- бажане тимчасове зниження конкуренції;
- відсутня необхідність у змінах;
- інша думка (яка саме?).

##### 2. Державне регулювання впливає на конкурентоспроможність

підприємства:

- позитивно;
- негативно;
- нейтрально;
- відношення до державного регулювання в перспективі – необхідне,

однак у іншій формі, взагалі не потрібне;

- інша думка (яка саме?).

##### 3. Зв'язок підприємства зі світовим ринком:

- сильний;
- слабкий;
- нестабільний;
- жодного зв'язку;
- необхідно повністю відкрити внутрішній ринок;
- посилити протекціонізм у тій чи іншій формі;
- підприємство на даний момент готове до конкуренції на зовнішніх

ринках (буде готове через 1 + 3 роки, більше ніж через 3 роки).

Навчальне видання

**БУРМАКА** Тетяна Миколаївна

Конспект лекцій з дисципліни «**Економічна діагностика**» (для студентів 4 курсу заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, напрямку підготовки 0502 (6.030601) «Менеджмент»).

Відповідальний за випуск *Є. М. Кайлюк*

Редактор *З. М. Москаленко*

Комп'ютерне верстання *Ю. П. Степась*

План 2009, поз. 168 Л

---

Підп. до друку 10.09.2010 р.

Формат 60x84 1/16

Друк на ризографі.

Ум.-друк. арк. 3,4

Зам. №

Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: [rectorat@ksame.kharkov.ua](mailto:rectorat@ksame.kharkov.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: ДК № 731 від 19.12.2001 р.