

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

В. М. Охріменко, І. В. Мількін, Н. В. Шокурова

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

"ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА"

(для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня "бакалавр" напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент» і студентів освітньо-кваліфікаційного рівня "спеціаліст" та слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства» заочної форми навчання)

**Харків
ХНАМГ
2013**

Охріменко, В. М. Конспект лекцій з дисципліни "**Економічна діагностика**" (для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня "бакалавр" на пряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» і студентів освітньо-кваліфікаційного рівня "спеціаліст" та слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства» заочної форми навчання) [Текст] / В. М. Охріменко, І. В. Мількін, Н. В. Шокурова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2013. – 116 с.

Автори: В. М. Охріменко, доц., канд. техн. наук,
І. В. Мількін, ст. викладач,
Н. В. Шокурова, асистент.

Рецензент: доктор економічних наук, проф. А. Є. Ачкасов

Рекомендовано кафедрою "Економіка підприємства міського господарства", протокол № 3 від 18.11.2012 р.

ЗМІСТ

Вступ	5
Тема 1. Предмет і завдання економічної діагностики	6
1.1. Предмет, об'єкт і завдання економічної діагностики	6
1.2. Методологічна основа економічної діагностики	8
1.3. Основні напрями економічної діагностики підприємства	11
1.4. Інструментарій економічної діагностики.....	11
Тема 2. Діагностика конкурентного середовища підприємства.....	16
2.1.Поняття конкурентного середовища підприємства	17
2.2. Склад і фактори конкурентного середовища.....	19
2.3. Державне регулювання конкуренції	23
2.4. Методика діагностики конкурентного середовища.....	25
Тема 3. Діагностика конкурентоспроможності підприємства	34
3.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства	34
3.2.Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.....	34
3.3.Методи аналізу конкурентоспроможності підприємства.....	35
Тема 4. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства...44	44
4.1. Поняття конкурентоспроможності продукції підприємства	44
4.2. Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції.....	45
Тема 5. Діагностика ринкової вартості майна підприємства	48
5.1. Основні поняття діагностики ринкової вартості майна	48
5.2. Методи оцінки ринкової вартості майна.....	49
5.3. Дохідний, витратний та ринковий методи оцінки ринкової вартості майна	52
Тема 6. Діагностика виробничого потенціалу підприємства	54
6.1. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства	55
6.2. Діагностика виробничої програми підприємства.....	59
6.3. Ресурсне обґрунтування виробничо-господарської діяльності підприємства.....	62
6.4. Оцінка ефективності виробничого потенціалу підприємства	67
Тема 7. Управлінська діагностика.....	68
7.1. Основи управлінської діагностики на підприємстві.....	69
7.2. Моделі управління підприємством.....	72
7.3. Діагностика структури управління і якості управлінських рішень....	74
7.4. Система показників оцінки ефективності організаційної структури підприємства	76

Тема 8. Фінансова діагностика	80
8.1. Поняття фінансової діагностики підприємства, необхідність її здійснення	80
8.2. Мета, завдання і методологічна основа фінансової діагностики ..	81
8.3. Сутність горизонтального, вертикального та аналізу за допомогою коефіцієнтів	84
8.4. Показники фінансово-економічного стану підприємства та методика їхнього розрахунку	87
Тема 9. Діагностика економічної безпеки підприємства	90
9.1. Поняття про економічну безпеку підприємства.....	91
9.2. Внутрішньовиробничі складові економічної безпеки	91
9.3. Позавиробничі складові економічної безпеки.....	97
9.4. Визначення інтегральної оцінки рівня економічної безпеки підприємства.....	101
Тема 10. Діагностика економічної культури підприємства	102
10.1. Основні характеристики економічної культури на підприємстві ..	103
10.2. Передумови становлення корпоративної культури на підприємстві.	104
10.3. Аналіз факторів впливу на формування корпоративної культури .	105
10.4. Оцінка корпоративної культури підприємства	106
10.5. Значення відмінностей національних культур в управлінні підприємством.....	109
Список використаних джерел.....	113

ВСТУП

Ринкові умови господарювання формують високі вимоги до оцінки діяльності господарюючих суб'єктів, серед яких важливе місце посідають підприємства, що створюють конкретні економічні блага і являють першооснову національного багатства. Ефективність діяльності підприємств та стабільність їхнього фінансово-економічного стану забезпечуються рівнем і якістю функціонування провідних бізнес-процесів. Їх тривалий комерційний успіх залежить від того, наскільки відповідають управлінські рішення стану ринкового середовища, власного потенціалу і успішності його використання.

Базою для обґрунтування управлінських рішень виступає економічна діагностика, яка передбачає комплексну аналітичну оцінку всіх сфер діяльності підприємства та чинників макро- і мікросередовища з позицій досягнення максимально можливого економічного результату за рахунок раціонального використання наявних економічних ресурсів.

Економічна діагностика являє собою методичний інструментарій оцінки результативності господарської діяльності і визначення реального фінансово-економічного стану підприємства в цілому, або окремих аспектів його діяльності. На базі результатів діагностики розробляються рекомендації щодо удосконалення діяльності підприємства, стабілізації або поліпшення його фінансового стану, розробки поточних і перспективних планів.

Навчальна дисципліна «Економічна діагностика» належить до циклу професійно орієнтованих дисциплін галузі знань 0305 Економіка та підприємництво спеціальності 7.03050401 Економіка підприємства та галузі знань 0306 Менеджмент і адміністрування напряму підготовки 6.030601 Менеджмент.

Курс ґрунтується на знаннях, отриманих при вивченні таких економічних дисциплін як «Макроекономіка», «Мікроекономіка», «Економічний аналіз», «Економіка підприємства», «Менеджмент», «Маркетинг», «Господарське право», «Бухгалтерський облік», «Потенціал підприємства», «Фінанси підприємства».

Метою дисципліни «Економічна діагностика» є формування системи теоретичних знань, прикладних вмінь і навичок щодо використання методичного апарату та інструментарію економічної діагностики для дослідження підприємства за різними аспектами його діяльності в конкурентному середовищі.

Основними завдання курсу є:

- вивчення основних теоретичних положень та методологічних підходів до здійснення економічної діагностики підприємств і організацій;
- набуття практичних навичок вирішення задач економічної діагностики підприємств міського господарства.

Тема 1. ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ

План

1. Предмет, об'єкт і завдання економічної діагностики.
2. Методологічна основа економічної діагностики.
3. Основні напрями економічної діагностики підприємства.
4. Інструментарій економічної діагностики

Ключові терміни: економічна діагностика; економічний аналіз; системний аналіз; мета діагностики; об'єкт діагностики; завдання діагностики; методи діагностики.

1.1. Предмет, об'єкт і завдання економічної діагностики

Об'єктом економічної діагностики в рамках нашого курсу виступають підприємства і організації в умовах ринкових відносин.

Предметом економічної діагностики є методологічний апарат дослідження і визначення стану підприємства.

Мета діагностики - встановити стан об'єкта дослідження (підприємства) на дату проведення і на перспективу, та визначити заходи, спрямовані на реалізацію ефективної діяльності підприємства, на зменшення впливу небажаних факторів.

Проведення економічної діагностики підприємства може передбачати визначення поточного стану однієї або кількох сфер його діяльності. Деталізована діагностика спрямована як на виявлення ступеня та напрямків дії внутрішніх чинників, що зумовлюють ефективність підприємства, так і на аналіз становища підприємства на ринку.

Одним з важливих напрямків є діагностика конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Вона дає можливість визначити сильні та слабкі відносно конкурентів сторони підприємства, визначити напрями підтримки його потенціалу в збалансованому стані.

Важливими складовими конкурентоспроможного потенціалу підприємства є також його економічні та виробничі елементи. Елементами економічного потенціалу виступають ті ресурси, що будь-яким чином пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства. В той же час, традиційні ресурси діють тільки за умови ефективного використання нематеріальних ресурсів, головною складовою яких є знання. В силу цього сьогодні відмічається підвищення інтересу до прогресу і визнання людського чинника як ключової складової конкурентоспроможності підприємства.

Серед суттєвих організаційно-управлінських чинників, що зумовлюють стан внутрішнього середовища підприємства, важливе місце посідає

організаційна структура управління, яка також є об'єктом економічної діагностики.

Методи проведення діагностики економічної ефективності виробництва давно привертають увагу вітчизняних та іноземних економістів. Особлива увага до цієї проблеми обумовлена різними чинниками.

По-перше, чітко визначилася тенденція виснаження природних ресурсів і підвищення частки затрат суспільної праці на їх видобування.

По-друге, різко збільшилися витрати на прикладні наукові дослідження та проектно-конструкторські розробки.

По-третє, виникла необхідність у керуванні цим процесом в інтересах усього суспільства. Загальновідомо, що процес виробництва відбувається за допомогою об'єднання і використання трьох його елементів: предметів праці (оборотні фонди), засобів праці (основні фонди) і безпосередньо праці (персонал).

При проведенні діагностики підприємства для отримання об'єктивної оцінки економічної ефективності виробництва необхідно провести діагностику використання тих затрат, які дали можливість одержати той чи інший результат.

Таким чином, *економічна ефективність виробництва є комплексною оцінкою кінцевих результатів використання ресурсів виробництва.*

Діагностику економічної ефективності виробництва доцільно проводити за алгоритмом, наведеним на рис. 1.1.

Вибір показників залежить від виду діагностичного аналізу, який проводиться на підприємстві (експрес-аналіз, комплексний аналіз та ін.).

Відомо, що економічна ефективність виробництва визначається відношенням кінцевого результату процесу виробництва до затрат. При формуванні системи показників для вимірювання економічної ефективності, враховують не тільки показники ефективності використовуваних ресурсів, а й показники, які характеризують якість виробленої продукції, її конкурентоспроможність.

Підвищення якості продукції впливає на її кількість, економію ресурсів та більш повне задоволення потреб споживачів. Таким чином, показники якості характеризують процес інтенсифікації виробництва, що відбивається як на результатах виробництва, так і затратах ресурсів.

В силу сказаного, економічну діагностику можна визначити як *сукупність методів якісного і кількісного аналізу, методів прогнозування й оцінки ефективності використання ресурсів підприємства для досягнення цілей розвитку бізнесу з урахуванням зовнішніх обмежень у рамках стратегічної зони господарювання.*



Рис. 1.1 – Алгоритм діагностики підприємства

1.2. Методологічна основа економічної діагностики

Термін «діагностика» запозичений з медицини. Слово «діагноз» (від грецького «diagnosis») означає розпізнавання, визначення, тобто процес дослідження об'єкта діагнозу з метою одержання результату (діагнозу) - висновку про стан об'єкта.

Економічна діагностика підприємства це оцінка господарського стану і ефективності поточної діяльності підприємства на основі дослідження

окремих результатів і економічних показників його роботи з метою виявлення можливих перспектив його розвитку і наслідків ухвалення поточних управлінських рішень. Результатом діагностики є ґрунтовні висновки, необхідні для прийняття термінових, але важливих рішень, наприклад, про цільове кредитування, про купівлю чи продаж підприємства, про його закриття, реорганізацію тощо.

Методологічною основою економічної діагностики є системний аналіз - науковий метод дослідження складних, багаторівневих, багатокomпонентних систем і процесів, що спирається на комплексний підхід, виявлення взаємозв'язків і взаємодій між елементами системи.

Інструментальною базою економічної діагностики є *економічний аналіз*. Він дозволяє виявити сутність, закономірності і тенденції господарської діяльності на всіх структурних рівнях підприємства. Аналіз служить вихідною точкою прогнозування, планування, управління бізнес-процесами підприємства. Він дозволяє обґрунтовувати з наукових позицій рішення та дії в сфері економіки підприємства, соціально-економічну політику, сприяти вибору найкращих варіантів дій.

Розглянемо основні напрямки аналізу діяльності підприємства, що підлягають дослідженню в процесі діагностики.

Аналіз фінансового стану, включаючи платоспроможність, рентабельність за видами продукції, ефективність керування коштами, оборотними активами тощо. Він допомагає визначити пріоритетні напрями пошуку проблем в організації діяльності підприємства.

Аналіз ситуації на основних існуючих і потенційних ринках збуту продукції, конкурентного становища компанії на цих ринках, а також поточної її спроможності адаптуватися до змін. Докладне вивчення ринку дозволяє чітко сформулювати стратегічні цілі, що стоять перед підприємством, і визначити властивості, якими воно повинне володіти, щоб успішно досягти цих цілей.

Аналіз загальної системи управління, включаючи організаційну структуру, розподіл функцій і повноважень між різними рівнями управління, організацію документообігу тощо. Система управління має відповідати поточним цілям і завданням компанії, а зміна завдань повинна передбачати і відповідну зміну систем управління.

Аналіз виробничих процесів, у тому числі організація виробництва, продуктивність праці, обсяги і причини втрат виробничих ресурсів - матеріалів, робочого часу тощо.

Аналіз кадрового потенціалу і системи мотивацій дозволяє визначити пріоритетні напрями кадрової політики, необхідні для досягнення запланованих перетворень.

Аналіз інвестиційної стратегії і політики в області основних фондів, включаючи аналіз стану устаткування, організації інвестиційного процесу, системи управління майном. Даний напрям аналізу є абсолютно необхідним при проведенні будь-яких перетворень, пов'язаних з реорганізацією підприємства (виділення непрофільних активів, продаж/придбання бізне-

су), а також для визначення резервів скорочення витрат за рахунок оптимізації керування основними фондами (наприклад, продаж/здача в оренду не задіяних виробничих площ та устаткування) і підвищення ефективності здійснюваних інвестицій (наприклад, шляхом удосконалення оцінки і відбору інвестиційних проектів).

Аналіз інформаційних систем, що забезпечують процес управління, у тому числі аналіз інформаційних потоків, які підтримують процес прийняття рішень, технічних і методологічних аспектів існуючих систем планування й обліку результатів діяльності підприємства. Даний аналіз дозволяє відповісти на запитання, пов'язані з достатністю існуючого інформаційного забезпечення, у тому числі зміст, надійність і оперативність інформації, для учасників виробничих і управлінських процесів, що безпосередньо впливають на досягнення поставлених цілей.

Залежно від масштабів, цілей і напрямів здійснюваних перетворень на підприємстві, а також доступної інформації про проблемні сфери його діяльності проводять комплексну діагностику економічного стану; експрес-діагностику; діагностику банкрутства.

Експрес-діагностика - коротке дослідження різних аспектів діяльності підприємства з метою виявлення проблемних сфер і отримання попередніх оцінок поточного стану. Експрес-діагностика найчастіше є першим етапом перетворень, проведених із залученням сторонніх консультантів, допомагає виробити єдине бачення керівництвом і командою зовнішніх консультантів поточного стану і проблем компанії.

Кожне підприємство потребує постійного моніторингу свого поточного становища. Одним із ефективних способів аналізу його є експрес-діагностика, що відображає миттєвий погляд на господарську ситуацію на підприємстві. Її мета - знайти і виділити найбільш складні проблеми в управлінні підприємством у цілому і його фінансових ресурсах зокрема. Це необхідно для звуження сфери пошуку причин існуючих проблем і шляхів їх можливого вирішення.

Експрес-діагностика передбачає незначні витрати часу для отримання попередньої оцінки і в цілому проводиться з метою отримання невеликої кількості ключових, найбільш інформативних показників, що дають точну й об'єктивну картину поточного стану підприємства. Вона дозволяє виявити назріваючі проблеми і запропонувати можливі виходи з критичних ситуацій.

Детальна („комплексна”) діагностика - докладне аналітичне дослідження, що дає глибоке розуміння поточної ситуації та є основою для розробки як стратегії перетворень у розглянутих сферах діяльності, так і переліку конкретних заходів для досягнення запланованих результатів. Така діагностика може проводитися за всіма аспектами діяльності або сфокусуватися на якому-небудь одному або декількох напрямках. Комплексна діагностика необхідна тоді, коли існуюча (або відсутня) на підприємстві система моніторингу поточної діяльності не дозволяє визначити основні проблеми, причини їх виникнення, послідовність їх розв'язання. Проте, навіть

коли галузі перетворень очевидні та чітко окреслені, бажано, щоб за іншими (суміжними) напрямками було проведено експрес-діагностику. Це забезпечить сумісність перетворень, проведених в одній сфері, зі сформованою практикою господарювання в інших сферах.

Комплексна діагностика стану підприємства дозволяє визначити поточний стан справ та оцінити його інноваційний потенціал, детально вивчити проблеми, окреслені на етапі експрес-діагностики, і виявити причини їх виникнення.

Комплексна діагностика стану підприємства дозволяє оцінити всі або багато аспектів господарських процесів, але це є досить трудомістким процесом, який проводиться, як правило, сторонніми консультантами. У зв'язку з цим потенційна періодичність проведення комплексної діагностики дуже низька - менше одного разу на рік, і практика показує, що її виконує обмежена кількість підприємств, які знаходяться в кризовому стані або планують якісь великі проекти, наприклад, впровадження інформаційних систем управління).

Діагностика банкрутства поряд з констатацією факту банкрутства, дозволяє спрогнозувати кризові ситуації. Прогнозування банкрутства, як показує світовий досвід, можливе за 1,5-2 роки до появи його очевидних ознак.

Для проведення діагностики на підприємстві організують робочу групу, до складу якої включають як співробітників підприємства так і сторонніх консультантів, якщо це необхідно.

Основною перевагою проведення діагностики власними силами є скорочення витрат часу за рахунок знання ситуації на підприємстві її співробітниками. Типовими недоліками є: невисокий рівень кваліфікації власних ресурсів, неможливість проведення незалежного аналізу ситуації, відволікання співробітників від поточної роботи, у тому числі для здійснення подальших змін.

Об'єктами діагностики можуть бути різні напрями виробничо-господарської діяльності. В сучасних умовах найбільшу значимість набуває діагностика маркетингових ресурсів підприємства як ключових параметрів довгострокового його функціонування на ринку. До групи пріоритетних об'єктів за короткостроковими параметрами можна віднести фінансові ресурси.

1.3. Основні напрями економічної діагностики підприємства

Як зазначалося вище, об'єктами діагностики можуть бути різні напрями виробничо-господарської діяльності підприємства. Слід зазначити, що на даний час не існує єдиної класифікації напрямів діагностики підприємства і різні автори використовують різні класифікації. Основні напрями економічної діагностики підприємства детально розглянуті в темах 2 – 10. Нижче, як приклад наведено перелік можливих напрямів маркетингової діагностики підприємства.

Діагностика економіки бізнесу:

- короткострокове (до одного року) прогнозування;
- довгострокове (понад один рік) прогнозування;
- дослідження напрямів змін у бізнесі;
- дослідження цін;
- вивчення розміщення підприємств і складів;
- вивчення придбаного;
- вивчення експорту і міжнародного ринку;
- аналіз інформаційно-управляючої системи підприємства;
- дослідження поточної діяльності;
- дослідження діяльності співробітників підприємства.

Діагностика корпоративної відповідальності:

- вивчення права споживачів мати необхідну інформацію;
- вивчення екологічних впливів;
- вивчення правових обмежень на рекламу і просування продукту;
- вивчення соціальних цінностей і політичні дослідження.

Діагностика і дослідження продукції підприємства:

- реакція на новий продукт і його потенційні можливості;
- вивчення конкурентоспроможності продукту;
- тестування існуючих продуктів;
- дослідження упаковки: дизайн і фізичні характеристики.

Діагностика ринку і збуту продукції

- вимірювання ринкового потенціалу
- аналіз ринкової частки
- визначення характеристик ринку
- аналіз збуту
- вивчення каналів просування товарів.
- тестування складського господарства
- вивчення стимулювання збуту
- просування продукту: преміальні, купонні продажі, надання зразків тощо.

Діагностика реклами і напрямів стимулювання збуту:

- мотиваційні дослідження;
- дослідження реклами до її масового тиражування;
- дослідження комунікаційних каналів;
- вивчення ефективності реклами;
- вивчення реклами конкурентів.

При проведенні діагностики виділяють два етапи:

- встановлення належності об'єкта до певного класу чи групи об'єктів;
- виявлення відмінностей об'єкта, який діагностується, від об'єктів свого класу шляхом порівняння його фактичних параметрів з базовими.

Перший етап називається етапом якісної ідентифікації об'єкта й означає визначення в ньому таких параметрів, які є загальними для деякої сукупності об'єктів. Наприклад, для діагностики ймовірності банкрутства підприємства необхідно визначити, до якої групи за формою власності належить підприємства, а саме: приватне, акціонерне, державне тощо.

На другому етапі здійснюють кількісну ідентифікацію об'єкта. Для цього використовують базові параметри діагнозу, що визначаються як відхилення фактичних від базових.

У діагностиці важливо точно оцінити реальну потребу у виборі даної форми дослідження, що співставляють її зі складністю і масштабністю об'єкта. Постановка діагнозу ґрунтується на порівнянні. Щоб встановити відхилення від норми, необхідно порівняти еталон і сукупність групи параметрів (якісних і кількісних характеристик) - базу порівняння з аналогічними фактичними параметрами. Діагностика починається з аналізу. Предметом його є загальна закономірність і загальні прогнозовані напрями розвитку. Діагностика здійснюється різними методами: аналітичними, експертними, шляхом лінійного і динамічного програмування, діагностикою на моделях.

1.4. Інструментарій економічної діагностики

Діагностування має чіткі ознаки дослідницького, творчого процесу. Разом з тим при проведенні діагностичного дослідження на рівні підприємства важливо використовувати методи, які дають можливість отримати відповіді на поставлені питання.

Методи, форми і засоби встановлення діагнозу можуть істотно відрізнятися залежно від природи об'єкта дослідження. Важливим фактором, що впливає на вибір засобів і методів діагнозу, є час. Відповідно до цілей і завдань діагностики, стан об'єкта може оцінюватися у певному проміжку часу. Цей варіант називається діагностикою статистичного стану. Якщо є потреба оцінити стан об'єкта протягом певного періоду, здійснюється діагностика процесу. Ознакою, яка дозволяє провести діагностичні дослідження, є організація самого процесу діагностування.

Розгляд усіх методів діагностики підприємства виходить за рамки даного матеріалу. Описані нижче методи наведені в якості прикладу можливого інструментарію діагностики.

Для виявлення та визначення проблемних питань на підприємстві застосовують: спостереження, вивчення наданих у розпорядження документів, самодіагностику, фотографію робочого дня, хронометраж.

SWOT-аналіз дозволяє виявити і структурувати сильні та слабкі сторони підприємства, існуючі загрози, невикористані можливості та можливі тенденції; сформулювати проблемне поле підприємства. Кількісна оцінка сильних і слабких сторін дозволяє розставити пріоритети, на підставі яких розподіляти ресурси між різними проблемами.

Методи експертних оцінок (Дельфі, круглий стіл, інтерв'ю, експертне опитування, «мозковий штурм», метод сценаріїв, метод середньозважених оцінок, ділова гра, японський метод «ринги») [25] застосовуються у випадках, коли вирішення поставленої задачі параметричними методами неможливе. Процедура експертного аналізу складається з таких етапів: 1) виявлення проблем для експертної оцінки та їх структуризація; 2) обрання методики і форми опитування експертів, розробка анкет, таблиць питань; 3) визначення структури та чисельності експертної групи; 4) заповнення експертами таблиць опитування, анкет у довільній або чітко визначеній формі; 5) статистична обробка заповнених і закодованих анкет, таблиць питань; 6) оцінка надійності отриманих результатів; підсумкова оцінка стану об'єкта на основі думки експертів.

Моніторинг - постійне, систематизоване, детальне, поточне спостереження за фінансово-господарським станом підприємства. Моніторинг стану підприємства здійснюється за таким алгоритмом: 1) експертне початкове структурування; 2) визначення мети моніторингу; 3) обрання постійних показників (індикаторів); 4) збір інформації; 5) попередня формалізація аналітичних матеріалів; 6) ієрархічне упорядкування, фільтрація та обробка інформації, графічна візуалізація даних; 7) виявлення закономірностей і стійких тенденцій.

При аналізі результатів діагностики використовують такі методи. Діаграма Ісікави („Діаграма причин і наслідків”) (рис. 1.2) дозволяє виявити і всебічно оцінити всі можливі причини проблеми.

Кожна з бічних стріл зображує групу причин, що могли призвести до виникнення проблеми.

Етапи побудови діаграми Ісікави: 1) чітке визначення проблеми; 2) виявлення всіх можливих причин шляхом аналізу ситуації самостійно або використовуючи досвід цільової групи; 3) групування причин проблеми з урахуванням компонентів діаграми; 4) візуальне з'єднання всіх причин із самою проблемою, при необхідності - з коротким описом причин; 5) використання діаграми для подальшого виявлення можливих причин (навіть найнеймовірніших), поки вони не будуть вичерпані; 6) аналіз даних діаграми та ухвалення рішення про те, яку причину необхідно вивчити насамперед.

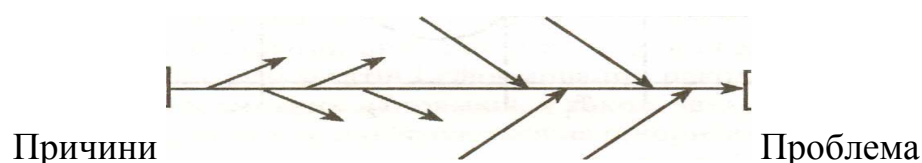


Рис. 1.2 – Діаграма Ісікави

Діаграма Парето застосовується, коли потрібно представити відносну важливість всіх проблем або умов з метою вибору відправної точки для

вирішення проблем, простежити за результатом чи визначити основну причину проблеми.

Порядок побудови діаграми Парето: 1) вибір проблем (факторів, показників), які потрібно вирішити або проаналізувати; 2) ранжирування проблем; 3) вибір критерію порівняння та періоду для аналізу; 4) побудова діаграми наростаючим підсумком зліва направо; 5) аналіз діаграми та розробка заходів покращення (або удосконалення) найважливіших факторів.

Метод порівнянь (або аналогій) дає можливість охарактеризувати одне явище через інше, дозволяє оцінити роботу підприємства, визначити відхилення від планових показників, встановити їх причини і виявити резерви. Використовується при зіставленні: звітних даних із плановими показниками, планових показників з показниками попереднього періоду, звітних показників з показниками попереднього періоду, із кращими показниками інших підприємств, порівнянні з середньогалузевими даними показників роботи за кожний день з іншими показниками.

Балансовий метод припускає зіставлення взаємозалежних показників господарської діяльності з метою з'ясування і виміру їх взаємного впливу, а також визначення резервів підвищення ефективності виробництва та виявлення «вузьких місць» у вирішенні окремих питань. Баланси складаються в різних формах [38]: у табличній (по вертикалі заносяться надходження (доходи), а по горизонталі - їх розподіл (витрати); або по вертикалі спочатку заносяться активи (за визначений період), нижче - пасиви або зобов'язання; або ліворуч - актив, праворуч - пасив; або по горизонталі джерело (район, підприємства-постачальники), по горизонталі район вивозу (підприємства або підрозділи-споживачі); у графічній (із плюсом - економія, з мінусом - втрати).

Бенчмаркінг - метод, за яким порівнюються характеристики конкретного об'єкта та еталонного, кращого. Порівняння може проводитися як за кількісними визначеними параметрами (якість продукції, рівень продуктивності праці, обсяг продажу, частка ринку), так і за якісними (якість керування, ділова репутація, імідж і ін.)

Економіко-математичні методи дозволяють вирішити задачі економічної оцінки досліджуваного об'єкта на основі теорії імовірності і математичної статистики, теорії масового обслуговування, лінійного, нелінійного і динамічного моделювання, математичного програмування тощо.

Висновки

Економічна діагностика як сукупність методів якісного і кількісного аналізу, методів прогнозування і оцінки ефективності ресурсів підприємства дозволяє встановити стан підприємства на дату її проведення і на перспективу, визначити заходи, спрямовані на реалізацію ефективної господарської діяльності, на зменшення впливу небажаних факторів.

Об'єктом економічної діагностики виступають підприємства і організації в умовах ринкових відносин.

Предметом економічної діагностики є методологічний апарат дослідження стану підприємства.

Питання для самоперевірки

1. Визначте предмет і об'єкт економічної діагностики.
2. Який комплекс завдань має вирішувати економічна діагностика як наука?
3. Яка послідовність проведення економічної діагностики підприємства?
4. Що є методологічною основою економічної діагностики?
5. Які основні напрями аналізу в процесі діагностики підприємства?
6. Які види діагностики застосовуються на практиці? Поясніть їх.
7. Які можливі напрями маркетингової діагностики підприємства?
8. За допомогою яких методів проводять дослідження в економічній діагностиці в межах конкретних суб'єктів господарювання?

Теми для підготовки доповідей та рефератів

1. Значення економічної діагностики для підприємства в ринкових умовах господарювання.
2. Напрямки економічної діагностики та їх характеристика.
3. Методи економічної діагностики, їх характеристика та передумови застосування.
4. Порівняльний аналіз економічної діагностики та економічного аналізу, їх спільні риси та розбіжності.
5. Аналіз передумов виникнення економічної діагностики.
6. Методологічні та теоретичні основи дослідження діагностики як науки.
7. Історія розвитку економічної діагностики як науки.

Тема 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

План

1. Поняття конкурентного середовища підприємства.
2. Склад і фактори конкурентного середовища.
3. Державне регулювання конкуренції.
4. Методика діагностики конкурентного середовища.

Ключові терміни: зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, макросередовище, мікросередовище, конкуренція, PEST-аналіз, модель п'яти середовищ, стратегічна група конкурентів, ключові фактори успіху.

2.1. Поняття конкурентного середовища підприємства

Невід'ємною складовою ринкової економіки є конкурентне середовище - сукупність зовнішніх стосовно конкретного підприємства факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. Воно динамічне за темпами, глибиною, масштабістю змін на окремих конкретних ринках.

Конкурентне середовище — це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальноринкову ситуацію. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу - відносинами між ними.

В таблиці 2.1 наведено варіант класифікації конкурентного середовища.

Таблиця 2.1 – Види конкурентного середовища

Класифікаційна ознака	Вид конкурентного середовища
Об'єкт купівлі	конкурентне середовище товарів (засобів виробництва та предметів споживання); конкурентне середовище послуг (громадського харчування; охорони здоров'я; середовище освіти тощо); конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних та науково-технічних об'єднань, державних установ, учбових закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою та аналізом інформації та надають її по необхідності різним установам, підприємствам та організаціям); конкурентне середовище науково-технічних розробок; конкурентне середовище капіталів (грошей та цінних паперів); конкурентне середовище трудових ресурсів.
Територіальна ознака	світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції); міжнародне конкурентне середовище (включає виробників декількох країн); національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції); міжрегіональне конкурентне середовище (формується на границі регіонів та характеризується особливостями функціонування підприємств у граничному ринковому просторі регіонів); регіональне конкурентне середовище; міжрайонне конкурентне середовище (формується на границі районів та характеризується особливостями взаємодії підприємств даних районів); районне конкурентне середовище; місцеве (локальне) конкурентне середовище (включає підприємства, які здійснюють діяльність в конкретно обумовленому місці); конкурентне середовище підприємства.

За моделями конкуренції на ринку	<p>конкурентне середовище досконалої конкуренції;</p> <p>конкурентне середовище чистої монополії (види: конкурентне середовище закритої монополії, конкурентне середовище природної монополії, конкурентне середовище білетареальної монополії та конкурентне середовище відкритої монополії.);</p> <p>конкурентне середовище олігополії (види: конкурентне середовище, в якому між олігополіями відсутня угода; конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними);</p> <p>конкурентне середовище монополістичної конкуренції.</p>
----------------------------------	--

Модель п'яти сил конкуренції Портера (рис. 2.1) є найбільш розповсюдженим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку [33].

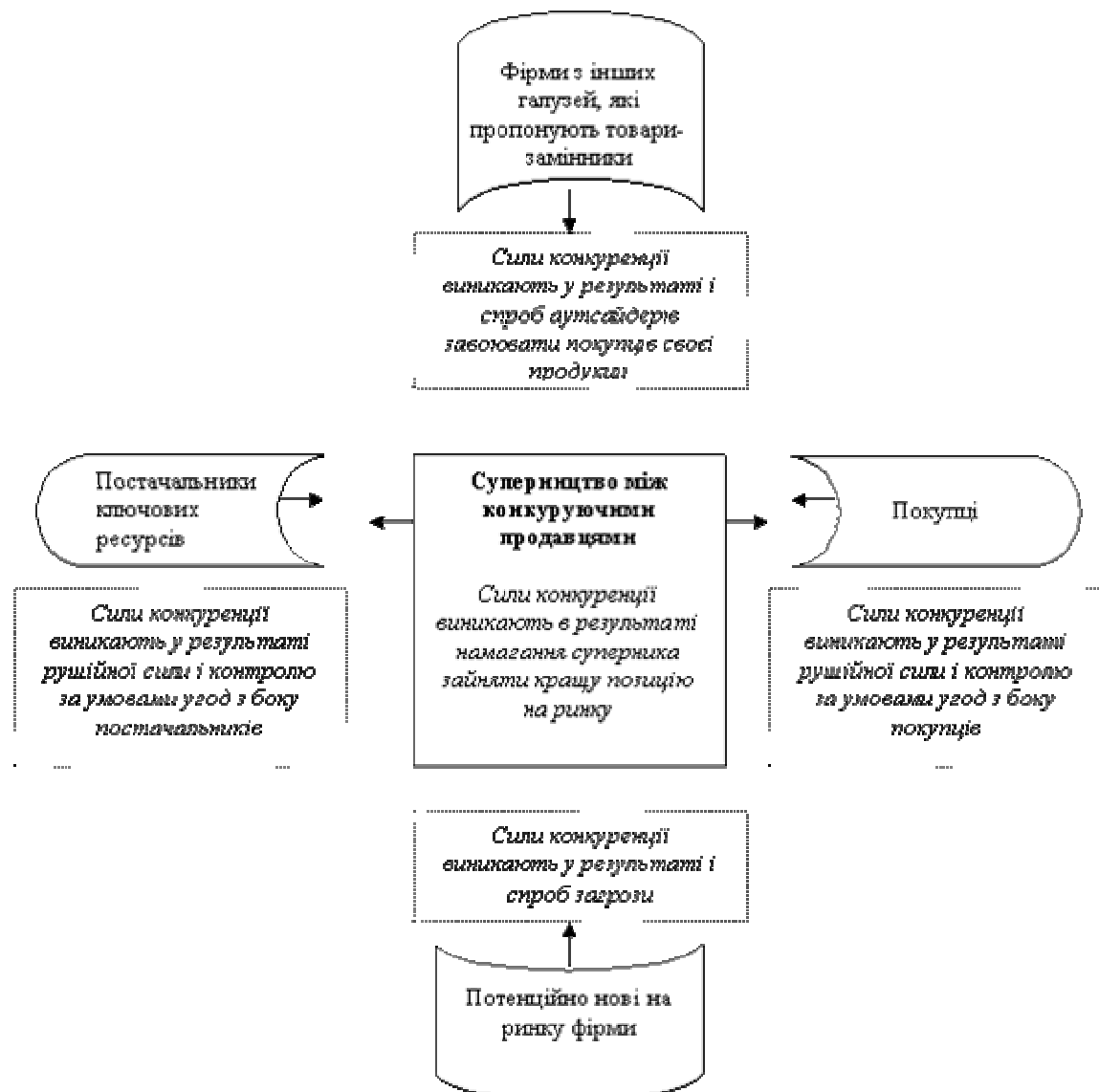


Рис. 2.1 – Модель п'яти сил конкуренції [34]

Згідно класичної моделі конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил, як:

суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей, і що є гідними замінниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною;

загроза входу в галузь нових конкурентів;

економічні можливості та торгівельні спроможності постачальників;

економічні можливості та купівельні спроможності покупців.

П'ять чинників конкуренції відбивають той факт, що конкуренція в галузі не зводиться лише до гри між підприємствами, що вже закріпилися на ринку. Покупці, постачальники, товари - замінники та претенденти на вхід до галузі — це "конкуренти" підприємства на певному ринку, що відіграють різну роль залежно від обставин. [33].

2.2. Склад і фактори конкурентного середовища

Розглянемо детальніше складові конкурентного середовища. З усіх конкурентних сил найбільший вплив здійснює **конкуренція серед організацій однієї галузі**. Кожне з конкуруючих підприємств виробників різних версій одного і того ж товару або послуги даної ринкової ніші, здійснюючи діяльність, прагне зміцнити та розширити свої позиції на ринку.

Основними рисами такої конкурентної боротьби є:

- боротьба за більш вигідну ринкову позицію (прагнення кожного завоювати свою ринкову нішу споживача);
- конкурентні стратегії, які підприємства-суперники можуть сформувати та шляхи, які вони можуть знайти для реалізації стратегій різні;
- нові конкурентні умови можуть прийматися час від часу одним або багатьма суперникам; частота змін залежить від ринкового успіху, а тривалість конкурентних зусиль - від стратегії підприємств-суперників;
- підприємство має вагомі причини вибирати конкурентні стратегії, пропонуючи покупцям те, що не може бути швидко, легко і дешево продубльовано конкурентами, підприємство отримує не лише ринковий успіх, але й унікальний конкурентний результат, який може бути виражений в отриманні надприбутку;
- суперництво між підприємствами приносить одним успіх, іншим – поразку; стратегічний успіх може надати підприємству можливість впливати і навіть контролювати напрямок дій ринкових сил і конкурентних зусиль; результатом акцій і контракцій є створення нових умов ринкового попиту і пропозиції; стратегії підприємств-конкурентів впливають на ринок, а ринок в свою чергу на вибір тих стратегій, які можуть бути застосовані з певним очікуваним успіхом тільки в даних умовах конкретного ринку.

Конкуренція з боку товарів, які виробляють підприємства інших галузей, **які є заміниками** та конкурентні з точки зору ціни.

При розробці стратегій підприємства зобов'язані враховувати заміники, що виступають як сила, що визначає цінову політику підприємства, політику в області оновлення продукції. Конкурентні сили, які виникають в наслідок наявності заміників товару, зіштовхують продавців за наступними причинами:

- ціни і доступність товарів-замінників створюють обмеження для цін виробників, що в свою чергу обмежує потенціальну величину прибутку;
- не дивлячись на те, що виробник може виділити товар якістю, знизити ціни за рахунок зменшення витрат або іншим способом диференціювати свій товар від заміника, він все ж стоїть перед ризиком зменшення зростання продаж і прибутків внаслідок відповідних заходів, здійснюваних конкурентами; чим сильніше чутливість продаж товару від цін заміників, тим сильніше залежать фірми від суперника;
- конкуренція з боку заміників залежить від того, наскільки легко покупці можуть віддати їм перевагу (така загроза товарів-замінників стає більш реальною, чим більше: кількість ефективних заміників товару; обсяг виробництва товарів-замінників; різниця в цінах між виробом-оригіналом і товарами-замінниками на користь останніх).

Загроза появи в галузі нових конкурентів. Поява нових конкурентів приводить до перерозподілу (зменшення) часток ринку підприємств галузі, що тягне за собою загострення конкуренції і, як наслідок — зменшення цін і зниження рентабельності. Серйозність такої загрози залежить від двох факторів: рівня "вхідного бар'єру" в галузь (сукупності економічних, технічних і організаційних умов для створення нового виробництва) і реакції діючих підприємств на появу нових конкурентів.

Бар'єри, що перешкоджають входженню в галузь:

- виробничий ефект масштабу (мінімальні витрати на виробництво конкретного товару досягаються при певному (оптимальному) обсязі його випуску; якщо його не досягнуто, конкурент зазнає додаткові витрати, які знижують його конкурентоспроможність);
- уподобання споживачів (споживачі зазвичай вибирають товари відомих фірм, що для компаній, які входять на ринок, вимагає додаткових витрат на рекламу товару, просування, поліпшення сервісу, нових гарантій, зниження цін, що зменшує прибутковість);
- значна потреба в капіталі (капітал потрібен не тільки для організації діяльності, й для поточної роботи (оплата праці працівників, придбання сировини, матеріалів та ін.); чим більший капітал необхідно, тим менше бажаючих взятися за нову справу, освоїти новий ринок);
- доступ до каналів розподілу (в існуючих організаціях склалися канали розподілу, відносини з дилерами, тому новачок має створювати все знову чи передбачити кращі умови для розповсюджувачів това-

ру, що вимагає підвищених витрат);

- складність доступу до виробничому досвіду і секретів виробництва (старі підприємства накопичили досвід виробництва продукції, використовують «ноу-хау»; порівняно з ними новачок потрапляє в не-вигідні умови);
- переваги вже діючих підприємств, які забезпечують їм нижчі витрати виробництва (переваги розташування підприємства, доступ до найкращих чи більш дешевих джерел ресурсів, зв'язки з науковими організаціями тощо);
- державна політика регулювання (державні органи можуть ускладнити діяльність нового підприємства на ринку, вводячи жорсткі вимоги з охорони довкілля або будь-яким іншим чином);
- консерватизм існуючої системи поставок (нове підприємство повинне сплатити певну ціну за переорієнтацією існуючої системи поставок на себе, що на практиці означає створення сприятливих умов поставок, що збільшує собівартість і ціну кінцевої продукції).

Але навіть якщо потенційний кандидат зможе подолати бар'єри входу на ринок, все ще залишиться проблема реакції на його появу з боку всіх існуючих на ринку фірм.

Визначити реакцію конкуруючих фірм допомагає облік індивідуальних особливостей конкуруючих фірм, індикаторами яких є: прояв фірмою схильності до агресивності чи консерватизму, лідерства чи ролі підлеглого; біографія і досвід керівників фірми; історично сформовані пріоритети стосовно реклами, технологій та інших ключових змінних конкуренції.

Економічні можливості та торгові здібності постачальників.

Постачальники впливають на конкурентну боротьбу за допомогою двох засобів: ціни і якості товарів, що постачаються. Умови, за яких цей вплив відчутно збільшує інтенсивність конкуренції зводяться до наступних обставин:

- невелика кількість постачальників, яка має можливість визначати політику поставок, вибирати найбільш вигідні позиції постачання, відмовити небажаним клієнтам;
- галузь споживає незначну частину продукції, яку виробляють постачальники і тому зміна цін на дану продукцію не суттєво впливає на собівартість і ціну кінцевих виробів, які виробляються в галузі;
- продукція, яку постачають, відіграє важливу роль в кінцевому виробі, який випускається споживачем; ця обставина закріплює залежність споживача від постачальника;
- відсутність ефективних замінників продукції, що постачається, зменшує можливість вибору і зменшує рівень вимог за характеристиками виробів, що постачаються;
- висока ступінь диференціації продукції є наслідком високого рівня спеціалізації, що ускладнює для споживача пошук інших постачальників аналогічної продукції.

М. Портер [33] наголошує на тому, що працю слід також ставити в один ряд із постачальником, причому з таким, що має значний вплив у багатьох галузях. Існує вагоме емпіричне свідчення на користь того, що рідкісні висококваліфіковані роботодавці і/або тісно об'єднана робоча сила, уклавши угоду, можуть зашкодити одержанню потенційних прибутків у галузі. Суттєвими зауваженнями при оцінюванні робочої сили є ступінь її організації і можливості зростання пропозиції рідкісних різновидів робочої сили. Там, де робоча сила тісно згуртована або пропозиція рідкісних трудових ресурсів утримується на одному рівні, вплив робочої сили буде значним. Умови, що визначають вплив постачальників часто бувають за межами контролю фірми, проте, як у випадку із впливом покупців, фірма може деколи поліпшити своє становище через ефективну стратегію.

Економічні можливості та торгові здібності покупців. Покупці у свою чергу впливають на силу конкуренції галузі. Конкуренція з боку покупців виражається у: тиску на ціни з метою їх зниження; вимогах більш високої якості продукції; вимогах кращого обслуговування. Споживачі зіштовхують інтереси підприємств, що конкурують між собою, за допомогою спеціальних засобів впливу на ринок. Вплив кожної важливої групи покупців залежить від певних характеристик ринкового становища цієї групи та відносної важливості обсягу закупок на ринку порівняно із загальним бізнесом.

Сила впливу різноманітних груп споживачів на інтенсивність конкуренції є значною за наявності таких умов:

- споживачі купують більшу частину продукції, яку виготовляє підприємство, і за рахунок цього спричиняють тиск на нього під загрозою зменшення обсягу закупок;
- придбана продукція складає значну частину бюджету споживача, що робить його більш чутливим до змін цін, якості та інших комерційних характеристик виробу;
- висока ступінь стандартизації продукції обумовлює ситуацію, в якій є великий вибір виробників аналогічного товару, а тому відсутні перешкоди для переключення споживача на іншого виробника даного товару;
- споживач має різноманітну інформацію про продукцію, тому повна інформація про обсяги, ціни, типи, собівартість продукції, що виробляються, збільшує можливий вибір і за рахунок цього сприяє загостренню конкуренції в галузі;
- високий ступінь організації споживачів, наявність союзів споживачів, спеціальної преси, законів про права споживачів загострює рівень інтенсивності конкуренції в галузі.

Таким чином, конкуренція підприємств галузі по суті зводиться до створення сприятливих умов відносно п'яти елементів конкурентного середовища, які визначають рівень конкуренції, формують систему конкурентного середовища підприємства.

Важливо також враховувати, що у вітчизняній економіці, чимало галузей, окрім п'яти основних сил конкуренції, перебувають під впливом ще й інших чинників: безпосереднього державного втручання, залишків так званого адміністративного монополізму тощо.

2.3. Державне регулювання конкуренції

Крім перерахованих у моделі М. Портера п'яти факторів, істотний вплив на формування конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснює також і "шостий" чинник конкурентного середовища - **державна політика в сфері регулювання конкуренції**.

Проводячи конкурентну політику, держава переслідує мету створення конкурентних відносин на внутрішніх і міжнародних ринках, удосконалення правил конкуренції, її інституційного забезпечення. При оцінці державного регулювання конкуренції враховують наступне:

Антимонопольну політику, що визначає засоби, методи контролю і обмеження існуючих природних, державних монополій; умови кваліфікації домінуючого положення на ринку і відповідні санкції держави (аж до примусового розкрупнення підприємств-монополістів); порядок контролю за злиттям і поглинанням підприємств, а також за ходом приватизації з метою попередження появи нових монопольних структур; межі державного втручання у зовнішню торгівлю; умови прямого контролю за цінами і заробітною платою (в екстрених випадках); системи заохочення створення і функціонування конкуруючих виробництв і підприємств; квотування і ліцензування певних видів діяльності; заходи щодо стимулювання малого бізнесу шляхом надання податкових пільг, дотацій та пільгових кредитів; спрощення умов організації бізнесу у даній галузі.

Фінансову політику стимулювання конкуренції, що полягає у регулюванні обсягів та умов надання кредитів, депозитні ставки, систему оподаткування, динаміку і розміри доходів суб'єктів ринку, норми рентабельності виробництва і реалізації продукції.

Регулювання експорту та імпорту продукції на основі ліцензування і квотування, зміни митної політики.

Участь держави у виробництві і реалізації продукції за рахунок підтримання певних часток державної власності в галузевих підприємствах, державних капітальних вкладень, державних замовлень тощо.

Державну стандартизацію продукції, технологій, умов безпеки і екологічності виробництва, охорона навколишнього середовища.

Регулювання видобутку корисних копалин, цін на сировину, матеріали, енергію, воду, землю.

Патентно-ліцензійну політику, яка законодавче закріплює виключні права на відкриття, винаходи, ноу-хау тощо.

Соціальний захист споживачів за допомогою законодавчо закріплених прав споживачів.

Проводячи оцінку державного регулювання конкуренції варто враховувати і негативні моменти, що на сучасному етапі впливають на конкурентне середовище в Україні. До них можна віднести наступні:

- надмірна частка монополізованих ринків в Україні;
- високий рівень концентрації української економіки;
- нерівність умов конкуренції на багатьох ринках України;
- численність порушень законодавства про захист економічної конкуренції з боку суб'єктів господарювання та владних структур.

Серед основних законів та підзаконних актів, що регулюють конкурентні відносини в Україні, слід назвати, в першу чергу, Конституцію України, абзац третій 42-ї статті якої каже про наступне: "Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом".

Інші закони і законодавчі акти України:

- Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11 січня 2001 року №2210;
- Закон України "Про захист від недобросовісної конкуренції" від 7 червня 1996 року №236/96;
- Закон України "Про Антимонопольний комітет України" від 26 листопада 1993 року №3659;
- Закон України "Про ціни і ціноутворення" від 3 грудня 1990 року N 507;

Важливим фактором є **антимонопольне законодавство** - комплекс законів і урядових актів, спрямованих на розвиток конкуренції, обмеження і заборону монополій, які перешкоджають створенню монопольних структур і об'єднань, монополістичних дій.

Одним з основних нормативно-правових актів законодавства про захист економічної конкуренції є Закон України "Про захист економічної конкуренції" [35]. Закон визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин. Згідно з цим законом, основними порушеннями законодавства про захист економічної конкуренції є: антиконкурентні узгоджені дії; зловживання монопольним (домінуючим) становищем; антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю; невиконання рішення, попереднього рішення органів Антимонопольного комітету України або їх виконання не в повному обсязі; обмежувальна та дискримінаційна діяльність; порушення положень погоджених з органами Антимонопольного комітету України установчих документів суб'єкта господарювання, створеного в результаті концентрації, якщо це призводить до обмеження конкуренції; концентрація без отримання відпо-

відного дозволу органів Антимонопольного комітету України у разі, якщо наявність такого дозволу необхідна; неподання інформації (або подання інформації у неповному обсязі, подання недостовірної інформації) Анти-монопольному комітету України, його територіальному відділенню у строки, встановлені органами Антимонопольного комітету України, головою його територіального відділення чи нормативно-правовими актами; створення перешкод працівникам Антимонопольного комітету України, його територіального відділення у проведенні перевірок, огляду, вилученні чи накладенні арешту на майно, документи, предмети чи інші носії інформації; обмежувальна діяльність об'єднань; тощо.

2.4. Методика діагностики конкурентного середовища

Розглядаючи питання методики проведення діагностики конкурентного середовища слід звернути увагу на деякі, концептуально важливі моменти.

Протягом понад півстоліття створювалися все нові і нові методи конкурентного аналізу (рис.2.2), однак в економічній методології на сьогодні так і не склалося єдиної думки про виокремлення найбільш ефективних методів. Досвід показує, що з урахуванням особливостей діяльності суб'єкта господарювання ефективний аналіз конкурентного середовища не може базуватись на одному аналітичному методі, а лише на їх поєднанні.

Зважаючи на кількість існуючих методів ясно, що здійснення діагностики конкурентного середовища за їх допомогою вимагає значних витрат часу та ресурсів. Окрім того, отримані результати за різними методами можуть суперечити один одному. Основною причиною цього є індивідуальні особливості кожного підприємства.

Існуючі методи дозволяють оцінити стан конкуренції лише у певній галузі 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.

Методичний підхід є цілком виправданим лише для галузей, у яких існує конкуренція; це накладає суттєві обмеження на сферу доцільного використання методики, яка дозволяє продіагностувати лише внутрішньогалузеве суперництво, а не оцінити стан будь-якої галузі; для тих галузей, ринок продуктів яких перебуває у стані формування, вона малоприматна.

Таким чином, конкурентна діагностика повинна проводитись на основі певного набору методів стратегічного та конкурентного аналізу з врахуванням таких характерних для кожного підприємства динамічних параметрів, як цільовий ринок, галузь функціонування, вид діяльності, інтенсивність конкуренції, обсяг необхідної інформації, життєвий цикл продукції,

перспективність застосування отриманих даних у майбутньому, сутності стратегічних намірів і цілей.

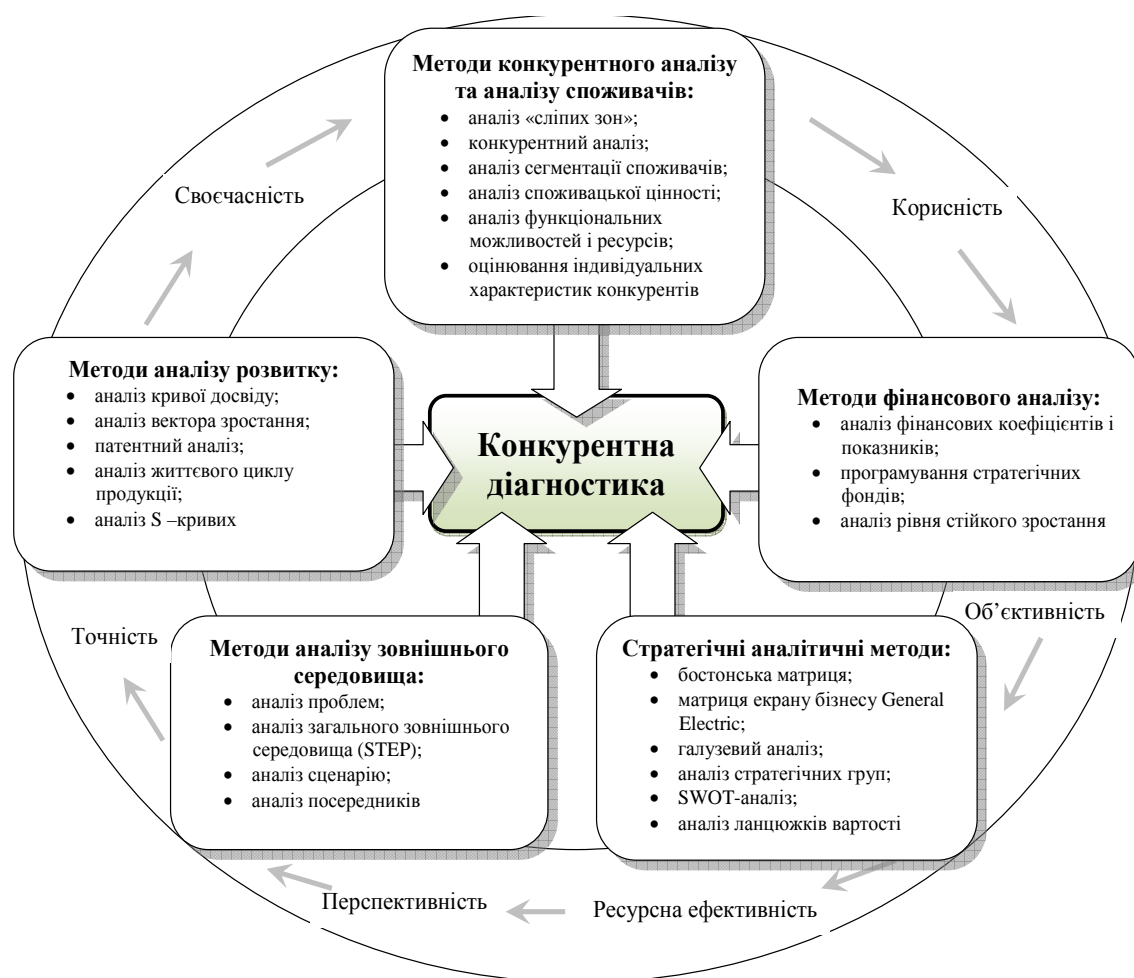


Рис. 2.2 – Методи конкурентної діагностики

Близьке оточення підприємства створює **мікросередовище**, в якому працює підприємство і його конкуренти. Розглянемо основні фактори, які необхідно аналізувати при діагностиці мікросередовища функціонування підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2. 2 – Фактори мікросередовища

Конкурентне середовище	Постачальники	Покупці	Контактні аудиторії
Структура конкуренції. Наявність замінників, аналогів товарів. Стратегії конкурентів.	Наявність вибору постачальників. Можливість швидко перебудовуватися. “Сила постачальника”.	Образ покупця. Купівельна спроможність. Особливості поведінки. Мотиви покупок.	Партнери по бізнесу. Банки. Незалежні ЗМІ. Держустанови. Місцеві влади. Суспільні організації.

Діагностика мікросередовища передбачає аналіз конкурентного середовища, аналіз впливу постачальників, аналіз впливу покупців, аналіз контактних аудиторій.

2.4.1. Аналіз конкурентного середовища. Конкурентне середовище підприємства - це суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) і їх дії із забезпечення власних інтересів, у результаті чого формуються певні умови діяльності підприємства. У кожній галузі формується власне конкурентне середовище. Аналіз галузі і конкурентного середовища в ній необхідно проводити в певній послідовності. Етапи аналізу галузі:

- Відбір і розрахунок основних економічних показників (параметрів), які найбільш повно характеризують галузь
- Визначення конкурентних сил, що діють у галузі, і їх впливу на ситуацію, проведення конкурентного аналізу.
- Виявлення чинників, рушійних сил, які викликають зміни в структурі конкурентних сил у галузі.
- Визначення підприємств, які мають найсильніші і найслабкіші конкурентні позиції у галузі.
- Прогнозування найбільш імовірних кроків стратегічних конкурентів.
- Визначення ключових факторів успіху підприємства (КФУ) у конкурентній боротьбі.
- Прийняття остаточного рішення щодо прибутковості і привабливості галузі найближчим часом і в довгостроковій перспективі (заключний етап).

Розглянемо названі етапи детальніше.

На першому етапі розраховують параметри галузі. Найбільш повно її характеризують такі з них: місце галузі в народному господарстві країни; розмір ринку (річні обсяги виробництва і продаж); динаміка ринку (темпи змін у %); стадія життєвого циклу, на якій перебуває ринок (започаткування, піднесення, швидке зростання, зрілість, насичення, застій і старіння, спад); кількість конкурентів і їх питома вага, масштаб конкуренції та інші.

На другому етапі визначають конкурентні сили і конкурентну позицію підприємства у галузі в такій послідовності. Спочатку визначають основні конкурентні сили у галузі. Пізніше формують загальні основні альтернативні варіанти конкурентних стратегій.

На третьому етапі аналізу галузі визначають рушійні сили, які найбільше впливатимуть, і характер змін в структурі конкурентних сил у стратегічному періоді. Найчастіше такими рушійними силами можуть бути: різкі зміни в законодавстві і економічній політиці держави; різка зміна сукупного попиту; поява нових продуктів; суттєві технологічні зміни та інші.

З урахуванням названих рушійних сил розробляються стратегії, які б пом'якшили їх вплив на підприємство, навіть викликали б зворотний вплив підприємства на конкурентні сили, забезпечили його перевагу в конкурентній боротьбі.

На четвертому етапі групують усі підприємства за конкурентною позицією в галузі, визначають найсильніших і найслабших, тобто складають карту стратегічних груп.

Досвід засвідчує, що підприємства, які працюють в одній галузі, не завжди насправді є конкурентами, а справжня конкурентна боротьба ведеться між підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи.

Стратегічна група конкурентів - це група підприємств галузі, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі однакових конкурентних переваг, користуючись схожими методами.

До однієї стратегічної групи, наприклад, зараховують підприємства, які мають однакові розміри, асортимент, одні й ті самі канали збуту і замовників, мають подібні конкурентні переваги, мають однакові стратегічні орієнтири, діють на одному географічному полі тощо.

Отже, слід визначити, до якої стратегічної групи належить підприємство і виявити у цій групі підприємства, які мають сильніші конкурентні позиції, щоб виробити відповідну стратегію. Крім цього, з такою самою метою визначають рівень та тип конкуренції між стратегічними групами підприємств галузі, виявляючи, які з них мають найсильніші конкурентні позиції.

На п'ятому етапі аналізу галузі і конкурентного середовища в ній прогнозують найбільш ймовірну поведінку стратегічних конкурентів підприємства.

Збираються дані для оцінки потенційних можливостей кожного конкурента діяти краще або гірше від інших. При цьому зважають на те, що від агресивних конкурентів слід чекати радикальних стратегічних кроків. Конкуренти, задоволені своїм теперішнім станом, будуть намагатися його зберегти, вносячи в поточну стратегію лише незначні зміни. Слабкі підприємства будуть здійснювати або захисні кроки, або наступальні, агресивні. Аналітики повинні вивчити, чи здатний конкурент на рішучі кроки, чи є у нього для цього можливості і воля, чи він у змозі тільки дотримуватися вибраної стратегії, лише незначно її коригуючи. Результатом даного аналізу мають стати ефективні контрзаходи.

На шостому етапі аналізу галузі і конкуренції в ній визначають ключові фактори успіху підприємства.

Ключові фактори успіху в галузі (КФУ) – це такі переваги і можливості підприємства, уміле використання яких забезпечить йому високу конкурентоспроможність і прибутковість у стратегічному періоді. КФУ підприємства в різних галузях різняться і навіть в одній галузі з часом також змінюються. Розрізняють КФУ галузі і КФУ даного підприємства. Кількість КФУ у галузі не перевищує трьох-чотирьох, серед яких лише один-два мають найбільше значення.

КФУ залежать від:

- технології та інновацій;

- стану виробництва (якість, собівартість, рівень ресурсозабезпечення і ефективності їх використання тощо);
- рівня маркетингу;
- реалізаційних можливостей і навичок (мережа збуту, реалізаційні витрати тощо);
- професійного рівня персоналу;
- організаційних можливостей (інформаційні системи, сучасний менеджмент тощо);
- інших факторів (імідж, прихильність місцевих органів влади, доступ до фінансових ринків, сприятливі природні умови і місцезнаходження тощо).

Сьомим заключним етапом аналізу галузі і конкурентного середовища є оцінка ситуації в цілому і визначення привабливості чи не привабливості галузі, як у даний час, так і в стратегічному періоді за такими критеріями:

- наявність потенціалу зростання галузі;
- стабільність попиту;
- сприйнятливість до впливу рушійних сил галузі;
- послаблення (посилення) впливу конкурентних сил;
- серйозність проблем, що постають перед галуззю в цілому;
- ступінь невизначеності та ризику;
- зростання (зниження) прибутковості галузі.

2.4.2. Аналіз впливу постачальників. Вплив постачальників на підприємство досить суттєвий. Ціна, якість їх продукції, умови постачання, дисципліна поставок, експлуатаційні витрати безпосередньо позначаються на собівартості, а отже, і на прибутках підприємства, на його конкурентоспроможності.

Розрізняють постачальників: сировини, матеріалів, основних засобів, енергетичних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів і послуг.

Найбільш загальні критерії оцінки впливу постачальників такі:

- Техніко-технологічний рівень продукції.
- Сприятливе поєднання параметрів ціна-якість.
- Зручність і дешевизна поставок (географія).
- Висока конкурентостійкість постачальника.
- Низька ймовірність тиску, погіршення умов, обсягів і якості поставок.
- Характеристика особливостей продукції, що поставляється (ліквідність, універсальність, дефіцитність, замінність тощо).
- Можливість удосконалення продукції, що поставляється, відповідно до стратегічних змін на підприємстві.
- Оцінка рівня конкуренції за ресурсами (кількість підприємств, що використовуватимуть аналогічні види ресурсів).

- Відсутність значної залежності від постачальника (розміщення замовлень у кількох постачальників, оцінка мобільності переходу на інші ресурси).
- Можливості використання ресурсів-замінників і наявність підприємств, що зможуть їх виробляти.
- Оцінка вартості витрат на можливу зміну постачальника.
- Оцінка можливості інтеграції з постачальниками за окремими видами продукції.

2.4.3. Аналіз впливу на підприємство покупців. Умовою існування підприємства є відшкодування затрат і отримання прибутку. А це можливе лише у випадку, коли споживач, задовольняючи свої потреби, пред'являє попит на продукцію підприємства. Тому центральним завданням оцінки впливу покупців є визначення попиту на продукцію підприємства в даний час і на перспективу.

Аналіз потреб споживачів, а отже, і попиту здійснюють у такій логічній послідовності:

- проводять сегментацію ринку і визначають найбільш цікаві для підприємства сегменти;
- вивчають мотивацію поведінки покупців на даних сегментах ринку;
- ведуть пошук потреб споживачів, які ще не задовольнили.

Сегментація означає поділ ринку на певні групи покупців зі схожими параметрами (доходи, вік, звички, географічне положення, переваги тощо), які потребують специфічних товарів і для яких необхідні такі самі специфічні маркетингові програми. Кожну з таких груп, як цільовий ринок, може вибрати підприємство.

Вимоги до сегментації:

- вимірюваність - можливість отримання інформації про основні параметри сегмента (сегментів);
- доступність - можливість проникнення і освоєння сегмента (сегментів);
- істотність - такі розміри сегмента (сегментів), що забезпечують окупність витрат на проникнення і освоєння.

Критерії сегментації ринків споживчих товарів:

- демографічні (вік, стать, сім'я та її життєвий цикл тощо);
- соціально-економічні (соціальний стан, освіта, професія, доходи);
- географічне положення (країна, регіон, рівень урбанізації);
- поведінкові характеристики (поведінка споживачів групи, ставлення до продукту, потреба, що ним задовольняється, стиль життя тощо).

Критерії сегментації ринків промислових товарів:

- розміщення (дислокація);
- їх розміри;
- інтенсивність і регулярність споживання;
- технологічний рівень тощо.

При виборі цільового сегмента підприємство враховує обмежувальні фактори: ресурсні можливості; стадію життєвого циклу товару; однорідність товару та ринку.

Провівши сегментацію ринку, підприємство вибирає цільові сегменти, зважаючи на три альтернативи:

Диференційований маркетинг - виробництво кількох різновидів продукту, кожний з яких спрямований на конкретний ринковий сегмент.

Недиференційований маркетинг - масове виробництво одного продукту (сегментація ігнорується).

Концентрований маркетинг - спеціалізація на виробництві високоякісних дорогих продуктів для одного ринкового сегмента.

Якщо рішення щодо вибору цільового сегмента ринку нарешті прийняте, розпочинають розроблення стратегії проникнення на цей сегмент і визначення основних параметрів своєї маркетингової програми. Для цього аналізують те, які позиції на ринку займають товари-конкуренти, що вже перебувають на даному сегменті ринку, які це товари за ціною і якістю, і приймають відповідну стратегію проникнення.

Мотивація поведінки покупців. Вивчення мотивації прийняття рішень споживачами проводять після сегментації за кожним сегментом. Знання мотивації поведінки покупців дає змогу оцінити наявні можливості для їх задоволення в тому чи іншому сегменті. Наявність кращих, ніж у інших покупців можливостей для реалізації мотивів споживання, може забезпечити стійку конкурентну перевагу.

Наприклад, якщо ключовою мотивацією студентів щодо сніданку є економія часу і низькі ціни, то власник крамниці хлібобулочних виробів може забезпечити собі стійку конкурентну перевагу, розмістивши їх поблизу студмістечок.

Виявлення потреб споживачів, які ще не задоволені. До такої категорії потреб відносять такі з них, що не задовольняються пропозицією товарів, які є на ринку. Наявність незадоволеного попиту - це можливість підприємства легко вийти на ринок або захопити ще один його сегмент.

Крім названих головних напрямів вивчення впливу споживачів (попиту), існує й ряд інших: кількість і концентрація споживачів; їх купівельна спроможність; готовність споживачів до використання даної продукції; визначення ставлення покупців до якості обслуговування купленого товару; дослідження попиту (визначення його еластичності за ціною, визначення характеру попиту - первинний чи вторинний, стійкий чи нестійкий тощо).

2.4.4. Аналіз впливу контактних аудиторій. Зовнішні партнери (стейкхолдери) - це фізичні та юридичні особи, які зацікавлені у розвитку даного підприємства і здатні впливати на цей розвиток.

До зовнішніх партнерів (контактних аудиторій, стейкхолдерів) зараховують: компаньйонів, власників і співвласників підприємства, акціонерів, а також засоби масової інформації, органи місцевої влади, профспілко-

ві органи тощо, які зацікавлені в успішному розвитку підприємства. Сюди відносять і постачальників.

Для отримання суттєвої підтримки підприємство повинно намагатися максимально задовольняти інтереси партнерів, незважаючи на те, що дані інтереси не завжди збігаються, мотивація стейкхолдерів може бути різною.

Наприклад, власники цукрозаводу зацікавлені у максимальній капіталізації прибутку, місцеві органи влади - у спрямуванні його на соціальні потреби містечка, де проживають цукровиробники, а внутрішні партнери (робітники) воліють, щоб весь прибуток був спрямований на дивіденди.

Таких ситуацій, коли важко узгодити інтереси численних стейкхолдерів, виникає безліч; тому постає питання про градацію інтересів, встановлення пріоритетів. З цією метою стейкхолдерів поділяють на групи, залежно від рівня їх зацікавленості у розвитку підприємства та можливостей впливу на нього. І для кожної з таких груп визначають найприйнятніший стиль взаємовідносин. Йдеться про розроблення карти стейкхолдерів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Карта стейкхолдерів підприємства

Можливості впливу	Зацікавленість	
	висока	низька
Великі	Перша група – максимально використовувати	Друга група – стимулювати інтерес і максимально використовувати
Малі	Третя група – інформувати і використовувати при мінімальних зусиллях	Четверта група – не витратити зусиль, але по можливості використовувати

Зрозуміло, що пріоритетом взаємовідносин повинні стати партнери з першої групи.

Аналіз стейкхолдерів має, крім цього, включати прогноз змін можливостей їх впливу і зацікавленості, тобто виявляти потенційні загрози і можливості їх впливу у стратегічному періоді.

Висновки

Середовище підприємства поділяють на такі групи елементів-факторів: зовнішнє середовище: макросередовище, мікросередовище; внутрішнє середовище. Макросередовище складається з елементів-факторів непрямої дії, тобто вони переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, проте створюють певне сприятливе або несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності. У світовій економічній науці аналіз основних факторів макросередовища проводять за допомогою PEST-аналізу, який включає аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників. Мікросередовище - це середовище безпосереднього впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які безпосередньо кон-

тактують із підприємством. Діагностика мікросередовища передбачає аналіз конкурентного середовища, аналіз впливу постачальників, аналіз впливу покупців, аналіз контактних аудиторій.

Запитання для самоперевірки

1. Які фактори визначають зовнішнє середовище функціонування підприємства?
2. Які фактори формують мікросередовище функціонування підприємства?
3. Які фактори формують макросередовище функціонування підприємства?
4. Які види конкуренції виділяють?
5. За допомогою якого аналізу виконують діагностику макросередовища функціонування підприємства?
6. Яка модель використовується для конкурентного аналізу?
7. Які етапи визначають аналіз галузі?
8. В чому зміст аналізу впливу постачальників на підприємство?
9. Яким чином виконують аналіз впливу споживачів?
10. Як аналізують контактні аудиторії підприємства?

Теми для підготовки доповідей та рефератів

1. Особливості формування конкурентних переваг підприємства на визначеному ринку (ринковому сегменті).
2. Характеристика методів дослідження конкурентного середовища.
3. Роль маркетингових досліджень при створенні баз даних про конкурентне середовище у визначеній сфері діяльності.
4. Основні етапи діагностики конкурентного середовища фірми.
5. Наслідки застосування методів недобросовісної конкуренції, їх передбачення та вплив на прогнозованість бізнес-процесів.

Тема 3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

План

1. Поняття конкурентоспроможності підприємства.
2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.
3. Методи аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Ключові терміни: конкурентоспроможність, конкурентоспроможність підприємства, рівень конкурентоспроможності підприємства, теорія ефективної конкуренції, конкурентна перевага, бенчмаркінг, метод GE/McKinsey.

3.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства

Діагностика конкурентоспроможності підприємства є одним з основних етапів економічної діагностики. Взагалі **конкурентоспроможність** – це здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам. **Конкурентоспроможність підприємства** може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу по відношенню до сукупності показників конкурентів [8, с. 171].

Рівень конкурентоспроможності підприємства – показник, який дає відносну характеристику його здатності протистояти конкурентам на конкретних ринках в аналізованому періоді. Його можна визначити зіставленням критеріїв ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства і конкурентів. Критерієм ефективності цієї діяльності може бути прибуток або інші економічні показники (чиста поточної вартість та ін.).

Конкурентоспроможність підприємства визначається відповідним набором ключових факторів успіху.

Одним із основних завдань для більшості вітчизняних підприємств є діагностика їх конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства можна виявити лише серед стратегічної групи конкурентів, підприємств, які належать до єдиної зони господарювання.

3.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність характеризує ступінь відповідності окремого класу об'єктів визначеним ринковим потребам пропозиції товару - попиту на нього, підприємства - можливості забезпечити конкурентні переваги, країни - соціально-економічній моделі її розвитку.

До узагальнювальних факторів (*детермінант*) конкурентоспроможності підприємства необхідно віднести такі:

- товар;

- положення підприємства на ринку (ємність ринку);
- можливості збуту товару;
- методи товароруху;
- виробничий потенціал підприємства.

Поняття конкурентоспроможності є неухитним атрибутом, який супроводжує сучасні трансформаційні перетворення на всіх ієрархічних ланках ринкового простору як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Адже кожний товар, підприємство, галузь, регіон, країна прагнуть до визнання на міжнародному рівні і застосовують усі можливі маркетингові засоби для отримання сталого іміджу, що, у свою чергу, забезпечить їх гарантованими прибутками.

При підвищенні конкурентоспроможності продукції треба виходити з того, що вона оцінюється шляхом порівняння двох чи більше аналогів; при її оцінці враховуються не всі властивості, а лише ті, які викликають інтерес у споживача, задовольняючи його потреби. Слід брати до уваги і той факт, що на конкурентоспроможність товару впливають визначені фактори макро- та мікрорівнів, які підрозділяються на внутрішньопідприємницькі та зовнішньопідприємницькі.

До факторів, які не увійшли до визначеної класифікації, але теж мають суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності продукції, слід віднести ряд нецінових чинників: унікальність товарів, ефективність бази для поширення інформації про них, динамізм збуту і можливість швидкого реагування на ринкові досягнення.

Хоча всі зазначені параметри формують систему забезпечення конкурентоспроможності товарів, існує відповідна черга у вирішенні питань кожного з аспектів з урахуванням їх «вагомості», яка вишиковується в такий ланцюг: цінова політика підвищення конкурентоспроможності продукції – інвестиційна політика підтримки випуску конкурентоспроможної продукції – сприятливі податкова, кредитна політика держави і банківських структур стосовно підприємств, які випускають конкурентоспроможну продукцію – регулювання імпорту і підтримка вітчизняного виробника – антимонопольна політика.

3.3. Методи аналізу конкурентоспроможності підприємства

Сьогодні відсутня загальноприйнята методика визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємства. Узагальнений алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства, який здійснюється у певній послідовності, можна подати у вигляді рис. 3.1.

У світовій практиці існує багато підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Серед найбільш застосовуваних методів можна назвати метод GE/McKinsey, метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції; метод, що ґрунтується на теорії конкурентних переваг; метод бенчмаркінгу.

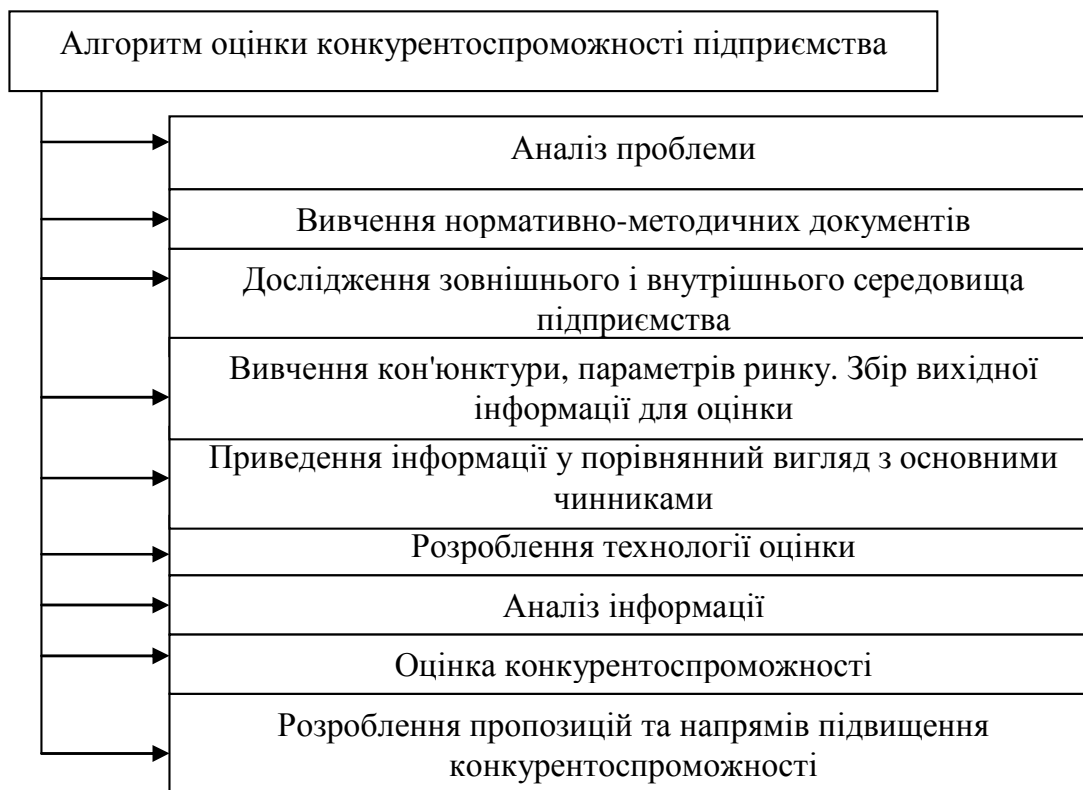


Рис. 3.1 – Алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод GE/McKinsey - матриця «привабливість ринку (галузі) - конкурентоспроможність компанії». Поява моделі стратегічного позиціонування бізнесу BCG, що супроводжував певний успіх, стимулювала подальше дослідження в цій галузі. Однією з моделей, що з'явилася в розвитку моделі BCG і усунула частину її недоліків, є модель GE/McKinsey. Розробники цієї моделі – фахівці компанії General Electric (GE) і консалтингова фірма McKinsey and Company. Модель McKinsey являє собою матрицю, розташовану у двовимірній системі координат - галузевої привабливості і сили (позиції в конкуренції конкретного бізнесу (рис.3.2)). По осі y відображається довгострокова привабливість галузі, по осі x – позиція в конкуренції.

Зміст і структура даної матриці спрямовані на визначення майбутнього чи прибутку майбутньої віддачі капіталовкладень, що можуть бути отримані фірмою. Усі види бізнесу фірми ранжируються на основі критерію потреби в додаткових інвестиціях. При цьому визначається галузева привабливість в перспективі на основі врахування таких показників: місткість ринку і темп його зростання, технологічні вимоги; рівень конкуренції; вхідні і вихідні бар'єри; потреби в капіталовкладеннях; вплив соціальних, екологічних та інших факторів.

У моделі GE/McKinsey розмірність матриці 3x3 (розмірність матриці BCG - 2x2) дозволяє детально класифікувати порівнювані види бізнесу.

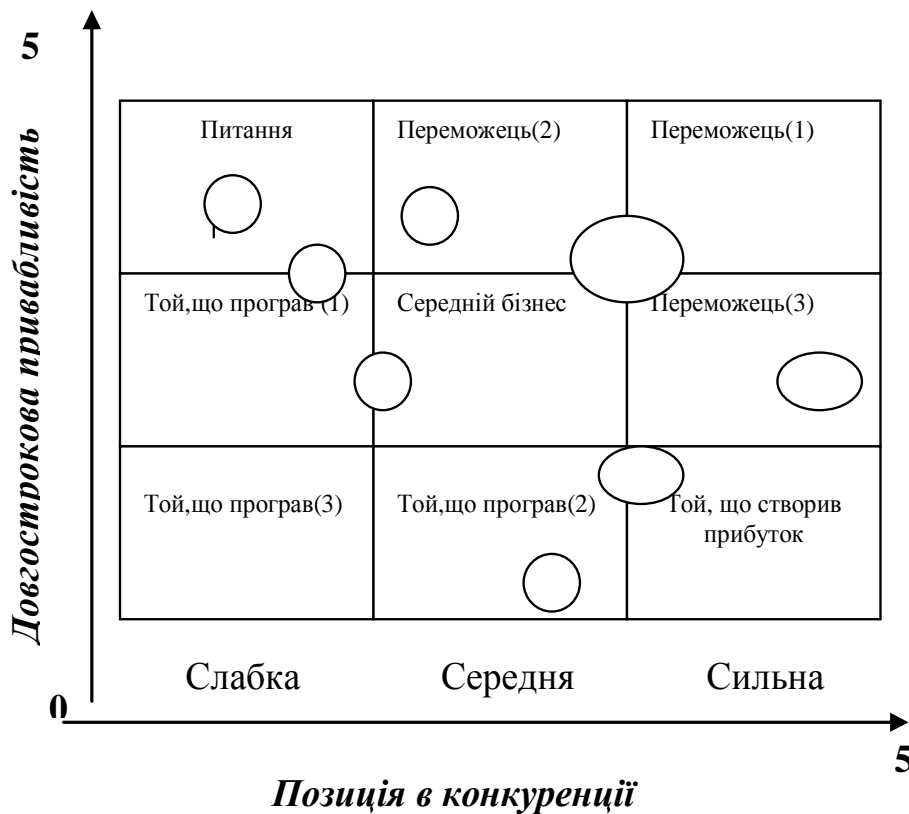


Рис. 3.2 – Матриця GEMcKinsey

На рис. 3.2 окремі види бізнесу відображаються на сітці матриці у вигляді кілець, кожне з яких відповідає загальному обсягу продажів на певному ринку. Частка ж бізнесу досліджуваної фірми в цьому обсязі продажів показана сегментом у кожному кільці. Стратегічні позиції бізнесу змінюються при переміщенні на матриці справа наліво і знизу вгору.

У матриці виділяються три ділянки стратегічних позицій: ділянку переможців, тих, хто програли, і середню ділянку (створювачі прибутку, середні позиції бізнесу).

Позиція «Переможець 1» характеризується найвищим ступенем привабливості ринку і відносно сильними перевагами фірми на ньому. Стратегія фірми, що знаходиться в такій позиції, повинна бути спрямована на захист свого становища за допомогою додаткових інвестицій.

Позиція «Переможець 2» відрізняється вищим ступенем привабливості ринку і середнім рівнем переваг фірми. Реальна перспектива (стратегія) для такої фірми полягає у визначенні своїх сильних і слабких сторін, а потім – у здійсненні необхідних інвестицій, щоб вилучити усі вигоди із сильних сторін і усунути слабкі.

Позиція «Переможець 3». Фірма, що знаходиться в цій позиції, має середню ринкову привабливість, але її конкурентні переваги сильні. Стратегічні дії такої фірми можуть бути зведені до таких: визначити найбільш привабливі ринкові сегменти й інвестувати саме в них; протидіяти діям

конкурентів; нарощувати обсяги виробництва і тим самим намагатися підвищити прибутковість свого підприємства.

Позиція «Той, хто програв 1» - це середня привабливість ринку і слабка позиція в конкуренції. Прийнятна стратегія фірми в такій позиції зводиться до розвитку бізнес-напрямків діяльності з низьким рівнем ризику взагалі чи відходження з даної бізнес-галузі.

Для *позиції «Той, хто програв 2»* характерні низька привабливість ринку і середній рівень конкурентної позиції на ринку. Ця галузь бізнесу неприваблива, фірма повинна намагатися знизити рівень ризику і захищати свої позиції в найбільш прибуткових частках ринку.

Позиція «Той, що програв 3» характеризується як низькою привабливістю ринку, так і низьким рівнем конкурентної позиції в даному виді бізнесу. Найбільш прийнятна стратегія - отримувати можливий прибуток, утриматися від інвестицій чи вийти з даного бізнесу.

По діагоналі матриці розташовані види бізнесу, що вважаються проблемними, оскільки вони мають однакові шанси і зростати, і скорочуватися за певних умов.

Матриця GE/McKinsey більш досконала, ніж матриця BCG, оскільки в ній розглядається більша кількість показників, що дуже важливі при виборі стратегій фірми.

Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. Теорія ефективної конкуренції передбачає, що найбільш конкурентоспроможним є те підприємство, яке щонайкраще організувало роботу всіх підрозділів і служб. В основі цього методу лежить оцінка 4 групових критеріїв конкурентоспроможності [26, с. 68-72]:

1. Показники ефективності керування виробничим процесом. Ця група охоплює економічність витрат, раціональність експлуатації основних фондів та ін.

2. Показники ефективності керування обіговими коштами, тобто незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, можливість підприємства розплачуватися за своїми зобов'язаннями, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому.

3. Показники ефективності керування збутом і просуванням товару на ринку за допомогою реклами і стимулювання.

4. Показники конкурентоспроможності товару і його ціна.

Необхідні для розрахунків показники наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії й показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку
Показники ефективності виробничої діяльності (ЕВ)		
1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Показує ефективність витрат під час випуску продукції	$V = \text{валові витрати} / \text{обсяг випуску (зниження)}$
2. Показник фондівддачі (Ф)	Показує ефективність використання ОФ	$\Phi = \text{обсяг випуску} / \text{середньорічна вартість основних фондів (збільшення)}$
3. Показник рентабельності товару (РТ)	Показує ступінь прибутковості товару	$РТ = \text{прибуток від реалізації} \times 100\% / \text{повну собівартість продукції (збільшення)}$
4. Показник продуктивності праці (ПП)	Показує ступінь ефективності організації виробництва й використання робочої сили	$ПП = \text{обсяг випуску} / \text{середньоспискова чисельність персоналу (збільшення)}$
Фінансовий стан підприємства (ФП)		
1. Коефіцієнт автономії (КА)	Показує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$КА = \text{власні активи} / \text{загальна сума джерел фінансування} > 0,5$
2. Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) (КП)	Показує можливість підприємства здійснювати свої фінансові зобов'язання й визначає ймовірність банкрутства	$КП = \text{поточні активи} / \text{загальні зобов'язання} > 2$
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань. Характеризує негайну готовність підприємства погасити поточні зобов'язання	$КЛ = \text{грошові кошти} / \text{корткострокові зобов'язання} > 0,2$
4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	Характеризує ефективність використання обігових коштів	$КО = \text{виторг від реалізації} / \text{середньорічний залишок обігових коштів (збільшення)}$
Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)		
1. Рентабельність продажів (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку	$РП = \text{прибуток від реалізації} \times 100\% / \text{обсяг продажів (збільшення)}$
2. Коефіцієнт затовареності продукцією (КЗ)	Показує ступінь затовареності готовою продукцією	$КЗ = \text{обсяг нереалізованої продукції} / \text{обсяг продажів (зменшення)}$
3. Коефіцієнт використання виробничих потужностей (КМ)	Показує ділову активність і ефективність роботи служби збуту	$КМ = \text{обсяг випуску} / \text{виробнича потужність (збільшення)}$

Продовження табл. 3.1.

Критерії й показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку
4. Коефіцієнт ефективності реклами й засобів стимулювання збуту (КР)	Показує економічну ефективність реклами й засобів стимулювання збуту	КР = витрати на рекламу й стимулювання збуту / приріст прибутку від реалізації товару (збільшення)
Конкурентоспроможність товару (КТ)		
1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод оцінки (збільшення)

Алгоритм розрахунку комплексного показника конкурентоспроможності підприємства передбачає три послідовні етапи:

1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства й переведення цих показників у відносні величини (бали). Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їхнє порівняння з базовими показниками. За базу порівняння можна брати середньогалузеві показники, показники будь-якого конкурента, бажаного лідера, власні показники минулих років.

З метою переведення цих показників у відносні величини може бути використана 15-бальна шкала. При цьому значення "5 балів" надається показнику, який є гіршим за базовий, "10 балів" – який відповідає базовому, "15 балів" – якщо показник більше за базовий.

2. Розрахунок конкурентоспроможності підприємства за окремими напрямками

$$EB = 0,31B + 0,19 \Phi + 0,4PT + 0,1 ПП, \quad (3.1)$$

де EB – значення критерію ефективності виробничої діяльності;

B – показник рівня витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – показник фондівдачі;

PT – показник рентабельності товару;

ПП – показник продуктивності праці.

$$\Phi П = 0,29КА + 0,2КП + 0,36 КЛ + 0,15 КО, \quad (3.2)$$

де $\Phi П$ – значення критерію фінансового стану підприємства;

КА – коефіцієнт автономії;

КП – коефіцієнт покриття;

КЛ – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

КО – коефіцієнт обороту обігових коштів.

$$EЗ = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21 КМ + 0,14 КР, \quad (3.3)$$

де EЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

РП – рентабельність продажів;

КЗ – коефіцієнт затовареності продукцією;
КМ – коефіцієнт використання виробничих потужностей;
КР – коефіцієнт ефективності реклами й засобів стимулювання буту.

3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства:

$$\text{ККО} = 0,15\text{ЕВ} + 0,29\text{ФП} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33 \text{КТ}, \quad (3.4)$$

де ЕВ – значення критерію ефективності виробничої діяльності;

ФП – значення критерію фінансового стану підприємства;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Цей метод є зручним, оскільки охоплює основні сторони господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє широко й ефективно одержати оцінку стану підприємства на галузевому ринку.

Метод, що ґрунтується та теорії конкурентних переваг. Основою теорії порівняльних переваг вважають праці Д. Рікардо, в яких викладені головні положення теорії порівняльних витрат: виграють в обміні переважно ті виробники, які випускають продукцію з меншими витратами. Подальший внесок у розвиток теорії порівняльних переваг зробили Е. Хекшер, П. Самуельсон, В. Столпер, В. Леонтьєв та інші. Найвагомішими у 90-х рр. ХХ ст. вважають дослідження американського професора М. Портера, який розробив теорію конкурентної переваги.

Конкурентна перевага – це характеристики, властивості товару або марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами. На думку М. Портера, найскладніше визначити характеристики конкурентної переваги організації над іншими виробниками. Ці характеристики можуть бути різноманітними й стосуватися товару, форм виробництва або продажу, які є специфічними для організації чи товару. Зазначена перевага є, таким чином, відносною порівняно з пріоритетним конкурентом, який займає найкращу позицію на ринку або в його конкретному сегменті. Відносна перевага конкурента може бути *внутрішньою* та *зовнішньою*.

Зовнішня конкурентна перевага – це перевага у властивостях товару, яка створює "цінність для покупця" завдяки повнішому задоволенню його потреби. Ця перевага збільшує "ринкову силу" організації, тому вона може змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не має такої переваги (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною [8, С. 190 – 191].

Внутрішня конкурентна перевага – це перевага організації у витратах виробництва, яка створює "цінність для виробника", внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність. Ці два типи конкурентної переваги, які мають різ-

не походження, часто можуть бути несумісними. Вважають, що ці переваги можна виявити під час визначення "ринкової сили" (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретної організації й ціни пріоритетного конкурента) та "продуктивності" (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретної організації й пріоритетного конкурента) [8, С. 191]. Для оцінки "ринкової сили" використовують дані, які отримані при дослідженні іміджу марки (цінність, яка сприймається ринком, і еластичність за ціною). Аналіз "продуктивності" ґрунтується на "кривій досвіду" або інформації про конкурентів.

Показником потенційних переваг вважають частку ринку, що належить конкретній фірмі. При цьому розрахувати частку ринку можна таким чином:

$$r_i^k = \frac{k_i}{\sum k_i} \quad (3.5)$$

$$r_i^c = \frac{k_i \cdot \Pi_i}{\sum k_i \cdot \Pi_i} = \frac{\Pi_i}{\sum \Pi_i} \quad (3.6)$$

де r_i^k (r_i) – частка ринку i -тої фірми, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

k_i , Π_i – кількість і ціна продукції, реалізованої фірмою;

Π_i – обсяг продажу i -тої фірми.

Залежно від того, чому дорівнює відношення r_i^k / r_i^c , буде визначено, в якому сегменті працює підприємство. Якщо $r_i^k / r_i^c = 1$ – підприємство має середній рівень конкурентоспроможності, якщо $r_i^k / r_i^c > 1$ – підприємство має низький рівень конкурентоспроможності, у разі, якщо $r_i^k / r_i^c < 1$, – підприємство має високий рівень конкурентоспроможності. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства за часткою ринку подана в таблиці 3.2 (Довгань та ін., 2009, с. 193, Кіндрацька, 2000).

Таблиця 3.2 – Оцінка конкурентоспроможності організації

Рівень конкурентоспроможності	Критерії оцінки
Високий	Частка ринку конкретної організації перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку конкретної організації дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретної організації значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Бенчмаркінг – процес пошуку стандартного чи еталонного економічно більш ефективного підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання їх найкращих методів роботи.

Бенчмаркінг – дієвий інструмент для визначення становища вашої компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями.

Поняття "бенчмаркінг" уперше з'явилося в 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембриджу під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS. Тоді був сформульований основний принцип бенчмаркінгу: "для того щоб знайти ефективне рішення у сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху у подібних умовах". Першим практичним застосуванням теорії бенчмаркінгу став проект компанії Ксерокс щодо порівняння якості виробленої нею продукції із успішнішими на той час японськими аналогами ("Бенчмаркінг конкурентоспроможності"). Суть сьогоденішнього трактування бенчмаркінгу - "безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми".

Висновки

Діагностика конкурентоспроможності підприємства є одним з основних етапів економічної діагностики. *Конкурентоспроможність підприємства* може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу по відношенню до сукупності показників конкурентів. До узагальнювальних факторів (*детермінант*) *конкурентоспроможності* підприємства слід віднести такі: товар; положення підприємства на ринку (ємність ринку); можливості збуту товару; методи товароруху; виробничий потенціал підприємства.

Сьогодні відсутня загальноприйнята методика визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємства. Серед найбільш застосовуваних методів можна назвати метод GE/McKinsey, метод, що базується на теорії ефективної конкуренції; метод, що базується на теорії конкурентних переваг; метод бенчмаркінгу.

Запитання для самоперевірки

1. Що таке конкурентоспроможність підприємства?
2. Які основні фактори конкурентоспроможності?
3. Які конкурентні переваги забезпечують "цінність для покупця"?
4. Якими є основні характеристики методу МакКінсі?
5. Які існують методи оцінки конкурентоспроможності підприємства?
6. У чому сутність методу, що базується на теорії ефективної конкуренції?

7. Які особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства за методом, що базується на теорії конкурентних переваг?
8. Які види бенчмаркінгу існують?
9. Які особливості проведення аналітичної оцінки конкурентоспроможності підприємства?
10. Якими є критерії оцінки залежно від рівня конкурентоспроможності?

Тема 4. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

План

1. Поняття конкурентоспроможності продукції підприємства.
2. Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції.

Ключові терміни: конкурентоспроможність продукції, рівень конкурентоспроможності, профіль конкурентоспроможності продукції, технічні параметри, нормативні параметри, економічні параметри, інтегральний показник конкурентоспроможності продукції.

4.1. Поняття конкурентоспроможності продукції підприємства

Найбільш значущим результатом ефективного використання потенціалу підприємства є виробництво конкурентоспроможної продукції.

У загальному випадку вважається, що **конкурентоспроможність продукції** – комплексний показник, що характеризує ступінь її здатності задовольняти вимоги споживачів у вільному і справедливому ринку у більшому ступені, ніж аналогічні товари, представлені на ринку, при збереженні чи збільшенні реальних доходів виробника продукції [38]. Конкурентоспроможність визначається, з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями та, з іншого – цінами, установленими продавцями товарів. Але поєднувати обидва види конкурентних переваг важко, тому стратегія забезпечення конкурентоспроможності, як правило, орієнтується або на низькі ціни, або на високу якість і задоволення потреб (інтересів) споживачів. Окрім того, на конкурентоспроможність впливають мода, продажний і післяпродажний сервіс, реклама, імідж виробника, ситуація на ринку, коливання попиту та інші фактори.

Конкурентоспроможність продукції – це її властивість, а **рівень конкурентоспроможності** – показник цієї властивості, що являє собою відносну характеристику здатності продукції задовольняти вимоги конкретного ринку в аналізованому періоді краще порівняно з продукцією конкурентів. Конкурентоспроможність оцінюється за сукупністю основних техніко-економічних, якісних і вартісних показників, які відрізняють на ринку товар від товару-конкурента (аналога) як за ступенем відповідності певним

потребам, так і за витратами споживача на їх задоволення.

Є два критерії рівня конкурентоспроможності продукції. Перший – апостеріорний, другий – апріорний.

Апостеріорним (об'єктивним) критерієм рівня конкурентоспроможності продукції є відносна частка продажів Bo_i оцінюваної продукції порівняно з продукцією-конкурентом:

$$Bo_i = \frac{M_o}{M_o + M_i} \quad (4.1)$$

де M_o і M_i – рівень продажів оцінюваної продукції та i -го її аналога.

Апріорно (суб'єктивно) рівень конкурентоспроможності продукції можна оцінити як імовірність Bo_i того, що на даному ринку довільний споживач, здійснюючи покупку, надасть перевагу даній продукції, а не i -му її конкуренту-аналогу. Ймовірність Bo_i називають перевагою однієї продукції (оцінюваної) перед іншою продукцією (i -м її аналогом). Таку апріорну ймовірність можна отримати за допомогою експертних методів.

При цьому кількісну оцінку Bo_i можна визначити двома способами:

1. Кожний експерт оцінює перевагу Bo_i даної продукції перед конкретним аналогом-конкурентом на даному ринку в даний період. Потім оцінки усереднюються.

2. Кожний експерт визначає, якій продукції він надав би перевагу, здійснюючи покупку на даному ринку у даний період. Числові значення Bo_i одержують у результаті узагальнення отриманих даних.

4.2. Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції

Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції передбачає наступний алгоритм оцінки [8].

1. Розрахунок групового показника конкурентоспроможності за нормативними параметрами

$$I_{\text{ГП}} = \sum_{i=1}^n q_{ni} \quad (4.6)$$

де $I_{\text{ГП}}$ – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

q_{ni} – відносний одиничний показник за i -м нормативним параметром.

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами (параметри патентної чистоти, екологічні параметри, параметри безпеки, за якими для даного ринку встановлені обов'язкові діючі вимоги міжнародних, національних стандартів, технічних регламентів, норм, законодавства).

2. Розрахунок групового показника конкурентоспроможності за технічними параметрами:

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i \quad (4.7)$$

де $I_{ТП}$ – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

q_i – відносний одиничний показник за i -м технічним параметром;

a_i – вага i -го параметра у загальному наборі з n технічних параметрів.

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання. Технічні параметри поділяються на параметри призначення, ергономічні та естетичні параметри.

Коефіцієнти вагомості визначаються експертним шляхом.

3. Розрахунок групового показника конкурентоспроможності за економічними параметрами

$$I_{ЕП} = \sum_{i=1}^n I_{ei} \cdot B_{ei}, \quad (4.8)$$

де $I_{ЕП}$ – груповий показник конкурентоспроможності за економічними параметрами;

I_{ei} – відносний одиничний показник за i -м економічним параметром;

B_{ei} – вага i -го параметра у загальному наборі із n економічних параметрів.

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару. Економічні параметри поділяються на одноразові та поточні.

4. Розрахунок **інтегрального показника конкурентоспроможності**

$$K = I_{НП} \cdot \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}} \quad (4.9)$$

При $K > 1$ – товар, що оцінюється краще за базовий, $K = 1$ – конкурентоспроможність товарів рівна, $K < 1$ – товар поступається базовому.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності можна також зробити за формулою

$$K = I_{ТП} \cdot I_{ЕП} = \frac{I_{ТП}}{\frac{1}{I_{ЕП}}} \quad (4.10)$$

Величина $\frac{1}{I_{ЕП}}$ свідчить про те, яку частину конкурентоспроможності «ідеального товару» (кращого за всіма параметрами) за економічними показниками становить конкурентоспроможність конкретного товару. У деяких випадках доцільно враховувати саме цю величину, оскільки в цьому

разі формула (4.20) характеризує, наприклад, відношення «якість/ціна споживання», що дозволяє наочно порівнювати конкурентоспроможність товарів.

Висновки

Конкурентоспроможність продукції і конкурентоспроможність товаровиробника співвідносяться між собою як частина і ціле. Можливість підприємства конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару і сукупності економічних методів ведення підприємством конкурентної боротьби.

Конкурентоспроможність продукції – комплексний показник, що характеризує ступінь її здатності задовольняти вимоги споживачів у вільному і справедливому ринку у більшому ступені, ніж аналогічні товари, представлені на ринку, при збереженні чи збільшенні реальних доходів виробника продукції. Рівень конкурентоспроможності – показник цієї властивості, що являє собою відносну характеристику здатності продукції задовольняти вимоги конкретного ринку в аналізованому періоді краще порівняно з продукцією конкурентів. Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції базується на використанні комплексних показників або зіставленні питомих корисних ефектів продукції, яка аналізується.

Запитання для самоперевірки

1. Що розуміється під конкурентоспроможністю продукції?
2. Що таке рівень конкурентоспроможності продукції?
3. У чому різниця між апіорним та апостеріорним критерієм рівня конкурентоспроможності продукції?
4. Який метод оцінки конкурентоспроможності продукції є одним найпоширеніших?
5. Які показники є найбільш значущими з погляду споживачів продукції для побудови профілю?
6. Якою є методика оцінки ступеня відповідності продукції інтересам кожного з суб'єктів ринку?
7. Якою є залежність імовірності сприйняття та несприйняття (протидії) продукції ринком від інтегральної оцінки?

Тема 5. ДІАГНОСТИКА РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ МАЙНА ПІДПРИЄМСТВА

План

1. Основні поняття діагностики ринкової вартості майна.
2. Методи оцінки ринкової вартості майна.
3. Дохідний, витратний та ринковий методи оцінки ринкової вартості майна

Ключові терміни: *вартість майна, незалежна оцінка, стандартизована оцінка, початкова вартість, переоцінена вартість, сукупна вартість, чиста вартість, масова оцінка, вартість відтворення, вартість заміщення, вартість залишкового заміщення, страхова вартість, інвестиційна вартість, витратний підхід, аналоговий підхід, прибутковий підхід.*

5.1. Основні поняття діагностики ринкової вартості майна

Методика оцінки майна визначає способи і методи оцінки, а також види оцінюваної вартості майнових комплексів. **Незалежна оцінка** є визначенням певного виду вартості майна суб'єктом оцінної діяльності за договором із замовником.

Незалежна оцінка майна здійснюється відповідно до вимог національних стандартів з урахуванням положень визначеної Методики та міжнародних стандартів оцінки. За зверненням правоохоронних органів оцінка майна здійснюється відповідно до нормативно-правових актів, чинних на визначену відповідним органом дату, з використанням їх термінології.

Стандартизована оцінка являє собою оцінку, здійснювану самостійно державними органами приватизації (органами, уповноваженими управляти державним майном) з використанням стандартної методології та стандартного набору вихідних даних.

При здійсненні оцінки майна розрізняють різні види його вартості:

- початкову;
- переоцінену;
- сукупну;
- чисту.

Початкова вартість майна – це вартість, з якої розпочинається його продаж встановленими законодавством способами, що передбачають конкуренцію серед покупців.

Переоцінена вартість – це вартість активів, за якою активи відображаються в передавальному балансі підприємства, складеному на дату оцінки, у тому числі активи, що підлягали переоцінці на засадах незалежної оцінки відповідно до порядку та у випадках, передбачених зазначению вище Методикою.

При цьому передавальним балансом підприємства є баланс підприємства, складений на дату оцінки відповідно до положень (стандартів) бухгалтерського обліку за результатами інвентаризації, в якому у випадках, визначених Методикою, зазначається переоцінена вартість необоротних активів.

Сукупна вартість цілісного майнового комплексу - це сума вартості активів підприємства, відображених у його передавальному балансі.

Чиста вартість цілісного майнового комплексу - це сукупна вартість цілісного майнового комплексу, зменшена на суму зобов'язань.

5.2. Методи оцінки ринкової вартості майна.

Оцінка вартості підприємства належить до найбільш складних фінансових проблем. Аналіз методів оцінки об'єктів інвестування, вживаних на сьогоднішній день у зарубіжних країнах, дозволяє виділити два підходи до вибору об'єкту інвестування. При аналізі показників, що характеризують стан окремого підприємства, можна використовувати або дані розвитку галузі, в якій функціонує фірма, її фінансові показники, ефективність менеджменту та інші, або оцінювати положення підприємства на фондовому ринку, біржовий курс його цінних паперів. Розглянемо переваги і недоліки таких підходів, а також можливість їх застосування в умовах національної економіки.

Стан фондового ринку України поки що не дозволяє займатися технічним аналізом і використовувати його при *оцінці вартості підприємства*. Поняття підприємства як майнового комплексу не збігається з поняттям «бізнесу». *Бізнес* - це підприємство у дії, і його вартість перевершує вартість майнового комплексу на величину так званих невідчутних активів, невіддільних від кадрового потенціалу підприємства (досвід трудового колективу, налагоджені зв'язки і взаємини з клієнтами, зв'язки в державних органах та інші незареєстровані активи). Саме наявністю невідчутних активів можна пояснити ринкову привабливість деяких фірм з негативним власним капіталом. Що ж буде об'єктом оцінки у разі потреби оцінки бізнесу, адже бізнес не є об'єктом цивільних прав?

Оцінка бізнесу діючого підприємства дещо відрізняється від оцінки підприємства як майнового комплексу. Дана відмінність пов'язана з тим, що *бізнес* - поняття ширше, ніж майновий комплекс. Підприємство як майновий комплекс включає всі види майна, призначеного для його діяльності: земельні ділянки, будівлі і споруди, машини і устаткування, сировина і продукція, нематеріальні активи, майнові зобов'язання. Оцінка ринкової вартості майнового комплексу підприємства означає визначення в грошовому виразі вартості матеріальних активів підприємства як товару, тобто, їх корисність для потенційного покупця і витрати, необхідні для отримання цієї корисності.

Окремими організаціями, що спеціалізуються на консультаційних послугах в інвестиційній сфері, проводяться збір аналітичної інформації і

спроби створення вітчизняних індексів. Достовірність отримуваних індексів поки ненадійна, що визначається не якістю методів, а низьким рівнем і недостатньою кількістю початкової інформації. Можливість і необхідність такого аналізу виникне в процесі подальшого розвитку ринкової економіки, появою достатньої кількості біржових структур, висновком великої кількості операцій з цінними паперами і, як наслідок, виникненням реальних котирувань фондових інструментів.

Комплексний фундаментальний аналіз проводиться на двох рівнях: зовнішньому і внутрішньому. Розглянуті раніше методи *оцінки вартості підприємства* частково використовуються і при фундаментальному аналізі для дослідження зовнішнього середовища, в якому здійснює свою діяльність об'єкт, що вивчається, стан ринку і економічної ситуації в цілому. Вивчення кон'юнктури ринку, зокрема окремих його сегментів, дозволяє виявити чинники, що впливають на загальну ситуацію і її прийнятність для потенційного інвестора. Аналіз і прогнозування розвитку підгалузей дає можливість визначити, в якій з них у загальних умовах, що склалися, розміщення засобів буде найбільш сприятливим з погляду вибраних інвестиційних цілей і пріоритетів.

На другому етапі фундаментального аналізу детально розглядається вже само підприємство, чиї боргові або пайові фондові інструменти обертаються на ринку. Це дозволяє виявити перспективність для інвестора тих або інших цінних паперів, а, отже, вирішити питання про інвестиційну привабливість даного об'єкта.

Як видно з наведених методів, вони орієнтовані в основному на фінансові інвестиції і розглядають інвестиційну привабливість підприємства-емітента. У той самий час у сучасних умовах розвитку економіки України такі вкладення інвесторами, як основні, не розглядаються, а, отже, необхідно детальніше досліджувати методи, застосовувані при *оцінці вартості підприємства* для здійснення реальних інвестицій.

Окрім дослідження фінансового стану підприємства необхідно провести *оцінку вартості підприємства*. Поняття «*оцінка вартості*» є досить новим для українських суб'єктів інвестиційної діяльності.

Згідно з вітчизняним законодавством, оцінюючи підприємство з метою приватизації, слід керуватися «Методикою оцінки вартості майна під час приватизації». Встановлено, що для підприємства, яке продається на аукціоні, оцінна вартість є початковою. Для проведення оцінки уповноважені на це органи мають право залучати на підставі договору експертів за оцінкою майна. Відповідно, розрізняють два способи проведення оцінки: масовий і експертний.

Масова оцінка – це визначення вартості майна з використанням стандартної методології і стандартного набору вихідних даних. *Експертна оцінка* полягає у визначенні оцінної вартості експертом відповідно до договору із замовником.

У літературі з питань *оцінювання вартості підприємства* описано багато методів і способів виконання цієї роботи. Окремі методи мають ряд

модифікацій і різновидів, що створює додаткові труднощі з їх ідентифікації і використання. У літературних джерелах і нормативних актах використовуються різні назви одного й того самого методу оцінки. Саме тому необхідна чітка класифікація використовуваних методів.

На сьогоднішній день можна виділити три групи основних методів *оцінки вартості підприємства*. По-перше, це балансові методи, що базуються на визначенні чистої вартості майна за даними бухгалтерського обліку, тобто що є різницею між активами і пасивами підприємства.

До другої групи належать методи, що використовують аналіз доходів і грошових потоків. До цієї групи відноситься і найбільш поширений метод розрахунку сучасної вартості майбутніх грошових потоків.

До третьої групи входять методи, що базуються на порівнянні ринкової інформації. Суть методів даної групи полягає в аналізі чистого прибутку і дивідендів.

У країнах, де проводилася приватизація, були використані різні методи, але найпоширенішим і економічно ефективним був «аукціонний», тобто покупцем підприємства був той, хто більше запропонує.

Деякі автори вводять нове поняття, яке, на наш погляд, є точнішим, - «оцінка вартості бізнесу». Причому в широкому сенсі предмет оцінки бізнесу розуміється двояко. Перше його розуміння зводиться до традиційного в нашій країні розуміння оцінки бізнесу як оцінки підприємства як юридична особа. Для цього розуміння характерне ототожнення оцінки бізнесу фірм з оцінкою їх майна. Друге – найбільш поширене в країнах з ринковою економікою – розуміння оцінки бізнесу полягає в тому, щоб з'ясувати, скільки коштують не фірми, що заробляють ті або інші доходи, а права власності, технології, конкурентні переваги й активи, матеріальні й нематеріальні, які дають можливість заробляти дані доходи.

Таким чином, існують два предмети оцінки бізнесу: оцінка фірм, яка може ґрунтуватися на оцінці їх майна, і оцінка «бізнес-ліній». Причому бізнес-лінію можна визначити як сукупність прав власності, довгострокових привілеїв і конкурентних переваг, спеціальної й універсальної переваги, технологій, а також контрактів, які забезпечують можливість отримувати певні доходи

При оцінці бізнесу, залежно від передбачуваного використання результатів і об'єкта оцінки, виділяються такі види оцінних вартостей.

Вартість у користуванні визначається виходячи з припущення про те, що підприємство не продаватиметься на вільному, відкритому і конкурентному ринку для будь-яких альтернативних цілей використання ні повністю, ні шляхом розпродажу по частинах. Вартість у користуванні має суб'єктивний характер, оскільки висловлює думку власника підприємства щодо можливостей його подальшого використання. При цьому можна виділити наступні основні вартості цього вигляду:

- **вартість відтворення** (відновна вартість) - сукупність витрат, потрібних на відтворення копії об'єкта з тих самих або інших аналогічних матеріалів, розрахована в поточних цінах;

- **вартість заміщення** - поточна вартість нового об'єкта, що є за своїми характеристиками найбільш близьким аналогом оцінюваного об'єкта. Іншими словами, вартість відтворення - це вартість створення точної копії об'єкта, а вартість заміщення - це вартість створення об'єкта з корисністю, що дорівнює корисності оцінюваного об'єкту;

- **вартість залишкового заміщення** - мінімальні сукупні витрати (у поточних цінах), необхідні для заміни даного об'єкту аналогічним іншим об'єктом, не гіршому що розглядається, але не в усьому, а лише у частині його функціональних конструктивних і експлуатаційних характеристик, що залишилися;

- **страхова вартість** - визначається на підставі розглянутих вище вартостей за вирахуванням вартості тих елементів, виключення яких обумовлене договором страхування;

- **інвестиційна вартість** (у користуванні) - вартість власності для конкретного інвестора або групи інвесторів при певній меті інвестування. Різниця між інвестиційною вартістю і повною відновною вартістю (або повною вартістю заміщення) характеризує розмір капітальних вкладень.

5.3. Дохідний, витратний та ринковий методи оцінки ринкової вартості майна

При оцінці вартості підприємства і його елементів використовують такі підходи:

- витратний;
- порівняння продажів (аналоговий);
- прибутковий.

Витратний підхід - це поелементна оцінка об'єкта. Загальну вартість об'єкта отримують підсумовуванням вартостей усіх його елементів. Застосування витратного методу дає песимістичну оцінку об'єкта, проте в умовах, коли фондовий ринок ще не сформований, а ринкова інформація відсутня, цей підхід часто виявляється єдиною можливістю. **Аналоговий підхід** базується на порівнянні оцінюваного об'єкта з аналогами, ринкова ціна яких відома. **Прибутковий підхід** ґрунтується на розрахунку майбутніх надходжень від експлуатації об'єкта оцінки і визначенні їх поточної вартості. Для розрахунку вартості об'єкта використовується показник чистого дисконтованого доходу.

Оцінка підприємства в цілому вимагає дещо інших підходів, ніж оцінка окремих активів цього підприємства. При такій оцінці необхідно розглядати підприємство як єдиний майновий і виробничий комплекс. Цілісний майновий комплекс – це об'єкт господарювання із завершеним циклом виробництва продукції (робіт, послуг). Відмітною особливістю такої оцінки є те, що вартість майнових активів коригується на вартість гудвілу. Причому під гудвілом слід розуміти ділову репутацію підприємства, його нематеріальний актив, вартість якого створюється завдяки управлінському

мистецтву, позиціям на ринку, успішному впровадженню нових технологій і так далі.

Відмітимо, що потенційних покупців цілісного комплексу цікавить, як правило, не лише первинна і залишкова вартість майна, а й сума чистого прибутку, який можна отримати в результаті експлуатації підприємства. Крім того, велике значення має розмір майнових прав і обов'язків відповідного суб'єкта господарювання.

Вітчизняне законодавство у разі оцінки цілісного майнового комплексу передбачає використовувати методи балансової, ринкової і капіталізованої вартості.

Метод чистої вартості активів дозволяє визначити вартість підприємства як суму цін реалізації активів підприємства за вирахуванням суми зобов'язань.

Метод ринкових порівнянь є загальним способом визначення оцінної вартості підприємств, часткою в капіталі підприємств і цінних паперів, що емітуються підприємствами, заснованим на порівнянні даного підприємства з аналогічними компаніями, долями в їх капіталі і цінними паперами, які були реально продані на ринку.

У рамках прибуткового підходу можливе застосування як методу капіталізації доходу, так і методу дисконтування майбутніх доходів (прибутків). При використанні методу капіталізації репрезентативна величина доходу за один часовий проміжок перераховується у вартість підприємства за допомогою коефіцієнта капіталізації. Ставка капіталізації залежить від стійкості доходу компанії.

Якщо фірма має стабільне зростання прибутків – обирають більш низьку ставку капіталізації, що призводить до збільшення ринкової вартості фірми, і навпаки, у разі нестабільних прибутків ставку капіталізації збільшують.

Для оцінки акціонерних товариств може використовуватись капіталізація дивідендів. Цей метод переважає для акціонерів, які не мають контрольного пакета акцій, оскільки для них важливішою є величина дивідендів, а впливати на політику товариства з питань виплати дивідендів вони не можуть. Для акціонерів, які мають контрольний пакет акцій, бажаніше використання для визначення ринкової вартості підприємства капіталізації чистого доходу.

Метод дисконтування майбутніх доходів базується на оцінці доходів у майбутньому для кожного з декількох часових проміжків. Ці доходи перераховуються у вартість за допомогою ставки дисконту.

У країнах з ринковою економікою і розвиненим фондовим ринком корпоративні права оцінюють за допомогою ринкової ціни акцій. Використовувати цей метод в Україні важко через нерозвиненість фондового ринку.

Висновки

Оцінка бізнесу – це визначення вартості компанії як майнового комплексу, здатного приносити прибуток його власнику. При проведенні оцінної експертизи визначається вартість усіх активів компанії: нерухомого майна, машин і устаткування, складських запасів, фінансових вкладень, нематеріальних активів. Крім того, окремо оцінюється ефективність роботи компанії, її минулі, справжні і майбутні доходи, перспективи розвитку і конкурентне середовище на даному ринку, а потім проводиться порівняння оцінюваної компанії з підприємствами-аналогами. На підставі такого комплексного аналізу визначається реальна оцінка бізнесу.

Таким чином, узагальнивши аналіз методів оцінки майна, що існують на сьогоднішній день, підприємства і бізнесу в цілому, можна зробити висновок про доцільність використання при оцінці вартості підприємства декількох методів, реальна ж вартість компанії знаходиться у проміжку між максимальною за величиною оцінкою і мінімальною з них.

Запитання для самоперевірки

1. З якою метою проводиться незалежна оцінка вартості майна?
2. Які різні види вартості майна розрізняють при здійсненні його оцінки?
3. Яка різниця між оцінкою вартості підприємства і бізнесу?
4. На яких рівнях проводиться комплексний фундаментальний аналіз вартості підприємства?
5. Яка законодавча база є визначальною при здійсненні оцінки вартості майна?
6. З якою метою проводиться масова оцінка вартості майна?
7. Які підходи використовуються при проведенні оцінки вартості майна?
8. Які особливості оцінки вартості майна при витратному підході?
9. В чому специфіка ринкового підходу?
10. Якою є процедура дохідного підходу до оцінки вартості бізнесу?

Тема 6. ДІАГНОСТИКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

План

1. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства.
2. Діагностика виробничої програми підприємства.
3. Ресурсне обґрунтування виробничо-господарської діяльності підприємства.
4. Оцінка ефективності виробничого потенціалу підприємства.

Ключові терміни: *потенціал, виробничий потенціал; потенціал підприємства; інноваційний потенціал; фінансовий потенціал; потенціал відтворення; інформаційний потенціал; інфраструктурний потенціал; науково-технічний потенціал; маркетинговий потенціал; організаційний потенціал; кадровий потенціал; управлінський потенціал, виробнича програма, виробнича потужність, середньорічна потужність.*

6.1. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства

В етимологічному значенні термін - «**потенціал**» походить від латинського «*potentia*» й означає «потужність, сила». Відповідно до визначення Великого економічного словника **потенціал** як економічна категорія становить наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-чого.

Аналіз економічної літератури показав, що коло визначень економічного потенціалу підприємства дуже широке - від надзвичайно вузького його розуміння як річного обсягу виробництва продукції до таких загальних категорій, як соціально-економічна система.

Економічний потенціал однаковою мірою залежить від наявності та достатності виробничих сил, для мобілізації яких і виникають виробничі відносини.

Найбільш поширене трактування сутності **потенціалу підприємства** як сукупності природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення певних цілей, що близько до визначення Великого економічного словника.

Таким чином, практично всі визначення тією чи іншою мірою спираються на ресурси підприємства, з одного боку, та досягнення з їхньою допомогою поставлених цілей – з іншого.

Не применшуючи значення ресурсів як базису у формуванні потенціалу підприємства, відзначимо, що сама по собі їх наявність не є гарантом досягнення будь-яких цілей. Другою, не менш важливою складовою потенціалу є здатність підприємства мобілізувати ресурси у ході здійснення комплексу дій (бізнесів-процесів). З урахуванням того, що сукупність таких здатностей в економічній літературі прийнято називати компетенціями, то **потенціал підприємства** можна визначити як можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнесів-процесів.

Класифікація видових проявів потенціалу підприємства здійснюється за такими напрямками:

- 1) за об'єктами дослідження;
- 2) за ступенем реалізації;
- 3) за сферою реалізації;
- 4) за принципом ієрархії;
- 5) за функціями управління.

За об'єктами дослідження виділяють ресурсну та результатну концепції потенціалу підприємства. *Ресурсна концепція* розглядає потенціал як сукупність ресурсів підприємства, оцінка яких здійснюється за вартістю їхнього залучення.

У рамках *результатної концепції* потенціал підприємства може розглядатися як здатність господарської системи освоювати, переробляти ресурси для задоволення суспільних потреб і створення певного результату.

Наступним рівнем класифікації є поділ потенціалу підприємства **за ступенем використання** можливостей підприємства на *фактичний* (поточний, реалізований, досягнений у даний момент) і *перспективний* (стратегічний, орієнтований на досягнення довгострокових цілей).

За сферою реалізації потенціал можна розглядати як ринковий (зовнішній) і внутрішній. *Зовнішній* характеризує можливості підприємства, орієнтовані на ринок, і визначається потенційним обсягом попиту, незадоволеним сформованою ним пропозицією. Підприємство має обмежений вплив на зовнішній (ринковий) потенціал через складність, динамічність, непередбачуваність зовнішнього середовища. *Внутрішній потенціал* представлений ресурсами та компетенціями, які дозволяють реалізувати ринкові шанси, що надаються.

Класифікація проявів потенціалу **за принципом ієрархії** від *потенціалу підприємства* як системи глобального рівня до *потенціалів бізнес-одиниць* як підсистем нижчого рівня, які визначають разом з тим ефективність реалізації сукупних можливостей за рахунок адитивного та синергічного ефекту.

Правомірно розглядати також потенціал підприємства **за функціональними напрямками** його формування та використання. У цьому випадку виділяють: *маркетинговий потенціал* (здатність маркетингової системи підприємства забезпечити його постійну конкурентоспроможність); *виробничий потенціал* (здатність виробничої системи забезпечити випуск продукції в обсязі, що відповідає потенціалу попиту); *фінансовий потенціал* (здатність фінансової служби забезпечити основні ланки ланцюжка «збут - виробництво - закупівлі» фінансовими ресурсами за принципом найбільш ефективного їхнього розподілу); *організаційний потенціал* (здатність менеджменту створити ефективну систему взаємодії між усіма елементами потенціалу).

Структура потенціалу підприємства. Оптимальна структура потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, але разом з тим вони повною мірою повинні виконувати задані функції. Існує кілька можливих підходів до структуризації потенціалу підприємства:

- 1) блочно-модульна структуризація;
- 2) функціональна структуризація.

Блочно-модульна структуризація потенціалу підприємства базується на взаємодії трьох складових, які охоплюють усі стратегічні компоненти підприємства, що дозволяють досягти поставлених цілей, та найбільш повно характеризують внутрішній стан підприємства - ресурсів, системи управління та діяльності персоналу [35, 36].

Відповідно до *ресурсної концепції*, потенціал підприємства розглядається як система ресурсів, що вступають у взаємодію й обумовлюють досягнуті результати. Блок ресурсів, незважаючи на нібито однозначність їхнього трактування, в економічній літературі представляється різним набором модулів.

Найбільше поширення одержала концепція виділення в сукупності ресурсів наступних елементів [1]:

- *технічні ресурси* (виробничі потужності та їхні особливості, обладнання, матеріали та ін.);
- *технологічні ресурси* (технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки та ін.);
- *кадрові ресурси* (кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їхнє прагнення до знань і удосконалювання, інтелектуальний капітал);
- *просторові ресурси* (характер виробничих приміщень і території підприємства, розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливість розширення та ін.);
- *інформаційні ресурси* (кількість і якість інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, каналів її поширення, можливості розширення та підвищення вірогідності інформаційної бази та ін.);
- *ресурси організаційної структури системи управління* (характер і гнучкість керуючої системи» швидкість проходження керуючих впливів та ін.);
- *фінансові ресурси* (наявність і достатність власного та позикового капіталу, стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній та ін.).

Крім ресурсної складової, в сучасній економічній теорії виділяють **блок системи управління**. В управлінському блоці формулюється місія, розробляється стратегія розвитку, визначаються цілі на найближчу перспективу, ставляться задачі. У ньому, як правило, розрізняють три підсистеми [29, 67]:

1) *планування* - націлена на виявлення майбутнього потенціалу успіху. З урахуванням довгострокових цілей підприємство повинне вирішити, чи треба намагатися формувати новий потенціал або діяти за раніше наміченим курсом, тобто використовувати уже виявлений;

2) *реалізація* - має завданнями створення нового потенціалу та перетворення існуючого фактору успіху. Підсистема, націлена на створення нового потенціалу, знаходиться в тісному зв'язку з адаптивним (на основі сформованих уявлень, удосконалювання устояних моделей) і генеративним (заснованим на стимулюванні підприємницького духу, виникненні оригінальних компетенцій і ринкових шансів) навчанням.;

3) *контроль* - виконує функції перевірки ефективності здійснення планів і рішень (чи дотримуються плани, чи досягається адекватна конкурентна позиція, чи забезпечує ця позиція задовільні результати) і постійного контролю за ймовірністю планових передумов.

Особлива увага приділяється **блоку діяльності персоналу**, оскільки будь-яка організація - це насамперед люди. Даний блок містить 2 складові:

- 1) аналітична діяльність персоналу - містить у собі наукові дослідження та розробки і є основою для виробництва того чи іншого ресурсу або продукції;
- 2) виробнича діяльність персоналу - охоплює безпосередньо діяльність, пов'язану зі здійсненням виробничого процесу; комунікаційна діяльність персоналу - діяльність, спрямована на взаємодію з ринком.

До **об'єктних складових** потенціалу підприємства належать:

- **виробничий потенціал**;
- **інноваційний потенціал** (характеризує можливості підприємства у сфері розроблення та впровадження інновацій);
- **фінансовий потенціал** – здатність фінансової служби забезпечити основні ланки ланцюжка «збут - виробництво - закупівлі» фінансовими ресурсами за принципом найбільш ефективного їхнього розподілу;
- **потенціал відтворення** (характеризує можливості діючої системи формування та відновлення основних фондів забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції підприємства);
- **інформаційний потенціал** (характеризує можливості створеної інформаційної бази гарантувати своєчасне та повне насичення підприємства достовірною вхідною, вихідною, нормативно-довідковою, оперативною інформацією для прийняття рішень у процесі господарської діяльності підприємства та досягнення цілей його розвитку);
- **інфраструктурний потенціал** (характеризує привабливість місця розташування підприємства з погляду розвитку ринкової інфраструктури, транспортних комунікацій та інших факторів).

До **суб'єктних складових** потенціалу підприємства відносять:

- **науково-технічний потенціал** (характеризує здатність працівників підприємства здійснювати наукові дослідження та розробки, спрямовані на удосконалення виробничих і технологічних процесів, диференціацію видів продукції);
- **маркетинговий потенціал**;
- **потенціал організаційної структури управління** (характеризує можливості сформованої організаційної структури управління забезпечувати високий рівень ефективності функціонування підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища);
- **кадровий потенціал** (сукупність здатностей і можливостей кадрів забезпечувати ефективне функціонування організації);

- **управлінський потенціал** (сукупність здатностей і можливостей системи управління забезпечувати досягнення стратегічних цілей діяльності).

6.2. Діагностика виробничої програми підприємства

Виробнича програма підрозділів основного виробництва - це сукупність продукції певної номенклатури й асортименту, яка має бути виготовлена в плановому періоді у визначених обсягах згідно із спеціалізацією і виробничою потужністю цих підрозділів. Розроблення виробничої програми повинна відповідати сформульованій меті та обґрунтованій місії підприємства. До того ж виробнича програма повинна бути комплексною, узгодженою, результативною, обґрунтованою, адекватною ринковим потребам.

Виробниче проектування передбачає:

- формування набору видів господарської діяльності, які максимізують досягнення мети, виходячи з профілю організаційних можливостей і стану зовнішнього середовища (практична стратегія);
- синтез організаційних одиниць (підрозділів) на основі однорідності господарського потенціалу.

До методів проектування виробничої програми відносять такі, як метод структуризації цілей, аналогій, організаційного моделювання (у тому числі імітаційного), блоковий, експертно-аналітичний, нормативний, параметричний, аналітично-розрахунковий, графоаналітичний, математико-статистичний.

Загальний порядок розроблення виробничої програми для цехів підприємства можна представити у вигляді формули (6.1):

$$N_{\text{в}} = N_{\text{п}} + N_{\text{с}} + N_{\text{н}} - N_{\text{ф}}, \quad (6.1)$$

де $N_{\text{в}}$ - плановий випуск виробів у конкретному цеху підприємства у натуральному вираженні;

$N_{\text{п}}$ - постачання виробів наступним за технологічним маршрутом цехам-споживачам;

$N_{\text{с}}$ - постачання виробів на склад готової продукції (наприклад, запчастин для сервісних центрів);

$N_{\text{н}}$, $N_{\text{ф}}$ - нормативний і фактичний міжцеховий запаси конкретного виробу відповідно (для комплектації, у вигляді оборотного запасу тощо).

Виробнича програма визначає обсяг виготовлення продукції за номенклатурою, асортиментом і якістю в натуральному і вартісному вираженні. Важливими в системі показників оцінки виробничої програми є натуральні показники, які характеризують уречевлену сторону виробництва і дають можливість визначити безпосередні зв'язки між товаровиробниками і споживачами.

Обсяг виробітку кожного виду продукції в натуральному вираженні є **валовим випуском**.

Для розрахунку виробничої програми у вартісному відтворенні необхідно обчислити показник **валової продукції (ВП)**, який являє собою вартість готових виробів і напівфабрикатів (виготовлених як з власної сировини, так і з матеріалів замовників) (Q_i) з урахуванням встановлених на них виробничих цін (C_i). До валової продукції включають вартість робіт промислового характеру ($P_{ПХ}$), але вираховують вартість продукції власного виробництва ($ВП_{ВП}$), яка йде на промислово-виробничі потреби всередині конкретного підприємства. Вона розраховується за формулою (6.2):

$$ВП = \sum_{i=1}^n Q_i \cdot C_i + P_{ПХ} - ВП_{ВП} . \quad (6.2)$$

Іншим рівнем оцінки виробничої програми є показник **товарної продукції**.

Товарною вважають продукцію, яка призначена для відпуску споживачам. До неї належать:

- готова продукція, включаючи вироби широкого вжитку (виготовлені як з повноцінної сировини, так і з відходів), призначена для постачання споживачам, а також для різних невиробничих потреб підприємства ($ГП_{ШВ}$);
- продукція підсобних і допоміжних цехів, в тому числі електроенергія, пара і вода, вироблені на конкретному підприємстві і призначені для відпуску споживачам, а також для різних невиробничих потреб підприємства ($П_{пц}$);
- продукція промислового характеру, виготовлена на замовлення споживача ($Пз$);
- напівфабрикати, заплановані до відпуску споживачам ($НФр$);
- продукція учбових майстерень, що реалізується підприємством на сторону ($Пум$);
- тара власного виробництва, якщо у відпускній ціні не врахована її вартість ($Твл$);

Товарна продукція обчислюється за формулою (6.3):

$$ТП = ГП_{ШВ} + П_{пц} + Пз + НФр + П_{ум} + Т_{вл} . \quad (6.3)$$

До показника **реалізованої продукції (РП)** включається вартість усіх відвантажених матеріалів, які були оплачені споживачами.

Обсяг валової продукції підприємства можна розрахувати на основі даних про валовий оборот ($ВО$) і внутрішньозаводський виробничий оборот ($ВНО$) як різницю між ними, тобто за формулою (6.4):

$$ВП = ВО - ВНО \quad (6.4)$$

Валовий оборот (ВО) являє собою сукупну вартість валового випуску всіх видів продукції незалежно від того, використовуються вони в переробці на тому ж підприємстві чи призначені для відпуску споживачам, а також вартість робіт промислового характеру і послуг, наданих споживачам і власним цехам. Однак на практиці до складу валового обороту включають лише ту частину продукції допоміжних цехів і робіт промислового характеру, яка призначена для відпуску на сторону. В цьому разі продукція і послуги допоміжних цехів, призначені для внутрішньозаводського споживання, не повинні включатися до складу внутрішньозаводського обороту.

Під **внутрішньозаводським виробничим оборотом (ВНО)** розуміють вартість продукції і послуг цехів підприємства, споживаних для власних потреб підприємства. До його складу включають:

- вартість переробки на підприємстві напівфабрикатів власного виробництва;
- вартість електроенергії, пари, води, стисненого повітря, холоду власного виробництва для технологічних цілей, вентиляції, освітлення і опалення цехів, заводських складів, будівель заводу управління тощо;
- вартість використовуваних для виробничих потреб інструментів, пристроїв, моделей, запасних частин, допоміжних матеріалів власного виготовлення;
- вартість матеріалів власного виробництва, витрачених під час поточних ремонтів і під час обслуговування обладнання (змащення, чищення тощо);
- вартість тари власного виготовлення, призначеної для упакування продукції підприємства, якщо її вартість включена до оптових цін на цю продукцію.

Взаємозв'язок між валовою продукцією (ВП) і товарною продукцією (ТП) відображається формулою (6.5):

$$ВП = ТП + (НФ^{КП} - НФ^{ПП}), \quad (6.5)$$

де $НФ^{КП}$, $НФ^{ПП}$ - залишок напівфабрикатів відповідно на кінець і на початок звітного періоду.

Обсяг реалізованої продукції (РП) відрізняється від обсягу товарної продукції на різницю залишків готової продукції на складі на кінець ($ЗПТ^{П}$) і на початок звітного періоду ($ЗПТ^{КП}$) у вартісному вираженні. Його можна обчислити за формулою (6.6):

$$РП = ТП - (ЗПТ^{КП} - ЗПТ^{ПП}). \quad (6.6)$$

Як видно з формули (6.6), у розрахунках реалізованої продукції враховується зміна залишків нереалізованої продукції на початок і кінець періоду. Залишок нереалізованої продукції на початок періоду складається із

залишків готової продукції на складі і в неоформлених відвантаженнях; відвантажених товарів, строк оплати яких не настав, а також відвантажених товарів, не оплачених у строк покупцями. Залишок нереалізованої продукції на кінець періоду складається із залишків готової продукції на складі, в тому числі неоформлених відвантажень; залишків відвантажених товарів, строк оплати яких не настав.

6.3. Ресурсне обґрунтування виробничо-господарської діяльності підприємства

Забезпечення виробничої програми трудовими ресурсами. Обґрунтування виробничої програми підрозділів трудовими ресурсами обмежується, як правило, тими категоріями працівників, кількість яких залежить від обсягу і структури виробництва.

Кількість робітників, потрібна для виконання запланованого обсягу роботи, визначається різними методами залежно від специфіки виконуваних процесів і нормування праці: на основі трудомісткості робіт, норм виробітку, норм обслуговування, за робочими місцями тощо. Розрахунки проводяться окремо за професіями і штатом робітників.

Для характеристики трудового потенціалу підприємства використовується система показників. Кількісна характеристика персоналу здійснюється в першу чергу за такими показниками, як штатна, явочна і середньоспискова чисельність працівників.

Штатна чисельність - це кількість працівників облікового складу на визначену дату з урахуванням прийнятих і вибулих упродовж певного періоду працівників.

Явочна чисельність включає лише працівників, що з'явилися на роботу.

Для визначення чисельності працівників за визначений період використовується показник **облікової чисельності працівників (середньоспискової чисельності працівників)**. Для розрахунку потрібної облікової чисельності персоналу складають баланс робочого часу одного середньооблікового працівника.

Баланси робочого часу складають окремо - для періодичного та безперервного виробництва. Вони розраховуються шляхом вирахування з календарного фонду часу святкових днів (для періодичних виробництв) і щотижневих днів відпочинку (вихідних), а також часу, виділеного на чергові і додаткові відпустки, на відпустки з інших причин, на невиходи з причин хвороби працівників чи виконання ними державних чи суспільно-значущих обов'язків і доручень тощо.

При складанні балансу робочого часу визначають кількість днів (годин), яку слід відпрацювати кожному робітнику впродовж планового періоду, число днів неявок на роботу, середню тривалість робочого дня одного середньоспискового робітника.

У балансі робочого часу розрізняють три категорії фонду часу:

- календарний ($T_{\text{календ}}$);
- номінальний ($T_{\text{ном}}$);
- ефективний ($T_{\text{еф}}$).

Календарний фонд дорівнює числу календарних днів планового періоду.

Номінальний фонд за умов періодичного виробництва дорівнює календарному фонду без урахування вихідних і святкових днів.

Номінальний фонд без урахування неявок унаслідок хвороби, відпусток і виконання суспільних і державних обов'язків тощо утворює *ефективний фонд* робочого часу.

Для прикладу в табл. 6.1 наведені найбільш характерні баланси робочого часу за умов періодичного і безперервного виробництва.

Таблиця 6.1– Баланси робочого часу одного облікового працівника

Показники	Періодичний графік роботи		Безперервний графік роботи (4-бригадний)	
	днів	годин	днів	годин
1. Календарний фонд	365	2920	365	2920
- вихідні дні	104	832	91	728
- святкові дні	10	80	-	-
2. Номінальний фонд робочого часу	251	2008	274	2192
Планові невиходи по причинах:				
- основні (чергові) відпустки	24	192	24	192
- додаткові відпустки за шкідливість умов праці	4	32	4	32
- хвороби та декретні відпустки	3	24	3	24
- виконання державних обов'язків	1	8	1	8
- цілодобові простой	1	8	1	8
- учбова відпустка	1	8	1	8
Разом невиходів	34	272	34	272
3. Ефективний фонд робочого часу	217	1736	240	1920
Тривалість зміни	8		8	

Для розрахунку явочного і облікового складу працівників на підставі складеного балансу визначають *коефіцієнт облікового складу (ковп)* як відношення номінального фонду робочого часу ($T_{\text{ном}}$) до ефективного ($T_{\text{еф}}$) за формулою (6.7):

$$K_{\text{ОБЛ}} = \frac{T_{\text{НОМ}}}{T_{\text{ЕФ}}}. \quad (6.7)$$

Явочна кількість основних та допоміжних працівників кожної професії за зміну ($Ч_{\text{яз}}$) визначається як добуток кількості однотипного обслуговуваного обладнання (n) на штатний норматив обслуговування обладнання в цеху ($H_{\text{шт}}$) за формулою:

$$Ч_{\text{яз}} = n * H_{\text{шт}}. \quad (6.8)$$

Явочна кількість працівників за добу ($Ч_{\text{д}}$) розраховується шляхом множення явочної кількості працівників на зміну на число змін упродовж доби, тобто за формулою:

$$Ч_{\text{яд}} = n_{\text{зм}} \times Ч_{\text{яз}}. \quad (6.9)$$

Штатна кількість працівників ($Ч_{\text{шт}}$) включає заданий штат працівників, не обхідний для безперервного обслуговування робочих місць з урахуванням підміни і розраховується за формулою:

$$Ч_{\text{шт}} = Ч_{\text{яз}} + Ч_{\text{яд}}. \quad (6.10)$$

Потрібну кількість працівників для обслуговування апаратних процесів на виробництві також визначають на основі штатних нормативів.

Штатні нормативи включають кількість працівників відповідних професій і кваліфікації, яких слід залучити для забезпечення виробничого процесу з обслуговування обладнання впродовж зміни. Їх розраховують виходячи з обсягів функцій працівників, що обслуговують обладнання з урахуванням можливого суміщення окремих елементів роботи. Розрахунок штатних нормативів за зміну може здійснюватися за формулою:

$$H_{\text{шт}} = \frac{t_{\text{оп}} \cdot (1 + \delta_{\text{в}})}{T_{\text{зм}} - t_{\text{відп}}}, \quad (6.11)$$

де $\delta_{\text{в}}$ - відсоток ненормованих витрат штучного часу на здійснення певної операції, виражений у частках одиниці до оперативного часу витрат відповідно до технологічного регламенту виробництва;

$t_{\text{оп}}$ - операційний час на виготовлення визначеного виду продукції;

$T_{\text{зм}}$ - тривалість зміни;

$T_{\text{відп}}$ - час відпочинку, регламентований трудовим законодавством та режимом роботи підприємства.

Спискова чисельність працівників ($Ч_{СП}$) визначається шляхом коригування штатної чисельності ($Ч_{ШТ}$) з урахуванням коефіцієнта облікового складу персоналу ($ковл$) за формулою:

$$Ч_{СП} = k_{ОБЛ} \cdot Ч_{шт.} \quad (6.12)$$

Облікова чисельність промислово-виробничого персоналу на плановий період ($Ч_{ПВП}$) визначається виходячи з базисної чисельності ($Ч_Б$), планового індексу зміни обсягу виробництва (J_Q) і відносної економії чисельності, отриманої в результаті факторних розрахунків зростання продуктивності праці ($E_q^{ПТ}$), і розраховується за формулою:

$$Ч_{ПВП} = Ч_Б \cdot J_Q \pm E_q^{ПТ} \quad (6.13)$$

Взагалі, чисельність робітників ($Ч_P$) визначається трьома методами:

1. За нормами часу за формулою:

$$Ч_P = \frac{\sum_{i=1}^n t_{MQ} \cdot Q}{T_{ЕФ} \cdot k_{ВН}} \quad (6.14)$$

де t_{MQ} - планова трудомісткість виготовлення одиниці визначеного виду продукції, людино-годин;

n - номенклатура виготовлюваної підприємством продукції;

Q - кількість виробів даного виду продукції, натуральних одиниць;

$T_{ЕФ}$ - баланс робочого часу одного працівника (розрахунковий ефективний фонд робочого часу);

$K_{ВН}$ - очікуваний коефіцієнт виконання норм виробітку в цілому по цеху, підприємству тощо.

2. За штатними робочими місцями за формулою:

$$Ч_P = \frac{\sum_{i=1}^m T_{ЕФ}^{уст} \cdot R_i}{T_{ЕФ}} \quad (6.15)$$

де R_i - кількість робочих місць з обслуговування і-го виду устаткування;

m - кількість наявного на підприємстві устаткування;

$T_{ЕФ}^{уст}$ - ефективний фонд часу роботи устаткування.

3. За нормами обслуговування за формулою:

$$Ч_P = \frac{q}{H_{ОБСЛ}} \cdot n_{ЗМ} \quad (6.16)$$

де $H_{ОБСЛ}$ - норма обслуговування, тобто кількість одиниць обладнання, обслуговуваних одним працівником;

$ПЗМ$ - кількість робочих змін;

n - кількість наявних робочих місць.

Обґрунтування виробничої програми виробничою потужністю

Виробнича потужність визначає обсяг продукції, який може виготовити підприємство за рік при повному використанні всього обладнання, що знаходиться в його розпорядженні, за продуктивністю і часом. Чим по-

вніше використовується виробнича потужність, тим більше продукції виготовляється, тим нижча її собівартість, тим в коротші строки можна накопичити кошти за рахунок амортизаційних відрахувань для заміни наявного обладнання новим, більш удосконаленим. Збільшення випуску обсягів продукції діючими підприємствами на наявному обладнанні скорочує потреби в нових капіталовкладеннях.

Для розрахунку виробничої потужності цеху необхідно перерахувати продуктивність окремих видів обладнання в одиниці кінцевої продукції. При розрахунках виробничої потужності підприємства на початок планового періоду слід враховувати все установлене устаткування незалежно від його стану (здійяне воно чи бездіяльне через несправність, знаходиться в ремонті, налагодженні, в резерві, на реконструкції чи на консервації, простоює через відсутність сировини, матеріалів, енергії тощо).

При введенні нових потужностей за планами капітального будівництва та освоєння передбачається, що їх експлуатація починається в наступному після впровадження кварталі.

Середньорічна потужність (P_{CP}) з урахуванням введення нового устаткування і вибуття застарілого обладнання розраховується за формулою:

$$P_{CP} = P_{PP} + P_{BV} \frac{T_{BV}}{12} - P_{VIB} \frac{T_{VIB}}{12} + P_{ORG} \frac{T_{ORG}}{12}, \quad (6.17)$$

де P_{PP} - потужність на початок року;

P_{BV} - потужності, які вводять впродовж звітнього періоду;

T_{BV} - число повних місяців роботи введених потужностей;

P_{VIB} - потужності, які вибувають протягом звітнього періоду;

T_{VIB} - число повних місяців, впродовж яких потужності не працюватимуть;

P_{ORG} - збільшення виробничих потужностей за рахунок впровадження організаційно-технічних заходів;

T_{ORG} - число повних місяців після впровадження організаційно-технічних заходів.

Завантаження устаткування (T_3) обчислюється на основі планового обсягу продукції і витрат часу на її обробку за формулою:

$$T_3 = \sum_{i=1}^n Q_i \cdot t_i \quad (6.18)$$

де n - кількість найменувань виробів (деталей, комплектів), що обробляються на даній групі устаткування;

Q_i - кількість виробів i -го найменування у натуральному вираженні;

t_i - витрати часу на обробку одного виробу i -го найменування на даній групі устаткування, нормо-годин.

6.4. Оцінка ефективності виробничого потенціалу підприємства

Виробнича програма підрозділів основного виробництва є сукупністю продукції певної номенклатури (конкретного виду), яка має бути виготовлена в плановому періоді у визначених обсягах згідно зі спеціалізацією і виробничою потужністю цих підрозділів.

Для того щоб оцінити відповідність виробничої програми (Q_{ϕ}) наявним на підприємстві потужностям (Π_{ϕ}) з виготовлення певного асортименту продукції, необхідно скористатися переліком відносних коефіцієнтів.

Ступінь сформованості виробничої програми оцінюється за *коефіцієнтом використання виробничих потужностей підприємства* ($k_{ВП}$) за формулою:

$$k_{en} = \frac{Q_{\phi}}{\Pi_{\phi}} \leq 1, \text{ частка одиниць.} \quad (6.19)$$

Для оцінки ефективності використання виробничого обладнання при виготовленні певного виду продукції необхідно обчислити коефіцієнт екстенсивного використання обладнання (k_{EKC}), коефіцієнт інтенсивного використання обладнання (k_{INT}), інтегральний коефіцієнт (k_{INTEGP}) та резерв потужності (R_{Π}) за формулами (6.20-6.23):

$$K_{EKC} = \frac{T_{\phi}}{T_K} \leq 1, \text{ частка одиниць,} \quad (6.20)$$

$$k_{INT} = \frac{P_{\phi}}{P_{ПАСП}} \leq 1, \text{ частка одиниць,} \quad (6.21)$$

$$k_{INTEGP} = k_{EKC} \cdot k_{INT} \leq 1, \text{ частка одиниць,} \quad (6.22)$$

$$R_{\Pi} = 1 - k_{INTEGP} < 1, \text{ частка одиниць,} \quad (6.23)$$

де T_K - календарний фонд робочого часу за рік, годин ;

T_{ϕ} - фактичний час роботи обладнання впродовж звітного періоду, годин;

P_{ϕ} - фактична продуктивність одиниці обладнання, яке бере участь у виготовленні цільової продукції, натуральних одиниць за годину;

$P_{ПАСП}$ - паспортна продуктивність одиниці обладнання, яке бере участь у виготовленні цільової продукції, натуральних одиниць за годину.

Висновки

Діагностика потенціалу підприємства має велике значення у процесі формування стратегій розвитку підприємства. Потенціал підприємства можна визначити як можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів. Існує кілька можливих підходів до структуризації потенціалу підприємства: блочно-модульна структуризація та функціональна структуризація. Потенціал підприємства містить у собі об'єктивні та суб'єктивні складові. Центральне місце у діагностиці потенціалу підприємства займає діагностика виробничої програми та ресурсне обґрунтування виробничо-господарської діяльності підприємства. Це можна виконати шляхом розрахунку забезпечення виробничої програми трудовими ресурсами та обґрунтуванням виробничої програми виробничою потужністю. Оцінка ефективності виробничого потенціалу підприємства має бути обов'язково врахованою.

Запитання для самоперевірки

1. У чому економічний зміст поняття «потенціал підприємства»?
2. Якими є основні класифікаційні ознаки потенціалу підприємства?
3. Які існують підходи до структуризації потенціалу підприємства?
4. Що належить до об'єктивних та суб'єктивних складових потенціалу підприємства?
5. Що передбачено при розробленні виробничої програми?
6. Які показники необхідно обчислити для розрахунку виробничої програми підприємства?
7. Які категорії фонду часу розрізняють у балансі робочого часу?
8. Що передбачено при ресурсному обґрунтуванні виробничо-господарської діяльності підприємства?
9. Що передбачено при обґрунтуванні виробничо-господарської діяльності підприємства виробничою потужністю?
10. Які коефіцієнти необхідні для розрахунку ефективності виробничого потенціалу підприємства?

Тема 7. УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА

План

1. Основи управлінської діагностики на підприємстві.
2. Моделі управління підприємством.
3. Діагностика структури управління і якості управлінських рішень.
4. Система показників оцінки ефективності організаційної структури підприємства.

Ключові терміни: управління, управління підприємством, планування, організація, мотивування, контроль, стратегічне планування, оперативне планування, тактичне планування, контроль, організаційна структура управління, коефіцієнт контролю, гнучкість організаційної структури, коефіцієнт еластичності структури.

7.1. Основи управлінської діагностики на підприємстві

Згідно із ст. 65 Господарського кодексу України управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудовим колективом. Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, автомобілем, людьми тощо. Управління підприємством – це цілеспрямована діяльність, яка являє собою сукупність методів, засобів і форм ефективної координації роботи людей (трудовах колективів) для досягнення поставлених завдань або визначеної мети (підвищення результативності виробництва, зростання прибутку, тощо).

Система управління підприємством передбачає диференціацію та координацію управлінської діяльності за виконуваними функціями.

Під функцією управління слід розуміти продукт поділу і спеціалізації управлінської праці, відокремлений напрямок управлінської діяльності, що дає можливість здійснювати управлінський вплив.

За ознакою інваріантності розрізняють основні та специфічні функції управління. Основні функції розкривають зміст процесу управління, специфічні – вказують напрямок цілеспрямованого впливу на той чи інший вид виробничої діяльності.

До основних функцій управління відносять:

- планування;
- організацію;
- мотивування;
- контроль.

Планування є першою важливою функцією менеджменту, сутність якої полягає у визначенні перспективи і майбутнього стану організації, шляхів і способів його досягнення.

Система планів організації обумовлена комплексом цілей організації і охоплює усі її підсистеми: технічну, економічну, соціальну і організаційну.

Планування як вид управлінської діяльності включає:

- деталізацію цілей у формі завдань, вирішення яких необхідне для досягнення загальних цілей;
- визначення засобів і способів вирішення завдань;

- забезпечення виконання завдань необхідними ресурсами (пошук джерел і способів оптимального розподілу в часі, між напрямками діяльності організації та між виконавцями).

Залежно від цілей організації можна виділити такі види планування: *стратегічне, тактичне і оперативне*.

Стратегічне планування (3-5 років) полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації – комплексного плану перспективного розвитку організації. Воно розраховане на тривалий період, хоча в багатьох організаціях стратегія ґрунтується на середньостроковому плануванні.

Тактичне планування – ухвалення рішень про те, як повинні бути розподілені ресурси організації для досягнення стратегічних цілей, як правило, охоплює короткостроковий і середньостроковий періоди (1-2 роки) і є предметом турботи середньої і нижчої управлінської ланки. Тактичне планування включає розроблення планів розвитку окремих функціональних підсистем організації.

Оперативне планування (до 1 року) є одночасно логічним продовженням стратегічного планування і способом реалізації стратегії. У межах оперативного планування відбувається планування окремих операцій у загальному господарському потоці в короткому і середньому періодах (планування виробництва, планування маркетингу), деталізація планів, розроблених у тактичному плануванні. Оперативне планування полягає в розробленні плану розвитку організації (бюджету) в поточному періоді і базується на загальній і функціональних стратегіях.

Бізнес-планування – вид діяльності, в процесі якої розробляється документ із системою заходів чи програмою дій, пов'язаних з часом і місцем реалізації, узгоджених з метою і ресурсами та спрямованих на отримання прибутку на засадах реалізації підприємницького проекту.

Другою і не менш важливою функцією менеджменту є **організація** – вид управлінської діяльності, який відображає процес формування структури управління організацією. Після визначення перспективи і майбутніх параметрів діяльності організації необхідним кроком є її побудова, яка закріплює повноваження, завдання та обов'язки працівників у різних підрозділах і на різних рівнях управління. Сутність цієї функції менеджменту утворюють такі структурно-функціональні аспекти:

- поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії (департаменталізація);
- встановлення взаємовідносин повноважень вищих і нижчих рівнів управління і забезпечення можливості розподілу та координації завдань.

Організація ґрунтується на таких категоріях: *Повноваження* обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань.

Відповідальність – покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне виконання.

Делегування – передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування потрібно для того, аби розвантажити керівника для виконання важливих завдань, а менш важливі доручити підлеглим.

Контроль – це одна з найважливіших функцій менеджменту, необхідна для забезпечення стабільності, передбаченого рівня розвитку економічного суб'єкта, уникнення криз. У процесі *контролю* відбувається оцінка рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо.

Необхідність реалізації контролю викликана такими чинниками:

- складністю технологічних процесів в організації;
- доцільністю підтримання успішних програм, напрямів діяльності організації;
- невизначеністю середовища (зміна законів, політики, структури організації, технології, ринку, складу і кваліфікації працівників організації тощо);
- тиском з боку конкурентів;
- динамізмом науково-технічного розвитку;

Основними цілями системи контролю є:

- збереження й ефективне використання різноманітних ресурсів і потенціалу організації;
- своєчасна адаптація організації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі;
- забезпечення ефективного функціонування організації, а також її стійкості і максимального розвитку в умовах багатопланової конкуренції.

Як правило виділяють такі етапи реалізації контролю:

- Визначення стандартів і критеріїв.
- Оцінювання виконання полягає у з'ясуванні відповідності кількості та якості робіт, продукції, загального стану суб'єкта встановленим стандартам, загальноприйнятим нормам і критеріям.
- Порівняння досягнутих результатів з установленими стандартами.
- З'ясування необхідності коректив.

Ефективність контролю залежить від таких чинників:

- об'єктивність критеріїв і стандартів, які б забезпечували реальні можливості людей та справедливість контролю;
- якісне інформування про стан контрольованих об'єктів і процесів;
- двобічне спілкування між працівниками органів контролю та особами, діяльність яких контролюється;
- уникнення прискіпливого контролю;

- використання методів матеріального стимулювання за дотримання встановлених критеріїв, досягнення запланованих результатів;
- впровадження інформаційно-управлінської системи контролю;
- надання особливої уваги контролю виробничих процесів.

Виявлені на засадах контролювання проблеми і порушення процесу виробничо-господарської діяльності, а також негативні його результати дають можливість здійснення регулювання – реалізації заходів, покликаних усунути недоліки в роботі та запобігти потенційним втратам.

7.2. Моделі управління підприємством

Організаційна структура управління (ОСУ) – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість виробничих, управлінських та інших підрозділів. В ОСУ кожний її елемент має своє конкретне місце та відповідні зв'язки, що забезпечують їхню взаємодію. Зв'язки структурних елементів системи поділяються на лінійні, функціональні та міжфункціональні. Лінійні зв'язки виникають між підрозділами та керівниками різних рівнів управління і базуються на адміністративній владі. Функціональні зв'язки характеризують взаємодію елементів різних рівнів системи, які виконують певні функції господарювання. Міжфункціональними називають зв'язки між елементами одного рівня системи.

Заведено виділяти такі **типи організаційних структур управління**:

- 1) лінійна ОСУ;
- 2) функціональна ОСУ;
- 3) лінійно-функціональна ОСУ;
- 4) дивізійна ОСУ;
- 5) матрична ОСУ.

1. *Лінійна* відображає дворівневий розподіл, що існує на малих підприємствах (1 рівень – керівник, 2 рівень – виконавець). Перевага: вона дозволяє швидко приймати рішення, реагувати на зміни у зовнішньому середовищі і забезпечує неформальний підхід до мотивації і контролю діяльності співробітників. Недоліки: увага керівника зосереджена на поточних справах, недостатньо можливостей приділяти увагу майбутньому.

2. *Функціональна* виникає там, де існує поділ праці і спеціалізація.

Переваги:

- дозволяють керівництву зосередитися на стратегічних питаннях;
- створюють умови для досягнення високої ефективності за рахунок спеціалізації.

Недоліки:

- призводять до міжфункціональних конфліктів;
- ускладнюють координацію між функціями;
- скорочують можливості менеджерів, які вирішують питання стратегічного управління.

3. *Дивізійна* існує в тих організаціях, де виділяються відокремлені структурні підрозділи, наділені великими повноваженнями.

Переваги:

- забезпечують передачу прав у відділеннях організації, що сприяє збільшенню гнучкості і адаптивності організації до умов зовнішнього середовища;
- звільняють керівництво від вирішення поточних питань і дають можливість займатись лише стратегічними питаннями;
- в організації встановлюється на більш низькому рівні залежність фінансового стану підрозділів від результатів їх функціонування;
- створює умови для формування в організації менеджерів, що займаються стратегічним управлінням.

Недоліки:

- можливість виникнення стратегічно несумісних окремих підрозділів організації;
- труднощі з розподіленням загальних для організації ресурсів між відокремленими відділами організації.

4. *Матрична* ОСУ відображає два напрями керівництва: вертикальне – керівництво структурними підрозділами; горизонтальне – керівництво окремими проектами або програмами.

Переваги:

- дозволяє поєднувати діяльність окремих функціональних ланок організації;
- сприяє залученню менеджерів-стратегів;
- створює умови для здійснення комплексного підходу до вирішення задач.

Недоліки:

- два напрями в керівництві викликають багато незрозуміlostей у підлеглих;
- необхідність великих зусиль, які повинні координувати вертикальні та горизонтальні зв'язки.

Фактори вибору організаційної структури:

- розмір і ступінь різноманітності діяльності;
- географічне розташування організації;
- технологія;
- відношення до організації з боку керівництва та співробітників;
- динамізм зовнішнього середовища;
- стратегія, яку реалізує фірма.

Вплив розміру організації на її оргструктуру проявляється у вигляді збільшення числа рівнів ієрархії управління. Оргструктура не повинна бути більш складною, ніж це вимагає розмір організації.

Оцінити ефективність організаційної структури підприємства досить складно. Проблеми оцінки породжено необхідністю всеохоплюючого та

детального аналізу непрямих показників діяльності підприємства. Певні фахівці у сфері реформування підприємств взагалі вважають позитивним результатом уже навіть сам початок процесу перепідготовки і навчання персоналу підприємства.

Від ефективності організаційної структури залежить якість управління поточними активами в короткостроковому періоді та необоротними — в довгостроковому.

Виокремлювання підрозділів великого підприємства в самостійні підприємства буде економічно доцільним у тому разі, коли техніко-економічні характеристики кожного зі знову створених підприємств-підрозділів, а також великого підприємства в цілому (якщо воно продовжує існувати), поліпшаться якщо порівняти з колишнім функціонуванням у єдиній організаційній структурі.

7.3. Діагностика структури управління і якості управлінських рішень

Система управлінських рішень може оцінюватися такими показниками:

- витратами часу на цикл реалізації управлінського рішення;
- працезатратами осіб, що ухвалюють рішення, і персоналу управління на розроблення, прийняття й реалізацію рішення;
- організованістю функціонування;
- співвідношенням ухвалення рішення й персоналу, що входить в апарат управління;
- собівартістю й рентабельністю ухваленого рішення;
- установленням залежності ухваленого рішення (його впливу на різні сфери діяльності організації) від прогнозованих економічних, екологічних і соціально-політичних наслідків.

Оцінка ефективності системи управлінських рішень передбачає аналіз і розрахунки її **внутрішньої й зовнішньої ефективності**. Показники внутрішньої ефективності дозволяють оцінити систему управлінських рішень як інструмент управління, систему діяльності персоналу управління. Показники зовнішньої ефективності системи управлінських рішень відбивають її вплив на організацію кінцевого результату, мету управління. Однак ефективність системи управлінських рішень повинна оцінюватися по сукупності показників внутрішньої й зовнішньої ефективності при пріоритеті останніх.

Критеріями ефективності, прийнятими для розрахунків, є показники, за числовим значенням яких при реалізації ухваленого рішення можна зробити висновки про ступінь досягнення поставлених цілей і вирішення завдань. Ці критерії служать одиницями виміру ступеня досягнення мети управління й результату діяльності організації. Для використання критеріїв необхідно мати розроблену методику вимірювання. Знання числового зна-

чення критерію ще недостатньо для того, щоб зробити висновок про досягнення мети (приватної або загальної). Потрібно визначити норми (заздалегідь установленого значення критерію), що дозволяють зробити такий висновок.

Методи оцінки якості й ефективності управлінських рішень.

Найбільш ефективними методами вирішення цього завдання в цьому випадку є моделювання й комплексні розрахунки. У результаті можуть бути отримані показники внутрішньої й зовнішньої ефективності системи управлінських рішень, а також порівняльні оцінки різних варіантів вирішення обраної альтернативи. У цей час найпоширеніше математичне моделювання.

Розрахункові методи оцінки. Ці методи служать для одержання числових значень показників результативності ухвалення рішення або функціонування системи управлінських рішень.

Порівняльні методи оцінки. Для порівняльної оцінки діяльності системи управлінських рішень і ухвалення рішення використовуються експертні методи.

Ефективність роботи осіб, що ухвалюють рішення, й персоналу управління в системі управлінських рішень може бути розрахована за різними методиками, апробованими на практиці. Аналіз наукових концепцій оцінки ефективності ухвалення рішення й управління в цілому дозволяє виділити наступні методичні підходи:

- як критеріальні показники ухвалюють числові значення кінцевих результатів діяльності: прибуток, витрати, обсяг товарної продукції, обсяг реалізованої продукції, строк окупності;
- критеріальні показники повинні відбивати результативність, якість і складність "живої" праці. Такими показниками оцінки персоналу є: продуктивність праці, питома вага заробітної плати, втрати робочого часу, якість праці робітників, фондозабезпеченість праці, трудомісткість і т.п.;
- ефективність праці персоналу значною мірою визначається його організацією, мотивацією, соціально-психологічним кліматом у колективі.
- критеріальними показниками ефективності праці служать плинність персоналу, рівень його кваліфікації, дисципліна тощо.

Склад показників всебічно відбиває ефективність роботи персоналу організації. Залежно від предмета оцінки існуючі методики поділяють на дві групи: оцінки якості праці й оцінки результатів праці.

Фактори, що впливають на якість і ефективність управлінського рішення.

Для системного аналізу впливу факторів на якість та ефективність управлінських рішень їх необхідно класифікувати. Аналіз впливу факторів

на діяльність особи, що ухвалює рішення, при прийнятті управлінських рішень дозволяє представити їх у вигляді взаємозалежної системи.

Вплив людського фактора. До складових людського фактора належать такі компоненти:

- професійний рівень (рівень освіти, професійна кваліфікація, досвід роботи, організаторські здатності, дисциплінованість, творча активність);
- духовний рівень (внутрішня культура, правова й екологічна культура, свобода особи);
- соціально-психологічний рівень (індивідуально-особистісні характеристики, мотивація, інтелектопізнавальна, емоційна компоненти);
- соціально-психологічні якості колективу, пов'язані з організаційною культурою.

Ці компоненти взаємозалежні й у комплексі проявляються при прийнятті управлінських рішень через систему цінностей, установок і т.д.

Вплив інформаційного фактора. До складових інформаційного фактора належать: структура інформації й система інформаційного забезпечення (рівень забезпечення інформацією).

Вплив засобів праці. Під факторним впливом засобів праці розуміють причини, що приводять до оптимізації управлінської діяльності осіб, що ухвалюють рішення, при впровадженні нової техніки, механізації й автоматизації процесу управління.

Результати досліджень свідчать про зміни компонентів (у першу чергу професійного) людського фактора, функціональної структури системи управління й форм організації праці при зміні засобів управлінської праці.

Вплив системних факторів. До складових частин системних факторів належать фактор відповідності системи, механізм управління й наукова організація управлінської праці (НОУП).

Наукова організація управлінської праці. До складових частин НОУП як фактора можна віднести такі компоненти: поділ і кооперацію праці, організацію робочих місць, умови праці, нормування праці, стимулювання праці. НОУП безпосередньо впливає на оптимізацію вироблення управлінського мислення, доведення його до виконавців і реалізацію.

7.4. Система показників оцінки ефективності організаційної структури підприємства

Оцінку ефективності організаційної структури підприємства можна здійснити за допомогою показників, які представлені в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1 – Система показників оцінки ефективності організаційної структури підприємства

Показник	Технологія розрахунку	Призначення
Середня автономність одного структурного підрозділу організаційної структури	Відношення трудомісткості робіт, які виконуються підрозділом, до повної трудомісткості всіх робіт, що виконуються підприємством	Характеризує рівень автономності роботи структурного підрозділу
Коефіцієнт контролю	Відношення середньої кількості працівників, що працюють в організаційній структурі чи її підрозділі, до кількості керівників певного рівня	Показує кількість підлеглих на одного керівника, що дає змогу робити висновки щодо раціональності розподілу повноважень та функцій контролю
Показник кваліфікації управлінця	Сума тривалості загальної теоретичної підготовки, спеціального навчання за даною спеціальністю (фахом) та тривалості практичного досвіду роботи за даною спеціальністю	Відображає реальну тривалість підготовки одного працівника для виконання певних функцій
Гнучкість організаційної структури	Відношення чисельності працівників, що можуть виконувати не лише безпосередні функції, а й суміжні, до загальної чисельності працівників певного підрозділу організаційної структури	Відображає здатність працівників організаційної системи замінювати в разі необхідності один одного. Коефіцієнт не перевищує одиниці
Рівень фондоозброєності управлінського персоналу	Відношення балансової вартості оргтехніки до чисельності управлінців за певний період	Показує рівень технічного оснащення управлінської праці
Коефіцієнт децентралізації структури	Відношення чисельності управлінців первинних ланок до чисельності управлінців вищої ланки управління	Відображає рівень децентралізації структури управління. Оптимальне значення коефіцієнта
Коефіцієнт еластичності структури	Співвідношення кількості реорганізацій до кількості впроваджених нових стратегій	Відтворює зв'язок між організаційною структурою управління та стратегічним розвитком підприємства. Значення коефіцієнта не повинно бути більшим за одиницю
Коефіцієнт раціональності структури	Відношення фактичної чисельності управлінців до нормативної	Відображає рівень забезпеченості підприємства управлінським персоналом

Алгоритм визначення кращої організаційної структури управління диверсифікованою фірмою.

Найбільш типовою ситуацією бізнесу в цей час є диверсифікована компанія (компанія з декількома або багатьма стратегічними зонами господарювання, СЗГ). У зв'язку з тим, що кожна СЗГ може перебувати в унікальних умовах мінливості зовнішнього середовища (тобто бізнес у СЗГ

визначається різними індексами нестабільності), виникає проблема визначення кращої структури управління такою диверсифікованою компанією. Для її визначення використовується середньозважена величина індексу нестабільності для бізнесу фірми. Важливим є добуток питомої ваги СЗГ у загальному обсязі прибутку фірми на показник інтенсивності конкуренції в СЗГ (наприклад, у балах від 0 до 10:0 відповідає відсутності конкуренції, а 10 - її максимуму). Для розрахунків середньозваженого значення індексу нестабільності фірми складається допоміжна табл. 7.2.

Таблиця 7.2 – Дані для розрахунку середньозваженого індексу нестабільності

Діапазон індексів нестабільностей	СЗГ	Частка прибутку	Інтенсивність конкуренції в балах	Ваговий коефіцієнт
1—2				
2—3				
3—4				
4—5				

У другому стовпчику таблиці виписуються СЗГ, згруповані по діапазонах індексів нестабільності. У третьому і четвертому стовпчику зазначається частка прибутку й показник інтенсивності конкуренції для кожної СЗГ. У п'ятому стовпчику отримуємо добуток даних двох попередніх стовпчиків. Розрахунки середньозваженого значення індексу нестабільності проводиться за відомою формулою

$$I_{\text{ср}} = \frac{\sum_{i=1}^n \alpha_i I_i}{\sum_{i=1}^n \alpha_i} \quad (7.1)$$

де i – поточний номер СЗГ;

n – загальне число СЗГ;

α_i – вага i СЗГ;

I_i – показники нестабільності в i СЗГ.

Середньозважений індекс нестабільності визначає й кращу структуру управління (див. табл. 7.3).

Таблиця 7.3 – Залежність між середньозваженим індексом нестабільності та організаційною структурою управління

Середньозважений рівень нестабільності	Краща організаційна структура управління
1—2	Лінійно-функціональна
3	Дивізійна
3,5—4	Матрична
4,5—5	Множинна

Висновки

Управління підприємством – це цілеспрямована діяльність, яка являється собою сукупність методів, засобів і форм ефективної координації роботи людей (трудових колективів) для досягнення поставлених завдань або визначеної мети (підвищення результативності виробництва, зростання прибутку, тощо). Планування є першою важливою функцією менеджменту, сутність якої полягає у визначенні перспективи і майбутнього стану організації, шляхів і способів його досягнення. Розрізняють стратегічне, оперативне, тактичне та бізнес-планування. Другою і не менш важливою функцією менеджменту є організація – вид управлінської діяльності, який відображає процес формування структури управління організацією. Контроль – це одна з найважливіших функцій менеджменту, необхідна для забезпечення стабільності, передбаченого рівня розвитку економічного суб'єкта, уникнення криз. Для кожного підприємства важливим є прийняття рішення про організаційну структуру управління. Основними є лінійна; функціональна; лінійно-функціональна; дивізійна; матрична. Оцінка ефективності системи управлінських рішень передбачає аналіз і розрахунки її внутрішньої й зовнішньої ефективності. Показники внутрішньої ефективності дозволяють оцінити системи управлінських рішень як інструмент управління, системи діяльності персоналу управління. Показники зовнішньої ефективності системи управлінських рішень відбивають її вплив на організацію кінцевого результату, мету управління. Оцінку ефективності організаційної структури підприємства можна здійснити за допомогою таких показників: середня автономність одного структурного підрозділу організаційної структури, коефіцієнт контролю, показник кваліфікації управлінця, гнучкість організаційної структури, рівень фондоозброєності управлінського персоналу, коефіцієнт децентралізації структури, коефіцієнт еластичності структури, коефіцієнт раціональності структури.

Запитання для самоперевірки

1. Що являє собою процес управління підприємством?
2. Якими є основні функції управління?
3. Які організаційні форми управління підприємством існують?
4. Які показники характеризують ступінь ефективності впровадження управлінських рішень?
5. Які методичні підходи існують для оцінки ефективності ухвалення рішення й управління?
6. Які фактори впливають на якість і ефективність управлінського рішення?
7. Які компоненти належать до складових людського фактора?
8. За допомогою яких показників можна здійснити оцінку ефективності організаційної структури підприємства?

9. З якою метою використовується середньозважена величина індексу нестабільності для бізнесу фірми?
10. Які існують залежності між середньозваженим індексом нестабільності та організаційною структурою управління?

Тема 8. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА

План

1. Поняття фінансової діагностики підприємства, необхідність її здійснення.
2. Мета, завдання і методологічна основа фінансової діагностики.
3. Сутність горизонтального, вертикального аналізу та аналізу за допомогою коефіцієнтів.
4. Показники фінансово-економічного стану підприємства та методика їхнього розрахунку.

Ключові терміни: *фінансова діагностика, фінансовий стан підприємства, економічна рентабельність, фінансова рентабельність, комерційна рентабельність, горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, агрегований баланс, інвестований капітал, необоротні активи, оборотні активи, довгострокові зобов'язання, короткострокові зобов'язання, власний капітал, власні обігові кошти*

8.1. Поняття фінансової діагностики підприємства, необхідність її здійснення

Фінансова діагностика є обов'язковою складовою фінансового менеджменту будь-якого підприємства. Її завданням є визначення прийнятних параметрів роботи підприємства і незадовільних параметрів, які вимагають оперативного втручання. Іншими словами, щоб успішно функціонувати на ринку, підприємству необхідно знати, чому його стан погіршився і як виправити ситуацію.

Фінансова діагностика підприємства передбачає здійснення повномасштабного аналізу за результатами його господарської діяльності, яка, у свою чергу, вважається ефективною, якщо підприємство:

- раціонально використовує наявні активи;
- своєчасно погашає зобов'язання;
- функціонує рентабельно.

За умов трансформації економіки України в ринкову систему господарювання при лібералізації відносин суб'єктів господарювання у фінансово-економічній діяльності значно зростає роль своєчасного та якісного аналізу їх фінансового стану, оцінки ліквідності, платоспроможності і фінансової стійкості, а також пошуку шляхів підвищення і зміцнення фінан-

сової стабільності. Особливого значення набуває об'єктивна оцінка потенційних можливостей збільшення прибутку підприємства.

Фінансовий стан підприємства є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства; він визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, які відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Отже, фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та господарської діяльності. Що вищими є показники обсягу виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг) і нижчою собівартість продукції (робіт, послуг), тим вищою буде прибутковість підприємства, а, відтак, - стабільнішим його фінансовий стан. Разом з цим слід пам'ятати, що фінансова діяльність підприємства також спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання платіжної дисципліни, здійснення ефективної кредитної політики, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування підприємства.

8.2. Мета, завдання і методологічна основа фінансової діагностики

Метою фінансової діагностики є наочна оцінка динаміки розвитку підприємства та його фінансового стану.

Основними завданнями фінансової діагностики підприємства є:

- дослідження рентабельності та фінансової стійкості підприємства;
- дослідження ефективності використання майна підприємством, забезпеченості його власними оборотними коштами;
- об'єктивна оцінка динаміки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;
- визначення стану підприємства на фінансовому ринку та кількісна оцінка його конкурентоспроможності;
- аналіз ділової активності підприємства;
- визначення ефективності використання фінансових ресурсів.

Фінансова діагностика базується на здійсненні внутрішнього (традиційного) аналізу фінансового стану підприємства, змістом якого є:

- аналіз майнового стану підприємства;
- аналіз фінансової стійкості та стабільності підприємства;
- оцінка ділової активності підприємства;
- аналіз динаміки прибутку та рентабельності підприємства і факторів, що на них впливають;
- аналіз кредитоспроможності підприємства;
- оцінка використання майна та вкладеного капіталу;
- аналіз власних фінансових ресурсів;
- аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства;
- аналіз самоокупності підприємства тощо;

- аналіз звіту про рух грошових коштів (форма №3);
- аналіз звіту про власний капітал (форма №4);
- аналіз інших даних статистичної звітності та інших оперативних даних.

Усі показники балансу та іншої бухгалтерської звітності взаємозв'язані, а їх цінність для своєчасної та якісної оцінки фінансового стану підприємства залежить від ймовірності поданої і систематизованої в них відповідним чином інформації.

Основні вимоги до бухгалтерської звітності з точки зору здійснення фінансової діагностики підприємства зводяться до того, що вона повинна уможливлувати:

- оцінку динаміки та перспектив отримання прибутку підприємством;
- оцінку наявних у підприємства фінансових ресурсів та ефективності їх використання;
- опрацювання обґрунтованих фінансових управлінських рішень для здійснення ефективної інвестиційної політики.

Бухгалтерський баланс складається з Активу та Пасиву і свідчить про розподіл активів та пасивів у визначений період, а також про здійснення фінансування активів за допомогою власного та залученого капіталу.

Звіт про фінансові результати відображає ефективність діяльності підприємства за визначений період. Якщо баланс відображає детальну постановку характеристику фінансового стану підприємства на конкретну дату, то звіт про фінансові результати обґрунтовує порядок отримання доходів та формування витрат, а також регламентує порядок розрахунку прибутку (на відповідних рівнях) за відповідний період (квартал, півріччя, дев'ять місяців, рік).

Фінансова звітність підприємств містить також іншу інформацію щодо стану його фінансів. На основі аналізу звітних даних визначаються основні тенденції формування і використання фінансових ресурсів підприємства, причини змін, що сталися, сильні та слабкі сторони підприємства, а також резерви поліпшення його фінансового стану у перспективі.

Для вирішення поточних і перспективних фінансово-господарських проблем підприємства необхідно володіти повною та достовірною інформацією про його фінансовий стан та результати діяльності. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на підприємстві слід використовувати дані, які відповідають певним правилам (вимогам, нормам) і є зрозумілими та прийнятними для керівників. Для порівняння фінансових результатів, отриманих у попередньому та поточному періодах, слід використовувати лише порівнювані показники, тобто визначені за єдиною методологією з використанням однакових баз розрахунку, критеріїв, правил, стандартів. Загальні вимоги до фінансової звітності викладено в Положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 1 (далі - П(С)БО 1), затвердженому Наказом Міністерства фінансів України від 31 березня 1999 р. №87.

Дане положення визначає:

- мету фінансових звітів;
- склад фінансових звітів;
- поняття звітного періоду;
- якісні характеристики та принципи, якими слід керуватися під час складання фінансових звітів;
- вимоги до розкриття інформації у фінансових звітах.

П(С)БО 1 треба застосовувати за умов підготовки й надання фінансових звітів підприємствами, організаціями, установами та іншими юридичними особами усіх форм власності (крім банків і бюджетних установ). Основою П(С)БО 1 є Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 Комітету з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. *Фінансова звітність* визначається П(С)БО 1 як бухгалтерська звітність, що відображає фінансовий стан підприємства і результати його діяльності за звітний період. Метою такої звітності є забезпечення загальних інформаційних потреб широкого кола користувачів, які покладаються на неї як на основне джерело фінансової інформації під час прийняття будь-яких рішень.

Згідно з П(С)БО 1 до фінансової звітності належать:

- баланс;
- звіт про фінансові результати;
- звіт про рух грошових коштів;
- звіт про власний капітал;
- примітки річної фінансової звітності.

Інші внутрішні звіти підприємства (бізнес-план, звіт керівництва підприємства, звіт аудиторської перевірки тощо), використовувані ним, не є фінансовою звітністю.

Компоненти фінансової звітності відображають різні аспекти господарювання за попередній і поточний звітні періоди, формування облікової політики та її змін, що уможливорює ретроспективний аналіз діяльності підприємства

Такі компоненти фінансової звітності, як Баланс, Звіт про фінансові результати, Звіт про власний капітал та Звіт про рух грошових коштів, складаються зі статей, що об'єднуються у відповідні розділи.

Форми, перелік статей фінансових звітів та їх зміст установлені П(С)БО 2, 3, 4, 5. Але підприємство заносить інформацію до тієї чи іншої статті відповідного фінансового звіту тільки тоді, коли:

- існує ймовірність збільшення або зменшення майбутніх економічних вигод, пов'язаних з цією статтею;
- оцінка статті може бути достовірно визначена.

Щоб скласти фінансову звітність, керівництво підприємства формує облікову політику, тобто обирає принципи, методи та процедури обліку для достовірного відображення фінансового стану підприємства та забезпечення порівнянності фінансових звітів.

8.3. Сутність горизонтального, вертикального аналізу та аналізу за допомогою коефіцієнтів

Як було зазначено, фінансову діагностику здійснює аналітичний відділ підприємства, використовуючи статті такої фінансової звітності:

- балансу підприємства (форма 1 - додаток до П(С)БО 2);
- звіту про фінансові результати (форма 2 - додаток до П(С)БО 3);
- звіту про рух грошових коштів (форма 3 - додаток до П(С)БО 4);
- звіту про власний капітал (форма 4 - додаток до П(С)БО 5);
- приміток до річної фінансової звітності (форма 5).

Горизонтальний аналіз полягає в порівнянні показників фінансової звітності попереднього і звітного періодів. При цьому здійснюється постійне зіставлення звітів, визначаються абсолютні та відносні відхилення конкретних фінансових показників.

Аналізуючи динаміку валюти балансу, порівнюють її значення на початок і на кінець звітного періоду (строки 280 та 640 Балансу підприємства). Зменшення валюти Балансу на кінець періоду свідчить про скорочення обсягів господарської діяльності підприємства.

Узагальнене подання горизонтального аналізу Активу і Пасиву Балансу підприємства разом з методикою його здійснення наведене в таблиці 8.1.

Таблиця 8.1 – Узагальнений горизонтальний аналіз активу і пасиву Балансу підприємства

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення	
				абсолютне, тис грн	відносне, %
Необоротні активи	080	HA ₁	HA ₂	HA ₂ – HA ₁	(HA ₂ -HA ₁)/HA ₁ *100%
Оборотні активи	260	OA ₁	OA ₂	OA ₂ – OA ₁ ,	(OA ₂ -OA ₁)/OA ₁ *
Витрати майбутніх періодів	270	BM ₁	BM ₂	BM ₂ - BM ₁ ,	(BM ₂ -BM ₁)/BM ₁ *100%
Разом (080+260+270) Актив	280	A₁	A₂	A₂-A₁	(A₂-A₁)/A₁*100%

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення	
				абсолютне, тис грн	відносне, %
Власний капітал	380	BK ₁	BK ₂	BK ₂ - BK ₁	(BK ₂ -BK ₁)/BK ₁ *100%
Забезпечення наступних витрат і платежів	430	ZB ₁	ZB ₂	ZB ₂ - ZB ₁	(ZB ₂ -ZB ₁)/ZB ₁ *100%
Довгострокові зобов'язання	480	DZ ₁	DZ ₂	DZ ₂ – DZ ₁	(DZ ₂ -DZ ₁)/DZ ₁ *100%
Поточні зобов'язання	620	PZ ₁	PZ ₂	PZ ₂ – PZ ₁	(PZ ₂ -PZ ₁)/PZ ₁ *100%
Доходи майбутніх періодів	630	DM ₁	DM ₂	DM ₂ – DM ₁	(DM ₂ -DM ₁)/DM ₁ *100%
Разом (380+430+480+620+630) Пасив	640	П₁	П₂	П₂-П₁	(П₂-П₁)/П₁*100%

На відміну від горизонтального аналізу, який відтворює динаміку фінансової звітності за визначений період, **вертикальний аналіз** є аналізом внутрішньої структури звітності.

При здійсненні такого аналізу узагальнювальний показник береться за 100%, а кожна його складова обчислюється як питома вага (частка від 100%).

Узагальнювальними показниками є підсумки Балансу (Актив, Пасив), обсяг реалізованої продукції відповідно до Звіту про фінансові результати. За допомогою цього методу аналізу з'ясовують, яку питому вагу в групі чи підгрупі узагальнювальних показників займає та чи інша стаття. Це дає можливість визначити вплив кожної складової узагальнювального показника на фінансову діяльність підприємства.

Узагальнене подання вертикального аналізу Активу Балансу підприємства разом з методикою його здійснення наведене в табл. 8.2.

Таблиця 8.2 – Узагальнений вертикальний аналіз активу балансу підприємства

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Структура, %	
				на початок звіт-ного періоду	на кінець звіт-ного періоду
Необоротні активи	080	HA ₁	HA ₂	HA ₁ / A ₂ x 100%	HA ₂ /A ₂ x 100%
Оборотні активи	260	OA ₁	OA ₂	OA ₁ /A ₁ x 100%	OA ₂ /A ₂ x 100%
Витрати майбутніх періодів	270	BM ₁	BM ₂	BM ₁ / A ₁ x100%	BM ₂ /A ₂ x 100%
Разом Актив (080 + 260 + 270)	280	A₁	A₂	100%	100%

Стійкий фінансовий стан підприємства формується у процесі його виробничо-господарської діяльності. Тому об'єктивну оцінку фінансового стану можна здійснити, застосувавши не лише зазначені прийоми горизонтального і вертикального аналізу, але й комплекс відповідних фінансових коефіцієнтів.

Агрегування фінансової звітності. Агрегований баланс - бухгалтерський баланс підприємства, низка статей якого згруповані і подані у укрупненому вигляді з метою полегшення наступного. У ході проведення оцінки фінансового стану, як правило, складається агрегований баланс. Схема агрегованого балансу подана в табл. 8.3.

Таблиця 8.3 – Агрегований баланс

Активи	Пасиви
Необоротні активи (HA)	Власний капітал (BK)
Оборотні активи (OA)	Довгострокові зобов'язання (ДЗ)
	Короткострокові зобов'язання (КЗ)
Сукупні активи (CA) = HA+OA	Сукупні активи (CA) = HA+OA

Розглянемо економічний зміст складових блоків агрегованого балансу:

До групи «**Необоротні активи** (НА)» (ресурси підприємства термін використання яких більше року або впродовж операційного циклу, якщо він більше року.) після агрегування увійшли нематеріальна активи, основні засоби, довгострокові фінансові інвестиції.

До групи «**Оборотні активи** (ОА)» (грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання) після агрегування увійшли виробничі запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти, інші ОА.

До групи «**Власний капітал** (ВК)» (частина в активах підприємства, що залишається після) після агрегування увійшли акціонерний капітал, резервний капітал, нерозподілений (накопичений) прибуток.

До групи «**Довгострокові зобов'язання** (ДЗ)» (всі зобов'язання, які не є поточними зобов'язаннями) увійшли всі статті III розділу пасиву балансу.

До групи «**Короткострокові зобов'язання** (КЗ)» (або кредиторська заборгованість) складаються з боргів, які мають бути погашені впродовж року або одного господарського циклу) увійшли всі статті IV розділу пасиву балансу.

Важливим є також визначення **інвестованого капіталу** (ІК) (сума власного та запозиченого капіталу (довгострокового боргу)), який можна розрахувати у такий спосіб: $ІК = НА + ОА - КЗ$ або $ІК = ВК + ДЗ$ та оборотний капітал (ОК), який визначається як різниця між оборотними активами (ОА) та короткостроковими зобов'язаннями (КЗ) або як сума власного капіталу (ВК)+довгострокові зобов'язання (ДЗ) за мінусом необоротних активів (НА). Оборотний капітал часто називають **власні обігові кошти** (ВОК).

Фінансові коефіцієнти оцінки стану підприємства мають бути такими, щоб усі пов'язані з підприємством економічними відносинами суб'єкти господарювання могли одержати потрібну інформацію для прийняття рішень про економічну доцільність встановлення, припинення чи продовження відносин з підприємством. У кожного з потенційних партнерів підприємства свій власний критерій економічної доцільності. Тому показники оцінки фінансового стану підприємства мають бути такими, щоб кожний партнер зміг зробити вибір, виходячи з власних інтересів.

Разом з тим, у стабільному фінансовому стані зацікавлене передусім саме підприємство. З одного боку, стабільний фінансовий стан будь-якого підприємства формується в процесі його взаємовідносин з постачальниками, покупцями, акціонерами, банками, іншими юридичними і фізичними особами. З іншого боку, саме від підприємства залежить ступінь його економічної привабливості для всіх суб'єктів господарювання, які обирають серед безлічі підприємств, спроможних задовольнити їх економічний інтерес.

Відтак кожному підприємству необхідно систематично, детально і в динаміці аналізувати свій фінансовий стан за допомогою відповідних коефіцієнтів.

Розглянемо докладніше класифікацію і порядок розрахунку комплексу основних фінансових коефіцієнтів для детальної та всебічної оцінки фінансового стану підприємства.

8.4. Показники фінансово-економічного стану підприємства та методика їхнього розрахунку

Показники майнового стану

1. Показник частки оборотних виробничих фондів в обігових коштах. Характеризує частку обігових коштів у виробничій сфері.
2. Показник частка основних засобів в активах характеризує частку коштів, інвестованих у основні засоби у валюті балансу.
3. Показник коефіцієнт зносу основних засобів показує рівень фізичного і морального зносу.
4. Показник коефіцієнт оновлення основних засобів показує рівень фізичного і морального оновлення основних засобів.
5. Показник частка довгострокових фінансових інвестицій в активах характеризує частку фінансових інвестицій у валюті балансу.
6. Показник частка оборотних виробничих активів показує частку мобільних виробничих фондів у валюті балансу.
7. Показник коефіцієнт мобільності активів показує, скільки обігових коштів припадає на одиницю необігових коштів.

Показники ділової активності

Основними показниками ділової активності є:

1. Показник, оборотність активів, відображає швидкість обороту сукупного капіталу.
2. Коефіцієнт оборотності запасів. Відображає даний коефіцієнт число оборотів товарно-матеріальних запасів підприємства за аналізований період.
3. Період одного обороту запасів. Показує період, протягом якого запаси трансформуються у кошти.
4. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. Коефіцієнт показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені у розрахунки.
5. Період погашення дебіторської заборгованості
6. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує розширення або зниження комерційного кредиту, наданого підприємству.
7. Операційний цикл – період часу між придбанням запасів для здійснення діяльності і одержанням коштів від реалізації виробленої із них продукції.
8. Фінансовий цикл – період, впродовж якого грошові кошти вилучені із обороту, період між оплатою кредиторської заборгованості та погашенням дебіторської.

Показники рентабельності

Показники рентабельності можна об'єднати у декілька груп.

1. Рентабельність сукупного капіталу (сукупних активів або економічна рентабельність) – рівень прибутку, генерований всіма активами підприємства.

2. Рентабельність власного капіталу (фінансова рентабельність) характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство.

3. Рентабельність продажів (комерційна рентабельність) показує, наскільки ефективно підприємство веде свою операційну діяльність. Залежно від використовуваного в розрахунках показника прибутку виділяють валову, операційну та чисту рентабельність.

Показники фінансової стійкості

Показник, об'єм робочого капіталу.

1. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами характеризує абсолютну можливість перетворення активів у ліквідні кошти.

2. Показник, маневреність робочого капіталу показує частку запасів у власних обігових коштах.

3. Коефіцієнт покриття запасів показує, скільки на одиницю коштів, що вкладені у запаси припадає у сукупності власних коштів, довгострокових, та короткострокових зобов'язань.

4. Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів і його незалежність від позикових джерел.

5. Коефіцієнт фінансової залежності показує скільки одиниць сукупних джерел припадає на одиницю власного капіталу.

6. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує частку власних обігових коштів у власному капіталі.

7. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу знаходиться як відношення позикового капіталу до пасивів.

8. Коефіцієнт фінансової стабільності характеризує забезпеченість заборгованості власними коштами

9. Коефіцієнт фінансової стійкості показує частку стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі.

Показники ліквідності

1. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) характеризує достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів.

3. Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості характеризує здатність розрахуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом одного року.

4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість.

Підставою для визнання структури балансу незадовільною, а підприємства – неплатоспроможним, є наявність однієї із таких ситуацій:

- коефіцієнт поточної ліквідності на кінець звітного періоду має значення менше 1,5;
- коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами на кінець звітного періоду має значення менше 0,1.

У цьому випадку розраховується коефіцієнт відновлення платоспроможності

$$K_{en} = \frac{K_{nl} + \frac{6}{T}(K_{nl} - K_{nln})}{2}$$

де K_{en} – коефіцієнт відновлення платоспроможності;

K_{nl} – коефіцієнт поточної ліквідності на кінець періоду;

K_{nln} – коефіцієнт поточної ліквідності на початок періоду;

6 – період відновлення у місяцях;

T – звітний період (3, 6, 9, 12 місяців)

2 – нормативний коефіцієнт поточної ліквідності

Якщо $K_{en} > 1$ – у підприємства є реальна можливість відновити свою платоспроможність; $K_{en} < 1$ – у підприємства немає реальної можливості відновити свою платоспроможність найближчим часом.

Якщо фактичний рівень K_{en} = нормативному або вищий за нього на кінець періоду, або є тенденція до його зниження, розраховують коефіцієнт втрати платоспроможності (K_{emn}) за період, що дорівнює 3 місяцям.

$$K_{emn} = \frac{K_{nl} + \frac{3}{T}(K_{nl} - K_{nln})}{2}$$

де K_{emn} – коефіцієнт втрати платоспроможності;

K_{nl} – коефіцієнт поточної ліквідності на кінець періоду;

K_{nln} – коефіцієнт поточної ліквідності на початок періоду;

3 – період втрати платоспроможності у місяцях;

T – звітний період (3, 6, 9, 12 місяців)

2 – нормативний коефіцієнт поточної ліквідності.

Якщо $K_{emn} > 1$ – у підприємства є реальна можливість зберегти свою платоспроможність; $K_{emn} < 1$ – існує реальна загроза ліквідації шляхом банкрутства.

Висновки

Фінансова діагностика підприємства передбачає систематичну і усебічну оцінку його діяльності з використанням різних методів, прийомів та методик аналізу. Це уможливорює критичну оцінку фінансових результатів діяльності підприємства як у статичі, так і в динаміці, створює передумови

для визначення проблем у фінансовій діяльності та способів ефективного використання фінансових ресурсів, а також їх раціонального розміщення. Основою для здійснення фінансової діагностики є фінансова звітність підприємства. При проведенні фінансової діагностики аналітики використовують вертикальний, горизонтальний аналіз та аналіз фінансових коефіцієнтів. Так, обов'язковим є аналіз майнового стану підприємства; аналіз фінансової стійкості та стабільності підприємства; оцінка ділової активності підприємства; аналіз динаміки прибутку та рентабельності підприємства і факторів, що на них впливають; аналіз власних фінансових ресурсів; аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства.

Запитання для самоперевірки

1. Якими є основні завдання фінансової діагностики?
2. Що розуміється під фінансовим станом підприємства?
3. З якою метою проводять агрегування фінансової звітності?
4. Як визначаються сукупні активи підприємства?
5. Як визначити інвестований капітал?
6. Які показники необхідні для визначення фінансової стабільності?
7. Які показники необхідні для визначення ділової активності?
8. Які показники необхідні для визначення ліквідності та платоспроможності?
9. Які показники необхідні для визначення рентабельності?
10. Коли необхідно проводити розрахунки коефіцієнтів відновлення та втрати платоспроможності?

Тема 9. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

План

1. Поняття про економічну безпеку підприємства.
2. Внутрішньовиробничі складові економічної безпеки.
3. Зовнішньовиробничі складові економічної безпеки.
4. Визначення інтегральної оцінки рівня економічної безпеки підприємства.

Ключові терміни: економічна безпека, внутрішньовиробничі складові економічної безпеки, фінансова складова, абсолютна фінансова стабільність, нормальна фінансова стабільність, нестійкий фінансовий стан, критичний фінансовий стан, кризовий фінансовий стан, рівень правової безпеки, позавиробничі складові економічної безпеки.

9.1. Поняття про економічну безпеку підприємства

Ефективність функціонування підприємства і саме його існування, особливо в нестабільних умовах перехідної економіки, значною мірою залежить від ефективності системи економічної безпеки.

Розрізняють такі рівні економічної безпеки: міжнародна (глобальна й регіональна), національна, локальна (галузева або регіональна), конкретного підприємства [41].

Об'єктами економічної безпеки є держава, суспільство й суспільні об'єднання, регіони, підприємства, окремі громадяни. Держава є основним об'єктом і одночасно суб'єктом економічної безпеки, вона здійснює свої функції через органи законодавчої, виконавчої й судової влади.

Економічна безпека підприємства – це стан ефективного використання його ресурсів й існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і його тривале виживання, що забезпечує, і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії.

Поняття економічної безпеки підприємства містить у собі фінансову, інтелектуальну, кадрову, технологічну, правову, екологічну, інформаційну, силову складові. До них необхідно додати ринкову, а також інтерфейсну складову, що характеризує надійність взаємодії з економічними контрагентами підприємства.

Забезпечення економічної безпеки передбачає виділення, аналіз і оцінку існуючих загроз щодо кожної з функціональних складових і розроблення на їх основі системи протидіючих і застережних заходів.

Аналіз і оцінку економічної безпеки підприємства виконують у такій послідовності.

1. Виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають економічну безпеку підприємства (щодо кожної з функціональних складових), аналіз і оцінка ступеня їхнього впливу.

2. Розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної з функціональних складових.

3. Розрахунок інтегрального показника економічної безпеки підприємства.

4. Розроблення комплексу заходів, спрямованих на підвищення економічної безпеки, і оцінка їхньої ефективності.

Оцінка дієвості й ефективності заходів щодо забезпечення економічної безпеки є основою прийняття оперативних рішень, а також розроблення тактичних і стратегічних програм, спрямованих на її підвищення.

Розглянемо перелічені функціональні складові системи економічної безпеки підприємства.

9.2. Внутрішньовиробничі складові економічної безпеки

Внутрішньовиробничі складові економічної безпеки формує фінансова складова та економічна складова. **Фінансова складова** характеризується рівнем ліквідності, кредиторською та дебіторською заборгованістю, фінансовою стабільністю та ін.

Про ослаблення фінансової безпеки свідчать:

- зниження ліквідності;
- підвищення кредиторської й дебіторської заборгованості;
- зниження фінансової стабільності і т.п.

За цю складову економічної безпеки відповідають фінансові й економічні служби підприємства.

Оцінка фінансової складової економічної безпеки може бути виконана на основі багатofакторної моделі Э. Альтмана:

$$Z = 1,2 \cdot K_{об} + 1,4 \cdot K_{ин} + 3,3 \cdot K_p + 0,6 \cdot K_n + 1,0 \cdot Kim, \quad (9.1)$$

де $K_{об}$ – частка чистих оборотних коштів в активах (відношення поточних активів за винятком поточних зобов'язань до загальної суми активів);

$K_{ин}$ – рентабельність активів, обчислена за нерозподіленим прибутком;

K_p – рентабельність активів, обчислена за балансовим прибутком;

K_n – коефіцієнт покриття щодо ринкової вартості власного капіталу (відношення ринкової вартості звичайних і привілейованих акцій до обсягу позикових коштів);

Kim – віддача всіх активів (відношення чистого виторгу від реалізації до обсягу активів).

Залежно від величини Z можна прогнозувати ймовірність банкрутства підприємства:

$Z < 1,8$ – дуже висока;

$1,8 \leq Z \leq 2,7$ – висока;

$2,8 \leq Z \leq 2,9$ – невелика;

$Z \geq 3$ – дуже низька.

Однак коефіцієнти даної моделі (9.1) отримані в США, що не дозволяє при її безпосередньому використанні забезпечити ймовірність результатів в умовах України й вимагає додаткових досліджень.

Більшу ймовірність оцінки фінансової безпеки може забезпечити підхід [31], що дозволяє визначити ступінь фінансової стабільності й відповідно ступінь фінансової безпеки підприємства.

Передбачається використання таких показників:

$\pm E_c$ - надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів, необхідних для формування запасів і покриття витрат, пов'язаних з господарською діяльністю підприємства;

$\pm E_T$ - надлишок або нестача власних оборотних коштів, а також середньострокових і довгострокових кредитів і позик;

$\pm E_n$ - надлишок або нестача загальної величини оборотних коштів.

Ці показники відповідають показникам забезпеченості запасів і витрат джерелами їхнього формування. Вони розраховуються за такими формулами:

$$\pm E_c = E_c - Z, \quad (9.2)$$

$$\pm E_m = (E_c + K_m) - Z, \quad (9.3)$$

$$\pm E_n = (E_c + K_m + K_i) - Z, \quad (9.4)$$

де Z – сума запасів і витрат;

E_c – сума власних оборотних коштів підприємства;

K_m – середньострокові й довгострокові кредити й позики;

K_t – короткострокові кредити й позики.

Залежно від значень оцінних показників виділяють п'ять областей фінансової стабільності (областей ризику). Їх можна зіставити з п'ятьма рівнями фінансової безпеки.

Абсолютна фінансова стабільність і абсолютна безпека, коли для функціонування підприємству досить власних оборотних коштів:

$$\pm E_c \geq 0, \pm E_m \geq 0, \pm E_n \geq 0. \quad (9.5)$$

Нормальна фінансова стабільність та нормальний рівень безпеки, коли підприємство практично обходиться власними джерелами формування запасів і покриття витрат:

$$\pm E_c \approx 0, \pm E_m \approx 0, \pm E_n \approx 0. \quad (9.6)$$

Нестійкий фінансовий стан та нестабільний рівень безпеки, коли підприємству недостатньо власних оборотних коштів і воно потребує середньострокових і довгострокових позик і кредитів:

$$\pm E_c < 0, \pm E_m \geq 0, \pm E_n \geq 0. \quad (9.7)$$

Критичний фінансовий стан та критичний рівень безпеки, коли підприємство для фінансування своєї діяльності потребує короткострокових кредитів (крім середньострокових і довгострокових):

$$\pm E_c < 0, \pm E_m < 0, \pm E_n \geq 0. \quad (9.8)$$

Кризовий фінансовий стан та кризовий рівень безпеки, коли підприємство не в змозі забезпечити фінансування своєї діяльності ні власними, ні позиковими коштами, тобто перебуває на межі банкрутства:

$$\pm E_c < 0, \pm E_m < 0, \pm E_n < 0. \quad (9.9)$$

Інтелектуальна складова. Негативний вплив на дану складову справляють:

- звільнення провідних висококваліфікованих працівників, що призводить до ослаблення інтелектуального потенціалу підприємства;
- зниження питомої ваги інженерно-технічних працівників і науковців у загальній кількості працюючих;
- зниження винахідницької й раціоналізаторської активності;

- зниження освітнього рівня працівників, особливо осіб апарату управління.

За цю складову безпеки повинна відповідати кадрова служба (відділ кадрів) і особисто головний інженер.

Рівень інтелектуальної складової економічної безпеки може бути визначений у такий спосіб.

1. Розраховують значення таких показників (коефіцієнтів):

- плинність кадрів високої кваліфікації (відношення кількості працівників, що звільнилися, до загальної кількості працівників даної кваліфікації);
- питома вага інженерно-технічних працівників і науковців (відношення їхньої кількості до всієї кількості працюючих);
- показник винахідницької (раціоналізаторської) активності (відношення кількості винаходів (рацпропозицій) до кількості працюючих або інженерно-технічних працівників);
- показник освітнього рівня (відношення кількості осіб, що мають вищу (спеціальну) освіту відповідно до профілю діяльності підприємства до загальної кількості працюючих) тощо.

Ці й інші аналогічні показники (коефіцієнти) порівнюють із показниками інших підприємств або аналізують у динаміці (природно, при цьому враховують економічні показники діяльності аналізованого й порівнюваного підприємств).

Спочатку значення всіх показників зводять в інтегральний, використовуючи наступну формулу (відомий у математиці метод відстаней):

$$P_u = \sum_{i=1}^n (1 - \delta_i) \cdot B_i, \quad (9.10)$$

де n – кількість показників; B_i – вага i -го показника; δ_i – відносна оцінка i -го показника.

Величина δ_i розраховується за наступними правилами:

$$\delta_i = \frac{P_i}{P_{\max}}, \text{ якщо переважніше більше значення показника;}$$

$$\delta_i = \frac{P_{\min}}{P_i}, \text{ якщо переважніше менше значення показника,}$$

де P_i – значення i -го показника;

P_{\min} – найменше значення показника (коефіцієнта) із усієї кількості порівнюваних підприємств (або за весь аналізований період, якщо є дані, що характеризують у динаміці лише одне підприємство);

P_{\max} – найбільше значення показника (коефіцієнта) із усієї кількості порівнюваних підприємств (або за весь аналізований період, якщо є дані, що характеризують у динаміці лише одне підприємство).

Аналогічні розрахунки виконують для всіх порівнюваних підприємств (періодів часу).

Далі виводять середні значення інтегрального показника ($\Pi_{сер}$) для галузі (ринку) або ж для конкретного підприємства за ряд років. При цьому можна задати певний діапазон середніх показників ($0,7 \cdot \Pi_{сер} \leq \Pi_{сер} \leq 1,3 \cdot \Pi_{сер}$). За ступенем відхилення фактичних значень від середнього можна судити про рівень інтелектуальної складової економічної безпеки.

Якщо значення Π_i , розраховане для аналізованого підприємства, менше $\Pi_{сер}$, то це свідчить про рівень інтелектуальної безпеки вище за середній. Якщо $\Pi_i > \Pi_{сер}$, то рівень безпеки нижче середнього. Значення Π_i , що потрапляють у зазначений вище інтервал, свідчать про середній рівень безпеки.

Кадрова складова. До основних негативних впливів відносять:

- вплив кадрів;
- плинність кадрів;
- фізичне старіння кадрів, старіння їхніх знань і кваліфікації;
- низьку кваліфікацію кадрів;
- поєднання основної діяльності з роботою в інших організаціях, що поєднано як з низькою віддачею працівника, так і з можливим виходом конфіденційної інформації за межі підприємства.

За цю складову безпеки повинна відповідати кадрова служба (відділ кадрів).

Розрахунок рівня безпеки для кадрової складової виконують аналогічно викладеному вище, якщо внести зміни до складу показників. У ряді випадків показники інтелектуальної й кадрової тридцятимільйонної економічної безпеки підприємства поєднують.

Технологічна складова. До основних негативних впливів відносять:

- дії, спрямовані на підрив технологічного потенціалу підприємства;
- порушення технологічної дисципліни;
- моральне старіння використовуваних технологій.

Протидією повинна займатися технологічна служба (контроль технологічної дисципліни, удосконалювання існуючих і розроблення нових ефективних технологій і т.п.).

Показники рівня технологічної безпеки можуть бути розраховані аналогічно двом попереднім складовим, однак склад показників буде іншим. Так, наприклад, варто використовувати наступні показники, які характеризують технологічний потенціал і технологічну безпеку підприємства (природно, з урахуванням економічних результатів їхньої діяльності):

- рівень прогресивності технологій, що розраховується як відношення кількості використовуваних прогресивних сучасних технологій (на рівні кращих серед підприємств, що працюють на конкретному ринку) до загальної їхньої кількості на підприємстві;
- рівень прогресивності продукції, що розраховується як відношення кількості найменувань вироблених нових прогресивних видів продукції (на рівні кращих зразків серед підприємств, що працюють на конкретному ринку) до загальної їхньої кількості;

- рівень технологічного потенціалу, що розраховується як частка технічних і технологічних рішень на рівні винаходів у загальній кількості нових рішень, використовуваних у виробничому процесі тощо.

Правова складова. Основними загрозами безпеці є:

- недостатня правова захищеність інтересів підприємства в договірній та іншій діловій документації;
- порушення юридичних прав підприємства та його працівників;
- навмисне або ненавмисне розголошення комерційно важливих відомостей;
- порушення норм патентного права.

Протидією повинна займатися юридична й патентно-ліцензійна служба (правове забезпечення діяльності підприємства, юридичне опрацювання договірної документації, ведення судових і арбітражних розглядів, правове навчання персоналу, ведення патентного фонду підприємства, контроль порушень норм патентного права, цензура публікацій).

Рівень правової безпеки може бути визначений залежно від співвідношення втрат, понесених підприємством (як реальних, так і у вигляді упущеної вигоди) внаслідок порушення правових норм (наприклад, виплати за позовами через порушення юридичних норм і прав) і загального розміру відвернених юридичною службою втрат. Для оцінки може бути запропонована наступна шкала:

втрат немає – абсолютна правова безпека;

частка правових втрат від 0 до 25 % – нормальна правова безпека;

25 % - 50 % – нестабільний стан;

50 % - 75 % – критичний стан;

75 % - 70 % – кризовий стан.

Силова складова. До основних негативних впливів, що характеризують цю складову, відносять:

- фізичні й моральні впливи, спрямовані на конкретних особистостей, особливо керівництво й провідних спеціалістів підприємства з метою заподіяти шкода їхньому здоров'ю (фізичну і психологічну), а також репутацію й матеріальному благополуччю, що становить погрозу нормальній діяльності підприємства;
- негативні впливи, які заподіюють шкоду майну підприємства, несуть погрозу зниження вартості його активів і втрати економічної незалежності (у т.ч. доступ до конфіденційної інформації підприємства, включаючи промислове шпигунство; дезінформацію; знищення інформації та ін.).

Протидією негативним впливам, що належать до силової складової, повинна займатися служба охорони (забезпечення фізичного захисту керівництва підприємства, організація пропускнуго режиму, охорона будинків, приміщень, ліній зв'язку й устаткування, захист інформації від несанкціонованого доступу, забезпечення режиму таємності документів і матеріалів,

забезпечення безпеки в екстремальних умовах, навчання персоналу розпізнавати небезпеку й вживати заходів самозахисту).

Рівень даної складової економічної безпеки підприємства може бути визначений на основі оцінки ймовірності реалізації відзначених вище (а також інших аналогічних) загроз. Ця ймовірність (P) може бути розрахована об'єктивно як частота негативних впливів у минулому й поточному періодах діяльності підприємства, або ж суб'єктивно - методом експертних оцінок. При цьому необхідно брати до уваги збиток, можливий унаслідок реалізації погроз. Рівень силової складової економічної безпеки можна розрахувати на підставі табл. 9.1.

Слід зазначити, що аналогічним чином можна визначити рівні безпеки щодо кожної з розглянутих вище складових. Однак на практиці це зробити складно, оскільки для більшості складових економічної безпеки важко оцінити ймовірності й величини можливих втрат.

Таблиця 9.1 – Таблиця оцінки рівня силової складової економічної безпеки

Рівень безпеки	Умови			
	$P \leq 0,0001$ $P_t \approx P_{cp}$	$P \leq 0,001$ $ВД < P_t \leq В$	$P \leq 0,01$ $Пч < P_t (ВД$	$P \leq 0,1$ $P_t \leq Пч$
Середній	$0,0001 < P \leq 0,001$ $P_t \approx P_{cp}$	$0,001 < P \leq 0,01$ $ВД < P_t \leq В$	$0,01 < P \leq 1$ $Пч < P_t \leq ВД$	$0,1 P \leq 0,2$ $P_t \leq Пч$
Низький	$P > 0,001$ $P_t \approx P_{cp}$	$P > 0,01$ $ВД < P_t \leq В$	$P > 0,1$ $Пч < P_t \leq ВД$	$P > 0,2$ $P_t \leq Пч$

Умовні позначення:

P - імовірність втрат; P_t - величина можливих втрат; P_{cp} - власні кошти підприємства; $У$ - виторг від реалізації продукції; $ВД$ - валовий дохід; $Пч$ - чистий прибуток.

9.3. Позавиробничі складові економічної безпеки

Позавиробничі складові економічної безпеки – це ринкова, інтерфейсна та інформаційна складова. **Ринкова складова** економічної безпеки відображає ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім, які складаються в ринковому середовищі. Про ослаблення ринкової безпеки свідчать:

- зменшення частки ринку, займаної підприємством;
- ослаблення конкурентних позицій і здатності протидіяти конкурентному тиску;
- зниження адаптаційних можливостей підприємства до змін на ринку, відставання від вимог ринку тощо.

За цю складову економічної безпеки підприємства повинна відповідати служба маркетингу.

Оцінку рівня ринкової безпеки можна виконати на основі відомого підходу [17], трохи видозмінивши його.

Суть підходу полягає в оцінці ступеня відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім (що генерується ринковим середовищем). Характеристики ринкового середовища й характеристики підприємства, як і в методі SWOT-аналізу [37], ділять на дві групи. Для зовнішнього середовища - можливості й погрози, для підприємства - сильні й слабкі сторони діяльності.

Вплив кожної з характеристик (як зовнішнього середовища, так і внутрішнього) на ринкову безпеку підприємства оцінюють за допомогою коефіцієнтів упевненості, які вимірюються за шкалою від -1 до +1. Кожна з характеристик розглядається як свідчення наявності або відсутності погрози ринкової безпеки підприємства. При цьому можливості й сильні сторони оцінюють від 0 до +1, а погрози й слабкі сторони - від 0 до -1. Значення коефіцієнта впевненості відображає ступінь упевненості в тому, що вимірювана ним характеристика збільшує (+) або зменшує (-) ступінь ринкової безпеки підприємства.

Значення коефіцієнтів упевненості характеристик визначають на підставі минулого досвіду або експертним методом (експертами можуть бути керівники й провідні спеціалісти підприємства). Отримані оцінки послідовно комбінують (до отриманої підсумкової оцінки характеристик додають оцінку наступної характеристики й т.д.) за правилами

$$K_o = K_1 + K_2 \cdot (1 - K_1), \quad \text{якщо } K_1 > 0 \text{ і } K_2 > 0; \quad (9.11)$$

$$K_o = -(|K_1| + |K_2| \cdot (1 - |K_1|)), \quad \text{якщо } K_1 < 0 \text{ і } K_2 < 0;$$

$$K_o = \frac{K_1 + K_2}{1 - \min(|K_1|, |K_2|)}, \quad \text{якщо } K_1 \text{ і } K_2 \text{ мають різні знаки}$$

Інтегральну оцінку всього комплексу характеристик порівнюють із таблицею прийняття рішень (табл.9.2) і роблять висновок про рівень ринкової безпеки підприємства. Необхідно відзначити, що при оцінці можуть виділятися й розглядаються як характеристики зовнішнього середовища й самого підприємства, які характеризують його реальну діяльність, так і ті, які характеризують потенційні варіанти його розвитку. Відповідно проводиться оцінка: реального (наявного) рівня ринкової безпеки; потенційного, який буде досягнуто, якщо підприємство реалізує розглянутий варіант розвитку.

Таблиця 9.2 – Таблиця оцінки рівня ринкової безпеки

Значення інтегральної оцінки	Висновок про рівень ринкової безпеки
$K_o \leq -0,8$	Криза
$-0,8 < K_o \leq -0,6$	Критичний рівень безпеки
$-0,6 < K_o \leq -0,3$	Передкритичний стан
$-0,3 < K_o < +0,3$	Ситуація невизначеності
$+0,3 \leq K_o < +0,6$	Нестійкий стан
$+0,6 \leq K_o < +0,8$	Нормальний рівень безпеки
$K_o \geq +0,8$	Абсолютна безпека

Інтерфейсна складова взаємодії з економічними контрагентами. Погрозу економічній безпеці підприємства становлять також можливі непередбачені зміни умов взаємодії (аж до розриву відносин) з економічними контрагентами: постачальниками, торговельними й збутовими посередниками, інвесторами, споживачами й т.д. Відповідальність за дану складову економічної безпеки несе служба маркетингу.

Екологічна складова. Негативні впливи на економічну безпеку, що належать до даної складової:

- погроза здоров'ю працівників підприємства;
- втрата прибутку внаслідок високого рівня екологічних штрафів і платежів;
- зниження конкурентоспроможності підприємства й виробленої продукції;
- підрив іміджу підприємства.

Протидією повинна займатися служба екологічної безпеки (контроль екологічності й екологізація всіх сторін діяльності підприємства).

Рівень екологічної безпеки підприємства може бути визначений як середнє рівнів окремих його факторів: пошкодження ландшафту, енергетичне забруднення середовища, утворення смітників відходів виробництва, забруднення водного й повітряного середовища [30].

Для цього спочатку розраховують середній рівень деструктивного впливу по окремим складовим:

$$Y_{\partial.в} = \frac{1}{5} \left(k_{\text{л}} \frac{S_{\text{л}}}{S} + k_{\text{е}} \frac{S_{\text{е}}}{S} + k_{\text{св}} \frac{S_{\text{св}}}{S} + k_{\text{вод}} \frac{Z_{\text{вод}}}{Z_{\text{нр.вод}}} + k_{\text{вз}} \frac{Z_{\text{вз}}}{Z_{\text{нр.вз}}} \right), \quad (9.12)$$

де S – площа території, використовувана підприємством;

$S_{\text{л}}$ – площа ушкоджень ландшафту;

$S_{\text{е}}$ – площа енергетично забрудненої території;

$S_{\text{св}}$ – площа, зайнята під смітники;

$Z_{\text{вод}}$ – фактична концентрація забруднюючих речовин у воді;

$Z_{\text{нр.вод}}$ – гранично допустима концентрація забруднювальних речовин у воді; $Z_{\text{вз}}$ – фактична концентрація забруднювальних речовин у повітрі;

$Z_{\text{пр.63}}$ – гранично допустима концентрація забруднювальних речовин у повітрі;
 $k_{\text{л}}$ – коефіцієнт, що враховує ступінь пошкодження ландшафту;
 $k_{\text{э}}$ – коефіцієнт, що враховує інтенсивність енергетичного забруднення;
 $k_{\text{св}}$ – коефіцієнт, що враховує небезпеку речовин у відходах;
 $k_{\text{вод}}$ – коефіцієнт, що враховує небезпеку речовин у воді; $k_{\text{вз}}$ – коефіцієнт, що враховує небезпеку речовин у повітрі.

Рівень безпеки може бути визначений у такий спосіб:

$U_{\text{д.э}} = 0$ – абсолютна екологічна безпека;

$U_{\text{д.э}} \leq 0,25$ – нормальна екологічна безпека;

$0,25 < U_{\text{д.э}} \leq 0,50$ – нестійкий екологічний стан;

$0,50 < U_{\text{д.э}} \leq 0,75$ – критичний рівень екологічної безпеки;

$U_{\text{д.э}} > 0,75$ – екологічна криза.

Інформаційна складова. Рівень даної складової економічної безпеки визначається використанням неповної, неточної й суперечливої інформації у процесі прийняття управлінських рішень.

Протидією повинна займатися інформаційно-аналітична служба спільно зі службою охорони (аналіз вірогідності вхідної інформації, збір, накопичення, систематизація й зберігання інформації, захист інформації від несанкціонованого доступу, підтримка зв'язків з діловими партнерами й широкими верствами громадськості).

Як показники рівня інформаційної безпеки можуть бути використані наступні коефіцієнти:

- коефіцієнт повноти інформації ($K_{\text{пл}}$), що розраховується як відношення обсягу інформації, наявної в розпорядженні особи, що приймає рішення (ОПР), і обсягу інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення;
- коефіцієнт точності інформації ($K_{\text{т}}$), що розраховується як відношення обсягу релевантної інформації до загального обсягу наявної в розпорядженні ОПР інформації;
- коефіцієнт суперечливості інформації ($K_{\text{пр}}$), що розраховується як відношення кількості незалежних свідчень на користь ухвалення рішення до загальної кількості незалежних свідчень у сумарному обсязі релевантної інформації.

Примітка

Обсяг інформації може бути розрахований на сторінках формату А4, кількості символів тексту, Кбайт, Мбайт і т.п.

Рівень інформаційної безпеки може бути визначений на основі значень добутку трьох згаданих коефіцієнтів:

$$K_u = K_{\text{пл}} \cdot K_{\text{т}} \cdot K_{\text{пр}}. \quad (9.13)$$

При цьому якщо:

$K_u \geq 0,7$ – рівень безпеки високий;

$0,3 \leq K_u < 0,7$ – рівень безпеки середній;

$K_u < 0,3$ – рівень безпеки низький.

9.4. Визначення інтегральної оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Рівень економічної безпеки підприємства у цілому (з урахуванням усіх її складових) пропонується визначати в наступній послідовності:

1. Перевести у відносні оцінки показники рівнів кожної із складових економічної безпеки по такій формулі:

$$O_i = \frac{1}{N_i} \cdot n_i, \quad (9.14)$$

де O_i – відносна оцінка i -й складової економічної безпеки підприємства;

N_i – кількість рівнів i -й складової економічної безпеки;

n_i – номер розрахованого відповідно до викладених вище підходів рівня безпеки i -й складової, рахуючи від найбільш несприятливого включно.

2. Визначити вагомості B_i кожної із складових економічної безпеки.

3. Розрахувати інтегральну оцінку економічної безпеки як середньозважену складових. Чим вона буде ближчою до одиниці, тим вище рівень економічної безпеки. Оцінка нижче 0,5 свідчить про ослаблення економічної безпеки підприємства. Аналіз окремих складових дозволить уточнити, звідки виходять погрози.

Для подання результатів оцінки економічної безпеки підприємства в наочному вигляді можна побудувати діаграму в полярній системі координат, де кути будуть відповідати ваговим характеристикам, а радіус-вектори – характеризувати рівні складові економічної безпеки (довжина кожного радіус-вектора розраховується за формулою 7.16).

Результати аналізу й оцінки рівнів складових економічної безпеки повинні бути покладені в основу розроблення комплексу заходів, спрямованих на протидію погрозам і підвищення рівня економічної безпеки підприємства, і відповідно розширення його адаптаційних можливостей до змін умов господарської діяльності, створення умов стабільного функціонування й розвитку.

Висновки

Ефективність функціонування підприємства й саме його існування, особливо в нестабільних умовах перехідної економіки, значною мірою залежить від ефективності системи економічної безпеки.

Розрізняють такі рівні економічної безпеки: міжнародна (глобальна й регіональна), національна, локальна (галузева або регіональна), конкретного підприємства. Під економічною безпекою підприємства варто розуміти стан ефективного використання його ресурсів і існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і його тривале виживання, що забезпечує і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії. Оцінка дієвості й ефективності заходів щодо забезпечення

економічної безпеки є основою прийняття оперативних рішень, а також розробки тактичних і стратегічних програм, спрямованих на її підвищення. Основними складовими економічної безпеки підприємства є внутрішньовиробничі та позавиробничі складові. До внутрішньовиробничих складових належить фінансова, інтелектуальна, кадрова, технологічна, правова, та силова складові. До позавиробничих складових економічної безпеки належать ринкова, інтерфейсна, екологічна та інформаційна складові. Діагностика економічної безпеки завершується визначенням інтегральної складової.

Запитання для самоперевірки

1. Що розуміється під економічною безпекою підприємства?
2. Які рівні економічної безпеки розрізняють?
3. Яким є алгоритм проведення діагностики економічної безпеки підприємства?
4. Які складові економічної безпеки виділяють?
5. Що включає в себе позавиробнича складова економічної безпеки підприємства?
6. Які показники визначають фінансову складову економічної безпеки підприємства?
7. Які коефіцієнти розраховують при оцінці рівня інтелектуальної складової економічної безпеки?
8. Які показники варто використовувати для характеристики технологічного потенціалу і технологічної безпеки підприємства?
9. Які складові входять до внутрішньовиробничої складової економічної безпеки підприємства?
10. Яким чином визначається інтегральний рівень економічної безпеки підприємства?

Тема 10. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

План

1. Основні характеристики економічної культури на підприємстві.
2. Передумови становлення корпоративної культури на підприємстві.
3. Аналіз факторів впливу на формування корпоративної культури.
4. Оцінка корпоративної культури підприємства.
5. Значення відмінностей національних культур в управлінні підприємством.

Ключові терміни: економічна культура, інтенсивність корпоративної культури, інтегрованість корпоративної культури, резидент-культура, субкультура, стереотип.

10.1. Основні характеристики економічної культури на підприємстві

Економічна культура визначається як сукупність неформальних процедур, що превалюють в організації, чи як переважна філософія щодо того, що найкраще дозволить досягти організаційних цілей. Культура формується на основі домінуючих постулатів віри й етичних стандартів. Поняття культури управління також тісно пов'язане з економічною культурою.

Важливе значення в аналізі корпоративної культури мають відповіді на такі запитання:

1. Чи існують цінності, які поділяють усі співробітники компанії і який їхній зміст?
2. Чи є розбіжності між реальними і продекларованими керівництвом цінностями?
3. Які норми поведінки співробітників?
4. Які етичні стандарти, що розмежовують «припустиме» і «недозволене»?
5. Який управлінський стиль домінує у фірмі?
6. Які процедури вирішення конфліктів?

Виділяють дві ключові характеристики корпоративної культури. Перша - **інтенсивність корпоративної культури** - являє собою «ступінь згоди співробітників підрозділу фірми у відношенні норм, цінностей, етичних стандартів. Як правило, нові фірми чи фірми, що знаходяться в процесі трансформації, мають менш інтенсивну культуру. Друга характеристика - **інтегрованість корпоративної культури** - визначає «ступінь відповідності норм, цінностей і етичних стандартів між різними підрозділами фірми». Так, досить часто високодиверсифіковані компанії демонструють поєднання високої інтенсивності культури окремих підрозділів з відносно низьким рівнем інтегрованості загальної корпоративної культури.

Проблема організації із сильною корпоративною культурою полягає в тому, що зміни в місії, цілях і стратегіях навряд чи будуть успішними, якщо вони суперечать існуючій культурі. Як відзначає Е. Бурек, «корпоративна культура має чітко виражену тенденцію перешкоджати змінам, тому що причина самого факту її наявності базується на підтримці стабільних взаємовідносин і норм поведінки».

Оптимальною культурою можна назвати таку культуру, що найкраще підтримує місію, цілі й стратегії фірми. Таким чином, як і у випадку з організаційною структурою, корпоративна культура повинна впливати із стратегії. У випадку виходу за рамки повної відповідності з культурою будь-яка серйозна зміна у стратегії повинна вести до модифікації корпоративної культури.

На етапі реалізації нової або зміненої стратегії найважливішими завданнями менеджменту є:

- визначення того, що дана конкретна зміна у стратегії буде означати для корпоративної культури;
- визначення необхідних змін у корпоративній культурі;
- рішення щодо того, чи виправдують очікувані результати змін культури пов'язані з цим витрати. Важливо також оцінити сумісність стратегії і культури фірми.

Визначивши необхідні зміни корпоративної культури для реалізації стратегії, потрібно дотримуватися таких умов трансформації корпоративної культури: головний керуючий повинен мати чітке стратегічне бачення майбутнього стану компанії; на підставі цього бачення потрібно визначити ключові умови, необхідні для успіху.

Головний керуючий й інші представники вищого керівництва повинні приділяти величезну увагу забезпеченню інформованості співробітників усіх рівнів компанії стосовно: поточного стану компанії порівняно з конкурентами; бачення того, якою компанія повинна стати і як це може бути досягнуто, прогресу компанії на шляху до цільових орієнтирів.

10.2. Передумови становлення корпоративної культури на підприємстві

Індивідуальність підприємства, його відмінність від інших підприємств визначаються корпоративною культурою. У словосполученні «корпоративна культура» первинним є слово «культура». В її основі лежить філософія підприємства, яка обирається ним самостійно при його створенні. Вона визначає ідеї, погляди, основні цінності, які мають підтримуватися його співробітниками. Цінності можуть бути абсолютно різними залежно від того, що лежить в основі діяльності підприємства: його власні інтереси чи інтереси його окремих працівників. Корпоративна культура формує внутрішню політику підприємства, яка є основою зовнішньої прозорості бізнесу. Розвиток корпоративної культури необхідний для позиціонування підприємства на ринку і для розвитку його бренду.

У ринкових умовах господарювання корпоративна культура наявна як природний, непомітний і всеосяжний фактор. Невиразність культури не означає її незначності. Основна функція корпоративної культури в такому розумінні полягає в регулюванні відносин між людьми за допомогою принципів поведінки, правил і норм. Культура дає підприємству відчуття стабільності, а його співробітникам відчуття емоційного залучення до діяльності підприємства. Вона також сприяє реалізації основної потреби людини - потреби в самоповазі, яка мотивує позитивну оцінку будь-якого працівника. Якщо у співробітників конкретного підприємства виникає питання щодо їх відмітних особливостей від працівників інших підприємств, предметом гордості може бути успішність функціонування підприємства

на ринку, прогресивне керівництво, нові бізнес-технології, престижність обійнятої посади тощо. Якщо підприємство не має зазначених характеристик, то предметом гордості можуть стати сприятливий мікроклімат у трудовому колективі, доброзичливі відносини з колегами. Для рядового співробітника ці характеристики можуть бути не менш значущими: працівник може погодитися на невисоку заробітну плату, відсутність перспектив тощо заради збереження цих відносин (хоча у сьогоденних умовах господарювання вітчизняних підприємств це майже нереальна ситуація).

Значущість корпоративної культури зростає в умовах жорсткої конкуренції, легкої і швидкої ротації товарів, сильної ринкової позиції постачальників і клієнтів. У таких умовах збут продукції стає більш проблематичним, ніж її виробництво. Основними причинами, що змушують сучасні підприємства змінювати корпоративну культуру, є зростання конкуренції на товарних ринках та розширення (розгалуження) діяльності підприємств (поява нових підрозділів, філій, представництв тощо).

Отже, корпоративна культура посідає далеко не останнє місце в управлінні підприємством. Головним завданням її формування стає підтримка змін, що відбуваються у межах підприємства.

10.3. Аналіз факторів впливу на формування корпоративної культури

Для успішного формування корпоративної культури на підприємстві важливо враховувати наведені нижче поради. Питання щодо формування корпоративної культури ініціює вище керівництво підприємства, а її реальними провідниками стають менеджери верхньої і середньої ланок управління.

Служба управління персоналом (кадрова служба) чи будь-який інший функціональний підрозділ, який адмініструє процес впровадження корпоративної культури у виробничо-господарську діяльність підприємства, має використовувати ефективні технології. Але разом із формуванням нової корпоративної культури менеджерам підприємства необхідно усвідомити той факт, що змінюватися доведеться насамперед їм самим. Керівництво має здійснити оцінку готовності до змін. Якщо підприємство готове адаптуватися до змін, то ідеї корпоративної культури можна запроваджувати на основі щоденних прикладів, здійснюваної роботи, внутрішньої політики - лише тоді вони принесуть користь у вигляді економічного ефекту.

Перед запровадженням будь-яких змін у господарську діяльність підприємства, а тим більше перед формуванням нової корпоративної культури, важливо підготувати чи запросити висококваліфікованих фахівців, здатних займатися цим питанням.

До процесу запровадження нової корпоративної культури важливо надати співробітникам потрібну інформацію, сформулювати проблеми, твердо визначити напрямки небажаного розвитку підприємства. Зміни в культурі необхідно запроваджувати, дотримуючись загальноприйнятої послідо-

вності: спочатку зважуючи проблеми, що загрожують ефективному функціонуванню підприємства, потім - упроваджуючи в життя бажані принципи поведінки. Після цього шляхом переконання, прямого тиску, інших методів слід реалізовувати на практиці опрацьований майбутній спосіб господарювання. На кожному етапі таких змін обов'язково слід здійснювати контроль і коригування. Фактори, що сприяють і гальмують зміни в корпоративній культурі підприємства, докладно проаналізовані в табл. 10.1.

Таблиця 10.1 – Перелік факторів, що сприяють та гальмують розвиток ефективної корпоративної культури на підприємстві

Сприятливі фактори	Гальмуючі фактори
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення контактів із зовнішнім середовищем і відкритість до нових ідей. 2. Аналіз потреб клієнтів. 3. Дослідження й аналіз дій і досягнень конкурентів. 4. Залучення зовнішніх консультантів. 5. Навчання робітників і керівників поза межами підприємства. 6. Швидко змінюваний, чітко структурований, але ненадійний ринок. 7. Тиск щодо здійснюваної політики з боку зовнішніх засновників підприємства. 8. Підбір кадрів на об'єктивній основі 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зосередження на внутрішніх процедурах і правилах підприємства. 2. Незрозумілі критерії оцінки успіху підприємства та його окремих працівників. 3. Домінуюча позиція підприємства на ринку. 4. Низьке розмаїття робіт, сильний конформізм і згуртованість робочих груп. 5. Низька професійна рухливість управлінських кадрів, великий стаж роботи на одному підприємстві. 6. Інтуїтивний підбір кадрів, заснований на суб'єктивних критеріях оцінки

Аналіз свідчить про те, що більшість гальмуючих факторів характерні для орієнтованого на виробництво, стабільно функціонуючого, замкнутого підприємства. Серед сприятливих факторів - елементи ринкових вимог, еластичних, відкритих до змін, діючих в умовах підвищеної ризикованості функціонування підприємства. Таким чином, основні проблеми, що змушують сучасні підприємства формувати корпоративну культуру, зводяться до посилення конкуренції, урізноманітнення операцій, розширення діяльності підприємства, впровадження нових технологій.

10.4. Оцінка корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура дає можливість визначати взаємини підприємства з навколишнім ринковим середовищем. Кожен працівник діє відповідно до власного сприйняття корпоративної культури, але вона в більшій мірі впливає на перспективи і поведінку співробітників, ніж це здається на перший погляд. Наприклад, плітки, пропаганда, шантаж чи інші нестандартні методи управління персоналом (які часто зустрічаються на практиці) теж приводять до визначеного результату і є частиною корпоративної культури на найнижчому рівні її розвитку.

У зв'язку з цим слід зауважити, що будь-яку корпоративну культуру слід час від часу коригувати. Однак перш ніж змінити культуру, необхідно зрозуміти її недоліки. Культура є основною характеристикою членів цивілізації: вона визначає якість життя групи людей. Культура не з'являється зненацька, вона еволюціонує у міру того, як люди здобувають нові знання й уміння.

Склад суспільства визначає міжособистісні відносини його членів, а також класову структуру на підприємстві від голови правління до працівника. Культура в суспільстві також визначає склад уряду, закони і звичаї, яких повинні дотримуватися його члени. Найчастіше культура в суспільстві «диктує» спосіб управління підприємством.

Істотним зовнішнім фактором, що впливає на обраний підприємством вид підприємницької діяльності, є так звана «резидент-культура», обумовлена географічним положенням. **«Резидент-культура»** охоплює віросповідання, склад суспільства і місцеві звичаї у реальному житті поза робочими місцями. Резидент-культура і корпоративна культура підприємства можуть значно відрізнятися, але при цьому нормально співіснувати. Однак корпоративна культура підприємства, яка впливає на поведінку його співробітників, у більшій мірі буде впливати на резидент-культуру.

Усередині будь-якої культури є **«субкультура»**, яку формують люди визначеного культурного середовища (національні меншини та ін.), що мають відмінні від інших риси. У корпоративній культурі субкультури набувають вигляду утворень груп за інтересами, навіть окремих відділів усередині підприємства (іноді філій, представництв). Це прийнятно, поки субкультура не порушує норм загальної культури підприємництва. Коли характеристики субкультури значно відрізняють її від базової культури, вона стає самостійною. Ця ситуація може суттєво вплинути на здійснювану господарську діяльність і стати вирішальною у сфері підвищення ефективності функціонування підприємства на ринку.

Без ефективних засобів контролю корпоративної культури дуже складно керувати підприємством, адже зміна корпоративної культури визначає межі підприємництва. Вивчення, а тим більше формування корпоративної культури необхідно здійснювати на науковій основі.

Для аналізу корпоративної культури важливо встановити рівень її ефективності у визначений період, щоб мати можливість описати стан, до якого потрібно прагнути. Такий аналіз є не точним, а дуже умовним, оскільки він базується на неупередженому ставленні працівників, яких інтерв'юють анкетним способом, до іміджу підприємства. Оцінити ефективність корпоративної культури можна за допомогою вивчення всіх аспектів діяльності підприємства на ринку, а саме:

- скарг споживачів;
- скарг працівників підприємства;
- інших скарг (наприклад, порушення зобов'язань владними структурами);

- браку у виготовленій продукції;
- помилковості прийняття управлінських рішень;
- ефективності функціонування підприємства;
- граничного (критичного) значення рівня доходів підприємства;
- оборотності капіталу;
- порушень виробничих і торговельних правил;
- збоїв у роботі тощо.

Збір зазначених фактів може забезпечити управління кадрами (кадровий менеджмент), а також відділ маркетингу підприємства. Зміна корпоративної культури є складним завданням. Будь-якої культури можна навчити чи примусити сповідати її принципи. Однак реакція на такі зміни може бути неоднозначною: співробітники підприємства змушені будуть прийняти нову корпоративну культуру або відмовитися від неї (разом з можливістю працювати на даному підприємстві).

Невелике за розмірами та чисельністю працівників підприємство може змінити свою корпоративну культуру швидше, ніж велике підприємство. Відтак, підприємство приватного сектора може змінити культуру бізнесу швидше за державне підприємство лише тому, що воно не обтяжене додатковими процедурами державного регулювання. Це приклад, який демонструє пріоритет «диктатури» в управлінні підприємством над так званим «народовладдям» (пріоритет бюрократичного типу управління над демократичним).

Дослідження корпоративної культури використовується для визначення орієнтирів щодо перспектив функціонування підприємства на ринку. Таке дослідження базується на сприйнятті співробітниками корпоративної культури підприємства в контексті процесу управління і підприємництва в цілому. Воно також використовується для визначення емерджентності субкультур у межах здійснюваної підприємницької діяльності.

Дослідження може здійснюватися у вигляді анкетного *опитування* чи особистого інтерв'ювання працівників підприємства. Ефективнішим з точки зору одержання повномасштабної інформації є *анкетування* персоналу. У свою чергу, *інтерв'ювання* теж має значний ефект, оскільки стимулює процес участі. Здійснення дослідження передбачає визначення вибірки. При цьому слід пам'ятати, що достовірну інформацію можна отримати, якщо ім'я респондента не розголошується, а відповіді залишаються конфіденційними. Однак для коректності аналізу корпоративної культури важливо знати тип працівників, які беруть участь в інтерв'юванні, а також відділ, де вони працюють.

Для забезпечення об'єктивності дослідження складається з двох складових розділів:

- корпоративна культура очима працівника;
- корпоративна культура з позицій підприємства.

Обидва розділи містять ідентичні питання для аналізу. Після оцінки досліджуваних параметрів обидва розділи зіставляються і порівнюються.

Якщо спостерігаються істотні розбіжності між відомчим поглядом і поглядом працівників, то високою є ймовірність існування субкультури.

Такий аналіз дає можливість здійснити оцінку конкретного виду діяльності чи підприємницької діяльності в цілому. Під час аналізу дуже важливо, щоб висновки чи припущення за результатами попередніх досліджень не впливали на отримані оцінки. Постійний збір даних дає можливість відстежувати ефективність корпоративної культури та впроваджувати її дієві принципи на практиці.

10.5. Значення відмінностей національних культур в управлінні підприємством

Незважаючи на те, що представники різних націй мають біологічну схожість, більшість їхніх ознак є унікальними. Одна з таких рис - культура. Оскільки майже всі види здійснюваних підприємством операцій вимагають від виконавців індивідуального підходу, проблема менеджменту полягає в пошуку ефективних типів поведінки співробітників незалежно від їх місця в ієрархії управління чи обійнятої посади, індивідуального підходу, проблема менеджменту полягає в пошуку ефективних типів поведінки співробітників незалежно від їх місця в ієрархії управління чи обійнятої посади.

Вираженням типу поведінки власне і є культура. В такому розумінні *культура* являє собою зразок основних правил і звичаїв, розроблених, вищайдених чи відкритих певною групою людей, засвоєваних новими членами як спосіб сприйняття, мислення та відчуття стосовно виникаючих проблем.

Оскільки курс вітчизняної економіки спрямований за вектором євроінтеграції та поступового вступу до розгалужених міжнародних економічних відносин, є сенс розглянути особливості національних культур. Адже ефективне співробітництво передбачає визнання і повагу будь-яких культурних звичаїв і традицій при здійсненні спільної підприємницької діяльності.

У різних соціальних групах формується специфічна культура. Численні дослідження свідчать про наявність відмінностей у ставленні різних національних культур до певних цінностей та установок. Так, наприклад, французи більш чутливі до людських стосунків, однак надають перевагу владному стилю управління. Вони менш дисципліновані ніж німці, які є прихильниками організаційної дисципліни. Американці надають перевагу довгостроковій професійній кар'єрі, особистісному розвитку та якості сімейних стосунків, відштовхуючись від «індивідуалістської культури», в якій «я» бере гору над груповим «ми». Японські менеджери понад усе ставлять інтереси компанії. Вони відштовхуються від колективістської культури.

Якщо на підприємстві працюють співробітники, які представляють різні культурні напрямки, то завдання менеджера полягатиме в урахуванні та врегулюванні національних стереотипів поведінки. **Стереотип** - сукуп-

ність певних (часто звичних, вкорінених) уявлень, думок, висновків про світ, навколишнє середовище.

Отже, зосереджуючи увагу провідних управлінців на налагодженні взаємозв'язків між різними національними групами працівників у межах одного підприємства, слід зауважити, що швидше спільну мову знайдуть працівники однієї культурно-етнічної групи, натомість як повільнішими темпами на компромісній основі формуватимуться відносини між представниками різних (а тим паче - полярно протилежних чи перехідних) культур.

Наведемо деякі основоположні ознаки національних культур, які можуть вплинути на формування міжособистісних відносин всередині підприємства, і, як наслідок, - на ефективність управління підприємством у цілому (табл. 10.3).

Таблиця 10.3 – Характеристики національних стереотипів

<p><i>Американський національний стереотип</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Прагматизм. 2. Цільова орієнтація. 3. Раціональне використання часу. 4. Індивідуалізм. 5. Комунікабельність. 6. Відкритість. 7. Щирість. 8. Розподіл ділових та особистих стосунків. 9. Патріотизм. 10. Етноцентризм. 	<p><i>Англійський національний стереотип</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Прагматизм. 2. Діловий азарт в досягненні результату. 3. Неприйняття абстрактних проєктів. 4. Демонстрація ділових якостей. 5. Відчуття власної гідності. 6. Дотримання етичних норм. 7. Повага до традицій та консерватизм. 8. Прихований, коректний етноцентризм. 9. Холоднокровність в прийнятті рішень. 10. Уміння вести справи у різних країнах, сприймати й адаптувати чужу культуру в інтересах бізнесу, гармонійно будувати стосунки з місцевою владою та населенням.
<p><i>Французький національний стереотип</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Інтелектуалізм, любов до мистецтва, гармонії та краси. 2. Несміливість і нерішучість у практичній реалізації планів. 3. Схильність до конфліктів і суперечок при вирішенні проблем, небажання йти на компроміс. 4. Ефект компенсацій. 5. Розкутість, свобода від умовностей. 6. Ставлення з гумором до найскладніших ситуацій. 7. Кмітливість 	<p><i>Національний стереотип мешканців Близького та Дальнього Сходу</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Спільність релігійних основ культури. 2. Прагнення до урівноваженості, доброзичливості та довіри. 3. Орієнтація не на результат, а на саму дію. 4. Раціональне використання часу 5. Прагнення уникати конфліктів та критики. 6. Майстерність роботи. 7. Поважне ставлення до прихованої сили. 8. Наполегливе працелюбство 9. Прихильність до ритуалів та чиношанування. 10. Прагнення змішувати ділові та сімейні відносини.

<i>Японський національний стереотип</i>	<i>Китайський національний стереотип</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Поєднання величезного працелюбства з внутрішнім прагненням до краси та досконалості. 2. Традиціоналізм. 3. Практицизм, швидка адаптація до новацій. 4. Колективізм («групізм»). 5. Ввічливість, делікатність, акуратність. 6. Гордість та страх «втратити особистість», емоційність, швидке реагування на критику. 7. Чуттєвість до вербальної та невербальної комунікації з партнером і повільна реакція на зміст зазначеного. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підкорення, терплячість, наполегливість. 2. Людяність, розум, вірність, синівська. 3. Створення образу «шляхетної людини». 4. Відсутність досить сильного прагнення до правди, чесності, договірних зобов'язань

Висновки

Економічна культура визначається як сукупність неформальних процедур, що превалюють в організації, чи як переважна філософія щодо того, що найкраще дозволить досягти організаційних цілей. Для аналізу корпоративної культури важливо встановити рівень її ефективності у визначений період, щоб мати можливість описати стан, до якого потрібно прагнути. Такий аналіз є не точним, а вельми умовним, оскільки він базується на неупередженому ставленні працівників, яких інтерв'юють анкетним способом, до іміджу підприємства. Оцінити ефективність корпоративної культури можна за допомогою вивчення всіх аспектів діяльності підприємства на ринку, а саме: скарг споживачів; скарг працівників підприємства; інших скарг (наприклад, порушення зобов'язань владними структурами); браку у виготовленій продукції; помилковості прийняття управлінських рішень; ефективності функціонування підприємства; граничного (критичного) значення рівня доходів підприємства; оборотності капіталу; порушень виробничих і торговельних правил; збоїв у роботі тощо. Дослідження корпоративної культури може здійснюватися у вигляді анкетного опитування чи особистого інтерв'ювання працівників підприємства. Ефективнішим з точки зору одержання повномасштабної інформації є анкетування персоналу. У свою чергу, інтерв'ювання теж має значний ефект, оскільки стимулює процес участі.

Запитання для самоперевірки

1. Що розуміється під «економічною культурою» підприємства?
2. У чому різниця між корпоративною культурою і економічною культурою підприємства?

3. Як правильно сформувати позитивний імідж підприємства на ринку за допомогою корпоративної культури?
4. Що означає субкультура?
5. Як за допомогою анкетного опитування або особистого інтерв'ювання працівників підприємства оцінити рівень корпоративної культури підприємства?
6. Чим відрізняються американський та англійський типи національних стереотипів?
7. Якими є основні відмінності в японському та китайському національних стереотипах?
8. У чому різниця між національними стереотипами мешканців Близького та Далекого Сходу?
9. Якими є особливості українського національного стереотипу мислення?
10. За яких умов необхідно враховувати різні національні культурні стереотипи?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Аналіз економіки. Країна, ринок, фірма* [Текст]: підручник / за ред. проф. В. Е. Рибалкіна. – М. : Міжнар. відносини, 1999. – 304 с.
2. *Бень, Т. Г.* Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства [Текст] / Т. Г. Бень, С. Б. Довбня // *Фінанси України*. – 2002. - № 6. – С. 5 – 60.
3. *Бізнес-адміністрування: магістерський курс: підручник* / за ред. Л. Г. Мельника, С. М. Ілляшенка, І. М. Сотник. – Суми : «Університетська книга», 2008. – 896 с.
4. *Гавва, В. Н.* Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст] / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 221 с.
5. *Гетьман, О. О.* Економічна діагностика [Текст]: навч. посібник. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. - К.: Центр навч. літератури, 2007. – 307 с.
6. *Голов, С.* Принципи і проблеми обліку ділової репутації фірми (гудвіл) [Текст] / С. Голов // *Бухгалтерський облік і аудит*. – 1995. – № 3. – С.14-16.
7. *Грачев, А. В.* Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия. От бухгалтерского учета к экономическому [Текст]: учеб.-практ. пособие. / А. В. Грачев. – М. : Финпресс, 2002. – 208 с.
8. *Довгань, Л. Є.* Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 440 с.
9. *Должанський, І. З.* Управління потенціалом підприємства [Текст] / І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
10. *Економіка підприємства* [Текст]: навч.-метод. посібник для сам. вивч. дисц. / Г. О. Швиданенко, С. Ф. Покропивний, С. М. Клименко та ін. – К. : КНЕУ, 2000. – 248 с.
11. *Економіка підприємства* [Текст]: підручник / За заг. ред. Л. Г. Мельника. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2004. – 648 с.
12. *Економіка підприємства* [Текст]: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2000. – 528с.
13. *Економічна діагностика* [Текст]: практикум / Т. Д. Костенко, А. А. Герасимов, В. С. Рижиков та ін. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 186 с.
14. *Євдокимова, Н. М.* Економічна діагностика [Текст]: навч.-метод. посібник для сам. вивч. дисц. / Н. М. Євдокимова, А. В. Кірієнко. – К.: КНЕУ, 2003. – 110 с.
15. *Загорна, Т. О.* Економічна діагностика [Текст]: навч. посібник. / Т. О. Загорна. – К. : ЦУЛ, 2007. – 400 с.
16. *Ілляшенко, С. Н.* Метод экспертных оценок при выборе партнеров для делового сотрудничества [Текст] / С. Н. Ильяшенко // *Экономика Украины*. – 1996. – №7. – С. 83-85.

17. *Ильяшенко, С. Н.* Методические подходы к выбору вариантов развития рыночных возможностей предприятий [Текст] / С. Н. Ильяшенко, Л. Г. Мельник // Маркетинг: теорія і практика: Зб. наук. праць СНУ. – 2000. – №5. – С. 67 – 75.
18. *Ігнат'єва, І. А.* Стратегічний менеджмент [Текст] : підручник. / І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2008. – 480 с.
19. *Кіндрацька, Г. І.* Основи стратегічного менеджменту [Текст]: навч. посібник. / Г. І. Кіндрацька. – Львів : Кінапрі ЛТД, 2000. – С. 133.
20. *Кіндрацька, Г. І.* Стратегічний менеджмент [Текст]: навч. посібник. / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
21. *Ковтун, О. І.* Стратегія підприємства [Електрон. ресурс] : навч. посібник. – Львів : Новий Світ 2000, 2007. – 324 с. – Режим доступу : <ftp://lib.localnet/ebooks/nashiskanirovannie/477.pdf>
22. *Колпаков, В. М.* Теория и практика принятия управленческих решений [Текст] / В. М. Колпаков. – К. : МАУП, 2004. – 504 с.
23. *Корецький, М. Х.* Стратегічне управління [Електрон. ресурс] : навч. посібник. / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К. : ЦУЛ, 2007. – 240 с. – Режим доступу: ftp://lib.localnet/ebooks/Knigi_CYL/Strategichne_upravlinna-Koreckiy.pdf
24. *Коробов, М. Я.* Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств [Текст]: навч. посібник / М. Я. Коробов. – К. : Знання, КОО, 2000. – 378 с.
25. *Костенко, Т. Д.* Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства [Текст]: навч. посібник / Т. Д. Костенко, Є. О. Підгора, В. С. Рижиков та ін. – К. : Центр навч. літератури, 2007. – 400 с.
26. *Косьянчук Т.Ф., Лук'янова В.В., Майорова Н.І., Швид В.В.* Економічна діагностика [Текст]: навч. посібник / Т. Ф. Косьянчук, В. В. Лукьянова, Н. І. Майорова, та ін. – Львів: Новий світ 2000, 2007. – 452 с.
27. *Краснокутська, Н. С.* Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст] / Н. С. Краснокутська. – К. : ЦНЛ, 2005. – 315с.
28. *Круш, П. В.* Оцінка бізнесу [Текст] / П. В. Круш, С. В. Поліщук. – К. : Центр навч. літератури, 2004. – 264 с.
29. *Лапин, Е. В.* Экономический потенциал предприятия [Текст]: монография / Е. В. Лапин. – Сумы: ИТД "Университетская книга", 2002. – 310 с.
30. *Онищенко, В. Я.* Определение экологического риска хозяйственной деятельности [Текст] / В. Я. Онищенко // Машиностроитель. – 1996. – № 11. – С. 65 – 67.
31. *Риски в современном бизнесе* [Текст] / П. Г. Грабовый, С. Н. Петрова, С. И. Полтавцев и др. – М.: Изд-во "Аланс", 1994. – 200 с.
32. *Савицкая, Г. В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г. В. Савицкая. – Минск: ИП «Экоперспектива», 1998. – 326 с.
33. *Савчук, В. П.* Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений [Текст] / В. П. Савчук. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 175 с.

34. *Саєнко, М. Г.* Стратегія підприємства [Текст]: навч. посібник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.
35. *Синк, Д. С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль, повышение [Текст]: перевод с англ. / Д. С. Синк. – М. : Прогресс, 1989. – 528 с.
36. *Скотт, М.* Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости [Текст]: перевод с англ. / М. Скотт. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. – 432 с.
37. *Томпсон, А. А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов [Текст] : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикланд, под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
38. *Фасхиев, Х.* Маркетинг в автомобилестроении [Текст] / Х. Фасхиев. – М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2001. – 128 с.
39. *Фатхутдинов, Р. А.* Разработка управленческого решения [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – М, 1997. – 208 с.
40. *Федонін, О. С.* Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст] / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 315 с.
41. *Швидаренко, Г. О.* Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства [Текст] / Г. О. Швидаренко, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2002. – 192 с.

Навчальне видання

ОХРИМЕНКО Вячеслав Миколайович
МІЛЬКІН Ігор Вікторович
ШОКУРОВА Наталя Вікторівна

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

"ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА"

(для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня "бакалавр" напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» і студентів освітньо-кваліфікаційного рівня "спеціаліст" та слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства» заочної форми навчання)

Відповідальний за випуск *А. Є. Ачкасов*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання: *І. В. Волосожарова*

План 2012, поз. 190Л

Підп. до друку 09.01.13	Формат 60x84/16
Друк на ризографі	Ум. друк. арк. 7,0
Зам. №	Тираж 100 пр.

Видавець і виготовлювач:
Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 4064 від 12.05.2001 р.