

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**В. О. ЄСІНА, Ю. О. ТАРАРУСВ**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**  
з дисципліни  
**«ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА»**

*(для студентів-магістрів усіх форм навчання  
спеціальності 051 – Економіка)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2017**

**Єсіна В. О.** Конспект лекцій з дисципліни «Економічна діагностика» (для студентів-магістрів усіх форм навчання спеціальності 051 – Економіка) / В. О. Єсіна, Ю. О. Тараруєв ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 65 с.

Автори: канд. екон. наук, доц. В. О. Єсіна,  
канд. екон. наук, доц. Ю. О. Тараруєв

Рецензент канд. екон. наук, доц. Н. М. Матвєєва

*Рекомендовано кафедрою економіки підприємств,  
бізнес-адміністрування та регіонального розвитку, протокол № 1  
від 27. 08. 2016 р.*

© В. О. Єсіна, Ю. О. Тараруєв, 2017  
© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
Тема 1 Предмет і завдання дисципліни «Економічна діагностика»...	5
Тема 2 Діагностика конкурентного середовища підприємства.....	12
Тема 3 Оцінювання стратегічного протистояння підприємств-конкурентів.....	17
Тема 4 Діагностика конкурентоспроможності підприємства.....	20
Тема 5 Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства.....	24
Тема 6 Діагностика майна і ринкова цінність підприємства.....	30
Тема 7 Управлінська діагностика.....	41
Тема 8 Діагностика виробничого потенціалу підприємства.....	46
Тема 9 Фінансова діагностика.....	51
Тема 10 Діагностика економічної безпеки підприємства.....	55
Тема 11 Діагностика корпоративної культури підприємства.....	59
Список рекомендованої літератури.....	64

## ВСТУП

Забезпечення ефективного управління в умовах ринку є складною проблемою, оскільки знаходячись і функціонуючи в динамічному середовищі, підприємство випробує на собі вплив багатьох, не завжди передбачуваних, факторів.

Проте, проведення аналізу, що розкриває загальні недоліки в роботі підприємства, не завжди дає можливість досить точно й об'єктивно встановити конкретні причини виникнення різних негативних явищ, які знижують ефективність діяльності підприємства, а, отже, не завжди дозволяють визначити, які конкретні заходи необхідно прийняти керівникам для забезпечення сталої, ефективної роботи підприємства.

Економічна діагностика спрямована, насамперед, на оцінку стану економічних об'єктів в умовах неповної інформації, дозволяє виявити проблеми розвитку підприємства, на їх підставі вибрати показники, які найбільш повно описують ситуацію, розглянути їхній взаємний вплив, визначити «вузькі місця», зафіксувати резерви, визначити перспективні шляхи їх вирішення та розробити заходи з усунення несприятливих ситуацій.

Результати діагностики та запропоновані за ними рекомендації повинні допомогти керівництву в практичній розробці гнучкої стратегії розвитку підприємства, покликаної підвищити адаптаційну здатність підприємства і його стійкість відносно мінливих впливів зовнішнього середовища, визначення і реалізація стратегії розвитку, використання конкурентних переваг, підвищення вартості та укріплення ділової репутації, збільшення виробничого потенціалу, підвищення ефективності функціонування системи управління, формування корпоративної культури та ін.

Таким чином, вивчення економічної діагностики є надзвичайно важливим для підвищення фахового рівня майбутніх економістів і формування в них професійних вмінь, необхідних для діагностики стану підприємства й розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності його поточної діяльності та досягнення стратегічних цілей.

## **ТЕМА 1 Предмет і завдання дисципліни «Економічна діагностика»**

### **1.1 Сутність, предмет і принципи економічної діагностики**

### **1.2 Види, етапи здійснення та напрямки економічної діагностики**

### **1.3 Основні методи економічної діагностики**

#### **1.1 Сутність, предмет і принципи економічної діагностики**

Економічна діагностика підприємства – аналіз і оцінка економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів, неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку і наслідків поточних управлінських рішень. Як підсумок діагностики на основі оцінки стану господарства і його ефективності роблять висновки, необхідні для прийняття швидких, але важливих рішень, наприклад, про цільове кредитування, про купівлю або продаж підприємства, про його закриття тощо.

Об'єктом економічної діагностики як навчальної дисципліни та сфери наукових знань є господарська діяльність підприємств.

Предмет економічної діагностики – поточний стан підприємства і перспективи його розвитку.

Сутність діагностики діяльності підприємства полягає у встановленні та вивченні ознак, вимірюванні основних характеристик, що відображають стан машин, приладів, технічних систем, економіки і фінансів суб'єкта прогнозування, для прогнозу можливих відхилень від стійких, середніх, стандартних значень і запобігання порушень нормального режиму роботи.

Мета економічної діагностики діяльності підприємства – підвищення ефективності його роботи на основі системного вивчення всіх видів діяльності та узагальнення їх результатів.

Завданнями діагностики є:

1. Ідентифікація реального стану аналізованого об'єкта.
2. Виявлення змін в стані об'єкта в просторово-часовому розрізі.
3. Встановлення основних факторів, що викликали зміни в стані об'єкту, облік їх впливу.
4. Прогноз основних тенденцій.

Правильний вибір мети і постановка завдань діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства мають велике значення. На основі поставлених цілей і з урахуванням наявних можливостей визначається справжній стан підприємства, виробляються способи досягнення оптимальних рішень, підбираються методи управління, проводяться різні зміни в організаційній, технологічній, комерційній та інших видах діяльності підприємства. Предметом економічної діагностики діяльності підприємства є діагностика виробничих і економічних результатів, фінансового стану, результатів соціального розвитку та використання трудових ресурсів, стану і використання основних фондів, оцінка ринкової вартості підприємства і його майна. Об'єктом діагностики діяльності підприємства є робота підприємства в цілому і його структурних підрозділів (цехів, бригад, ділянок), а суб'єктами

можуть виступати органи державної влади науково-дослідні інститути, громадські організації, засоби масової інформації, аналітичні служби підприємств.

Економічна діагностика діяльності підприємства включає ряд основних напрямків:

1. Виклад методик діагностики стану підприємства.
2. Виявлення основних прийомів діагностики стану і використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.
3. Оцінка майна та ринкової вартості підприємства.
4. Оцінка економічних результатів роботи підприємства з позицій конкурентоспроможності продукції (робіт, послуг), рівня рейтингу підприємства, розвитку економічної культури підприємства.
5. Оцінка ефективності роботи підприємства та основних чинників, що її визначають.

Наведемо декілька визначень економічної діагностики.

На думку О. О. Гетьман і В. М. Шаповала, економічна діагностика підприємства – це оцінка економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів, неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку і наслідків ухвалення поточних управлінських рішень.

М. Ф. Коротаєв визначає економічну діагностику як комплекс досліджень, спрямованих на виявлення цілей функціонування господарюючого суб'єкта і способів їх досягнення.

Р. Ш. Рапопорт розглядає економічну діагностику як дослідницьку діяльність, спрямовану на встановлення, аналіз і оцінку проблем підвищення ефективності системи менеджменту організації і виявлення головних напрямків їх розв'язання.

Таким чином, узагальнюючи наведені визначення, можна стверджувати, що діагностика – це комплексний аналіз поточного стану і перспектив розвитку підприємства з метою розв'язання проблем і використання переваг, що виникають і створюються в процесі його діяльності.

Проведення діагностичних процедур передбачає дотримання таких принципів економічної діагностики:

Принцип достатності використання методів і показників економічної діагностики. Необхідність цього принципу обумовлена тим, що в процесі визначення численних показників інформація про стан підприємства дублюється. У процесі діагностики необхідно використовувати тільки ті відомості, що дозволять обґрунтувати (або відхилити) конкретне економічне рішення.

Принцип порівняльності показників. Суть цього принципу полягає в тому, що оцінку стану підприємства необхідно проводити на основі моніторингу показників його діяльності за різні періоди часу і забезпечення їх співставлення, що особливо важливо для дослідження тенденцій та перспектив розвитку підприємства.

Принцип комплексності. У процесі здійснення діагностики і оцінки її результатів необхідно проаналізувати всі сфери і напрями діяльності підприємства з метою отримання керівництвом повного уявлення про його стан.

## **1.2 Види, етапи здійснення та напрямки економічної діагностики**

В залежності від масштабів, цілей і напрямків діагностичного аналізу, а також доступної Інформації про проблемні області діяльності, доцільно проводити наступні види економічної діагностики:

- діагностичний експрес-аналіз;
- комплексний діагностичний аналіз;
- діагностичний аналіз функціональних напрямків (підсистем управління);
- діагностичний аналіз прикладних питань;
- діагностику проблемних зон;
- діагностику в проекті організаційного розвитку.

Залежно від характеру об'єкта виділяють наступні види діагностики:

Структурна діагностика – передбачає дослідження підприємства і його підрозділів з позицій системного аналізу. Особлива увага при цьому приділяється оцінці відповідності структури підприємства його стратегічним цілям і завданням поточної діяльності.

Організаційна діагностика – застосовується для аналізу взаємодії підрозділів підприємства у процесі виробництва та реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг та виконання завдань, що передбачають досягнення соціального ефекту.

Функціональна діагностика – використовується з метою оцінки діяльності окремих підрозділів підприємства за допомогою спеціально розроблених критеріїв. Дозволяє опосередковано оцінити внесок підрозділів, відділів та інших структурних одиниць підприємства у досягнення його цілей.

Залежно від періодичності проведення види діагностики поділяються на такі:

Систематична діагностика – передбачає комплексний моніторинг стану підприємства за допомогою системи заздалегідь встановлених параметрів та оцінку відхилень від їх нормального рівня.

Епізодична діагностика – не має системного характеру і проводиться лише в надзвичайних випадках, що суттєво знижує її ефективність.

Залежно від способу отримання та оцінки результатів діагностика буває:

Кількісна діагностика – передбачає застосування кількісних методів аналізу стану підприємства з метою оцінки його поточного стану і тенденцій розвитку

Якісна діагностика – застосовується у випадках, коли об'єкт діагностики складно оцінити кількісно і необхідно вдатися до експертних методів. У випадку комплексної діагностики враховуються результати застосування як кількісних, так і якісних методів оцінки стану підприємства.

Основними етапами здійснення економічної діагностики є:

1. Підготовчий (прийняття принципового рішення про проведення діагностики, встановлення цілей діагностики, необхідність ресурсного забезпечення проведення діагностики);
2. Планування часу, ресурсів, бюджету;
3. Формування робочої групи, яка складається з провідних фахівців підприємства для проведення діагностичного аналізу У разі залучення зовнішніх консультантів, вони включаються до складу робочої групи;
4. Збір матеріалів для діагностичного аналізу (збір інформації, формування бази даних, обробка результатів);
5. Проведення аналітичної обробки даних;
6. Порівняння отриманих результатів з базовими по кожному параметру окремо і за загальним обсягом інформації діагностичного аналізу;
7. Ухвалення рішення про необхідність і пріоритетність можливих управлінських рішень по підприємству в цілому і по окремих напрямках діагностування;
8. Реалізація управлінських рішень.

Перелічені завдання мають загальний характер і при дотриманні послідовності виконання можуть вважатися основними етапами проведення діагностики. При цьому об'єкт діагностики у переважній більшості випадків визначається її напрямом. Основні напрями економічної діагностики наведені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Напрями економічної діагностики



### 1.3 Основні методи економічної діагностики

Залежно від, того яка інформація використовується, методи економічної діагностики розділяються на кількісні й методи експертної оцінки. В основі застосування кількісних методів лежить визначення кількісних показників, що певним чином характеризують діяльність підприємства і досягнуті результати. Вибір кількісних параметрів залежить від виду і напряму економічної діагностики, а також від специфіки підприємства.

Кількісні методи

Серед найбільш розповсюджених кількісних методів економічної діагностики можна виділити наступні:

Статистичні методи – передбачають аналіз первинної інформації за допомогою її узагальнення шляхом визначення відносних і середніх величин, індексів, а також показників, що характеризують ряди динаміки (темпи приросту, зростання, абсолютне значення одного відсотка приросту та ін.). Найчастіше при проведенні діагностики вдаються до визначення відносних величин (коефіцієнтів), а також показників структури, що характеризують стан підприємства. Визначення показників за певний період дає змогу оцінити тенденції розвитку підприємства, що особливо важливо при оцінці його фінансового стану.

Методи економічного (факторного) аналізу – передбачають пояснення змін результативних показників змінами показників факторних. Встановлення зв'язку між змінами показників дозволяє відповісти на запитання: вплив яких факторів обумовив зміни показників, що характеризують поточний стан підприємства? До найбільш розповсюджених методів факторного аналізу слід віднести балансовий метод, а також багатофакторні мультиплікативні моделі, що дають змогу врахувати вплив змін багатьох факторів на зміну результативних показників. Головний недолік цієї групи методів полягає в тому, що їх застосування дозволяє пояснити причини змін показників, але не дає змогу оцінити наслідки.

Методи фінансового аналізу – застосовуються для аналізу фінансового стану підприємства і обґрунтування рішень для забезпечення його покращання. Найбільш розповсюдженими методами цієї групи можна вважати:

1. R-аналіз (аналіз за допомогою фінансових коефіцієнтів) що передбачає визначення показників, які характеризують ліквідність, прибутковість і структуру капіталу підприємства, а також оборотність його активів.

2. Методи інтегральної оцінки фінансового стану підприємства – дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства на основі визначення інтегральних показників. При цьому показники, що поєднуються в інтегральному, відбивають вплив певних факторів на фінансовий стан і обираються підприємством з урахуванням специфіки діяльності. Одним з можливих варіантів узагальнення показників фінансового стану (I) є застосування середньої геометричної:

$$I = \sqrt[n]{x_1 * x_2 * \dots * x_n}, \quad (1.1)$$

де  $X_1, X_2 \dots X_n$  – значення показників, що характеризують фінансовий стан підприємства;

$n$  – кількість показників.

Для узагальненої оцінки фінансового стану підприємств можуть також використовуватись методи кореляційного і регресійного аналізу.

3. Методи діагностики банкрутства – застосовують з метою встановлення вірогідності банкрутства підприємства. Найбільш розповсюдженим є застосування емпіричних моделей, які дозволяють оцінити ймовірність банкрутства на основі врахування фінансових результатів підприємства, співвідношення активів та зобов'язань, структури капіталу та інших факторів. Найбільш відомою серед таких моделей є модель Альтмана.

Методи визначення вартості підприємства (методи оцінки бізнесу) – застосовують для діагностики вартості підприємства. Залежно від принципів, покладених в основу визначення вартості, методи оцінки поділяються на три підходи:

Доходний підхід – застосовується для підприємств, що демонструють зростання фінансових результатів, є перспективними і мають стратегічні переваги. Вартість таких підприємств визначається на основі прогнозування і дисконтування грошових потоків за певний період. Логіка застосування доходного підходу ґрунтується на тому, що вартість підприємства визначається з урахуванням поточної вартості майбутніх грошових потоків, тобто економічних вигод власника.

Порівняльний (ринковий) підхід – передбачає визначення вартості підприємства на основі інформації про угоди щодо продажу аналогічних підприємств. Застосування методів цього підходу можливе лише за умов розвинутого фондового ринку і високої ділової активності його суб'єктів.

Витратний підхід – передбачає визначення вартості підприємства на основі розрахунку ринкової вартості активів з урахуванням зобов'язань на певний момент часу. Він застосовується для визначення вартості підприємств які припинили свою діяльність і не можуть бути оцінені іншими методами.

Експертні методи застосовують для діагностики стану підприємства у випадках, коли явища або процеси, що розглядаються, не можуть бути оцінені кількісно. Загальною рисою цих методів є те, що основою діагностики є аналіз думок експертів, які залучаються підприємством з урахуванням їх досвіду та компетенції.

До найбільш розповсюджених експертних методів належать SWOT-аналіз, метод Дельфі і «метод мозкового штурму».

SWOT-аналіз – використовується здебільшого у стратегічному плануванні і пов'язаний з визначенням сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз що впливають на його діяльність. Основними етапами застосування методу є класифікація факторів, оцінка їх впливу з урахуванням думок експертів, оцінка досягнутих результатів та прийняття рішень щодо посилення позицій підприємства. Метод досить часто застосовується для розробки маркетингових стратегій, оскільки дозволяє оцінити конкурентні переваги підприємства.

Метод Делфі – передбачає прийняття рішень на основі залучення експертів, виявлення їх думок з проблемних питань шляхом анкетування та статистичної обробки результатів.

Основними етапами методу є: визначення завдання експертизи, формування експертної групи, організація і проведення експертизи, обробка результатів і прийняття рішення.

При формуванні групи експертів враховується їх досвід у сфері вирішення подібних проблем і кваліфікація. Опитування експертів проводиться із забезпеченням конфіденційності їх думок. При цьому застосовують заздалегідь розроблені анкети.

Важливим етапом методу є оцінка результатів опитування. На основі обробки думок експертів визначається коефіцієнт конкордації, що ілюструє, наскільки оцінки експертів узгоджені між собою. Для визначення коефіцієнту конкордації ( $W$ ) використовують співвідношення:

$$W = \frac{12 \times \sum_{j=1}^m \left[ \sum_{i=1}^n x_{ij} - \frac{1}{2} m(n+1) \right]^2}{m^2 (n^3 - n)}, \quad (1.2)$$

де  $m$  – кількість експертів;

$n$  – кількість об'єктів (факторів) що оцінюються;

$x_{ij}$  – оцінка  $i$ -го фактора  $j$ -м експертом.

Чим ближче значення коефіцієнта конкордації до 1, тим більшу узгодженість думок демонструють експерти.

Однією з переваг методу є широка сфера його застосування: він застосовується не тільки для оцінки економічних явищ і процесів, але й у інших сферах діяльності.

Метод «мозкового штурму» – на відміну від попереднього передбачає відкрите обговорення експертами шляхів вирішення абсолютно нових проблем. У процесі обговорення можуть висловлюватися будь які ідеї, які потім доопрацьовуються. Метод «мозкового штурму» не передбачає проведення анкетування та обробки результатів. Головна мета його застосування – запропонувати методи вирішення проблем, з якими підприємство стикається вперше.

## **ТЕМА 2 Діагностика конкурентного середовища підприємства**

### **2.1 Сутність і основні показники діагностики конкурентного середовища підприємства**

### **2.2 Оцінка й вибір стратегічних зон господарювання**

### **2.3 Оцінка конкурентного статусу підприємства та вибір стратегії розвитку**

#### **2.1 Сутність і основні показники діагностики конкурентного середовища підприємства**

Основним моментом в аналізі ситуації в галузі та конкуренції в ній є ретельне вивчення конкурентної боротьби, що спостерігається в галузі. Визначення її джерел та оцінка ступеня впливу конкурентних сил. Цей крок аналізу особливо важливий, бо важко розробити повноцінну стратегію без глибокого розуміння характеру конкуренції в галузі. М.Портер довів, що стан конкуренції в галузі можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

1. Суперництвом між фірмами всередині галузі.
2. Спробами компаній з інших галузей завоювати покупців своїми товарами-субститутами.
3. Можливістю появи нових конкурентів всередині галузі.
4. Здатністю постачальників диктувати свої умови фірмі.
5. Здатністю споживачів продукції фірми диктувати свої умови.

Конкурентне середовище підприємства – ринкове оточення підприємства, представлене суб'єктами господарювання, що спеціалізуються на виготовленні аналогічної продукції (наданні послуг, виконанні робіт) і мають вагомі конкурентні позиції, тобто є для підприємства конкурентами.

У процесі діагностики конкурентного середовища підприємства важливе значення мають збір і аналіз інформації про діяльність конкурентів. До основних способів здобуття інформації належать:

1. Аналіз інформації із засобів масової інформації.
2. Вивчення звітності конкурентів.
3. Бесіди зі службовцями і торговельними агентами конкурентів.
4. Вивчення продукції конкурентів.
5. Аналіз реклами конкурентів.
6. Присутність на зборах акціонерів.

Інформація, що надходить на підприємство, аналізується шляхом застосування спеціальних методів на основі формування статистичного банку даних, що дозволяє встановити зв'язок між показниками підприємств-конкурентів і їх конкурентним статусом.

Серед основних показників, за якими проводиться діагностика конкурентного становища підприємства, можна виділити такі:

Кількісні показники – ємкість ринку, кількість сегментів, отриманий дохід (чистий прибуток), виробничі витрати та ін.

Показники, що визначаються на основі експертного аналізу – забезпечення ресурсами, виробничий і маркетинговий потенціал, перспективи розвитку.

За переліченими показниками підприємство порівнюється з конкурентами і визначається його конкурентний статус. Найбільш поширені методи визначення конкурентного статусу підприємства будуть розглянуті нижче.

## 2.2 Оцінка й вибір стратегічних зон господарювання

Стратегічні зони господарювання (СЗГ) – це зони бізнесу, що виділяються залежно від стратегічно важливих елементів, таких як близькі стратегічні цілі, можливість єдиного стратегічного планування, ключові фактори успіху та ін.

Вперше класифікація СЗГ була здійснена компанією General Electric – за результатами аналізу 190 напрямків діяльності були об'єднані в 43 СЗГ.

СЗГ можуть виділятися:

- а) на основі існуючих напрямків діяльності;
- б) з урахуванням стратегічних планів підприємства, щодо диверсифікації продукції і виходу на нові ринки.

У першому випадку при утворенні СЗГ враховують взаємозв'язані фактори, що подані нижче.

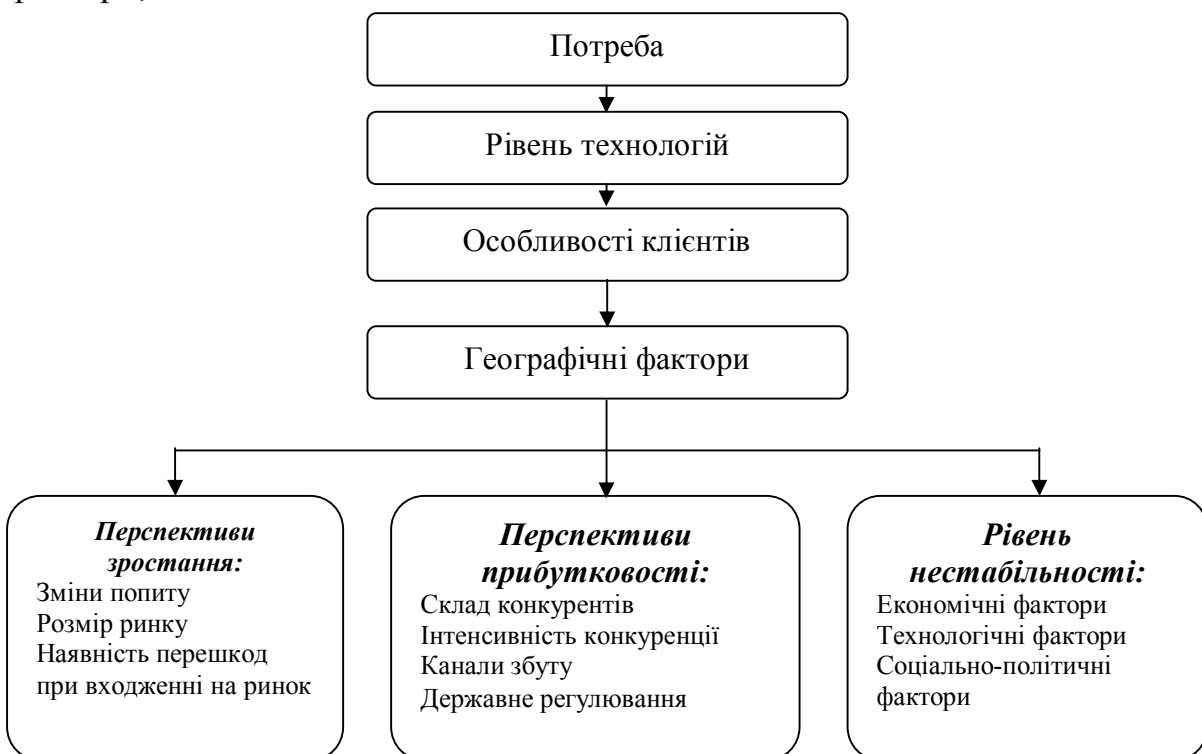


Рисунок 2.1 – Фактори, що враховуються при виділенні СЗГ

Часткове врахування перелічених вище факторів при виборі СЗГ здійснюється шляхом побудови матриць. Однією з найбільш поширених є матриця компанії Boston Consulting Group, більш відома як матриця БКГ.

Застосування цієї матриці дозволяє оцінити такі фактори як темпи зростання галузі й частка ринку підприємства.

Матриця побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи зростання ринку, по горизонталі – відносна частка підприємства на ринку. Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, які займають значну частку на швидко зростаючому ринку (рис. 2.2).

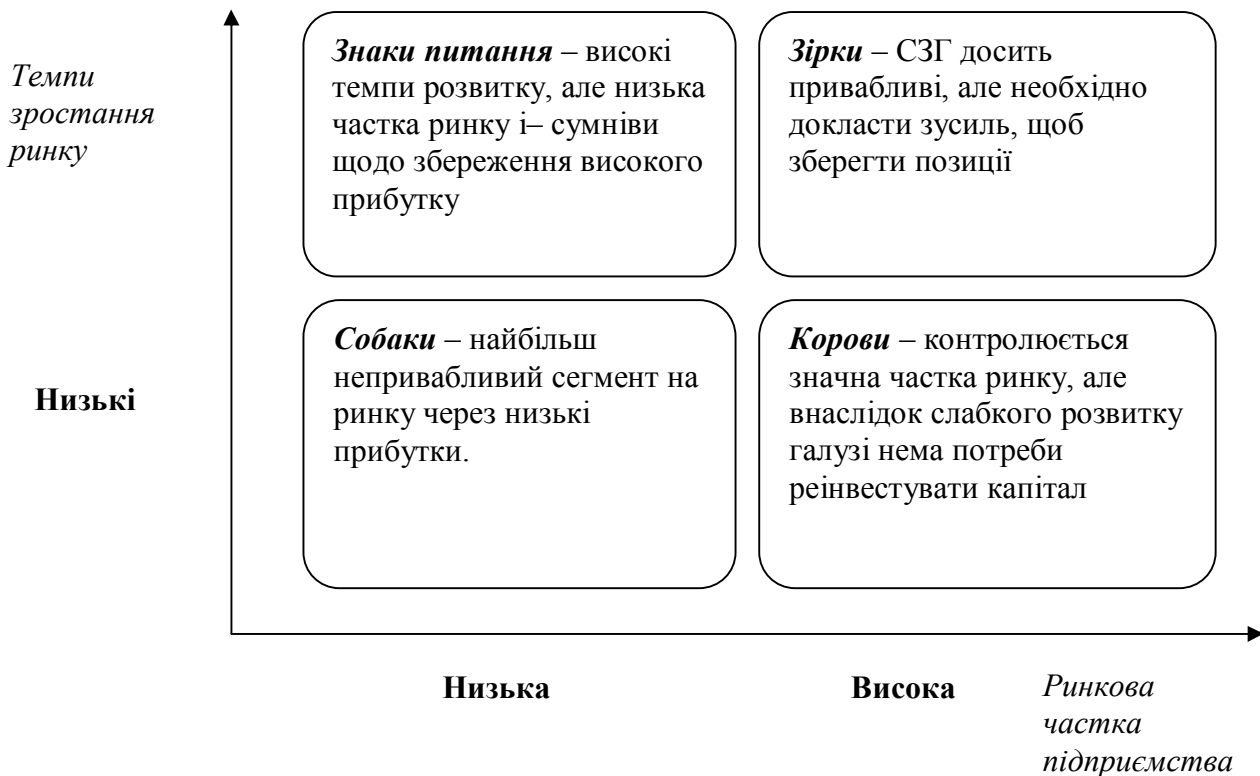


Рисунок 2.2 – Матриця БКГ

Матриця БКГ визначає чотири позиції, в яких може перебувати бізнес. Залежно від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства.

На основі матриці БКГ можна сформулювати наступні альтернативні стратегії:

Стратегія 1: збільшення частки ринку – перетворення «знаків питання» на «зірок». А для «зірок» – утримання і подальше збільшення частки ринку. Ця стратегія, особливо бізнес, що займає позицію «знак питання», потребує значних інвестицій.

Стратегія 2: збереження частки ринку – стратегія для СЗГ, які перебувають в позиції «дійні корови». За умов збереження значної частки ринку кошти направляються в СЗГ, що розвиваються (знаки питання).

Стратегія 3: збирання врожаю – отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують в першу чергу для слабких «корів», що не мають майбутнього і таких же «знаків питання», і «собак».

Стратегія 4: ліквідація (продаж) бізнесу – застосовується для СЗГ, що перебувають в позиції «собак» і «знаків питання» і не приносять доходу.

Переваги матриці БКГ:

- простота, доступність, наочність;
- можливість формувати портфель СЗГ ;
- використання об'єктивних критеріїв привабливості СЗГ.

Недоліки матриці БКГ:

- увага акцентується лише на фінансових потоках, розподілі інвестицій між СЗХ відповідно до їх позиції на матриці. Рівень віддачі інвестицій зрозуміти з матриці неможливо;
- надто приблизно оцінюються можливості СЗГ;
- можуть виникнути складнощі, пов'язані з оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства і темпів зростання ринку;
- надмірна спрощеність аналізу факторів.

У разі, коли підприємство планує розширення напрямів діяльності шляхом виходу на нові СЗГ (другий з перелічених раніше випадків), особлива увага приділяється оцінці привабливості СЗГ з метою обґрунтування рішення щодо доцільності інвестицій. Оцінка привабливості СЗГ здійснюється, виходячи із співвідношення:

$$СЗГ = \alpha G + \beta P + \gamma O - \delta T \quad (2.1)$$

де  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$ ,  $\delta$  – коефіцієнти, значення яких встановлюється керівниками підприємства залежно від значущості факторів;

$G$  – зростання СЗГ;

$P$  – зміни рівня рентабельності СЗГ;

$O$ ,  $T$  – відповідно, оцінки можливостей і загроз, характерних для СЗГ.

Показники  $G$  і  $P$  визначають шляхом бальних оцінок, з урахуванням впливу таких факторів, як: темп зростання галузі, життєвий цикл продукції, рівень технологічного розвитку підприємства, рівень насичення попиту, динаміка цін, доходу, прибутку й рентабельності; оновлення продукції, витрати на інновації, конкуренція на ринку ресурсів, державне регулювання та ін.

### 2.3 Оцінка конкурентного статусу підприємства та вибір стратегії розвитку

Конкурентний статус підприємства (КСП) – комплексна характеристика, що відображає положення підприємства на ринку та його можливості реалізувати стратегічні конкурентні переваги з метою зміцнення власних позицій.

Конкурентний статус підприємства значною мірою залежить від ефективного використання власних можливостей – ключових факторів успіху, відповідно до яких будується стратегія підприємства. Приблизний перелік факторів успіху наведено нижче залежно від сфери їх впливу.

Вплив кожного фактора оцінюють у балах. При цьому негативний вплив факторів оцінюють від'ємними значеннями, а нейтральний – нульовими. За результатами оцінки впливу факторів визначають конкурентний статус підприємства (КСП).

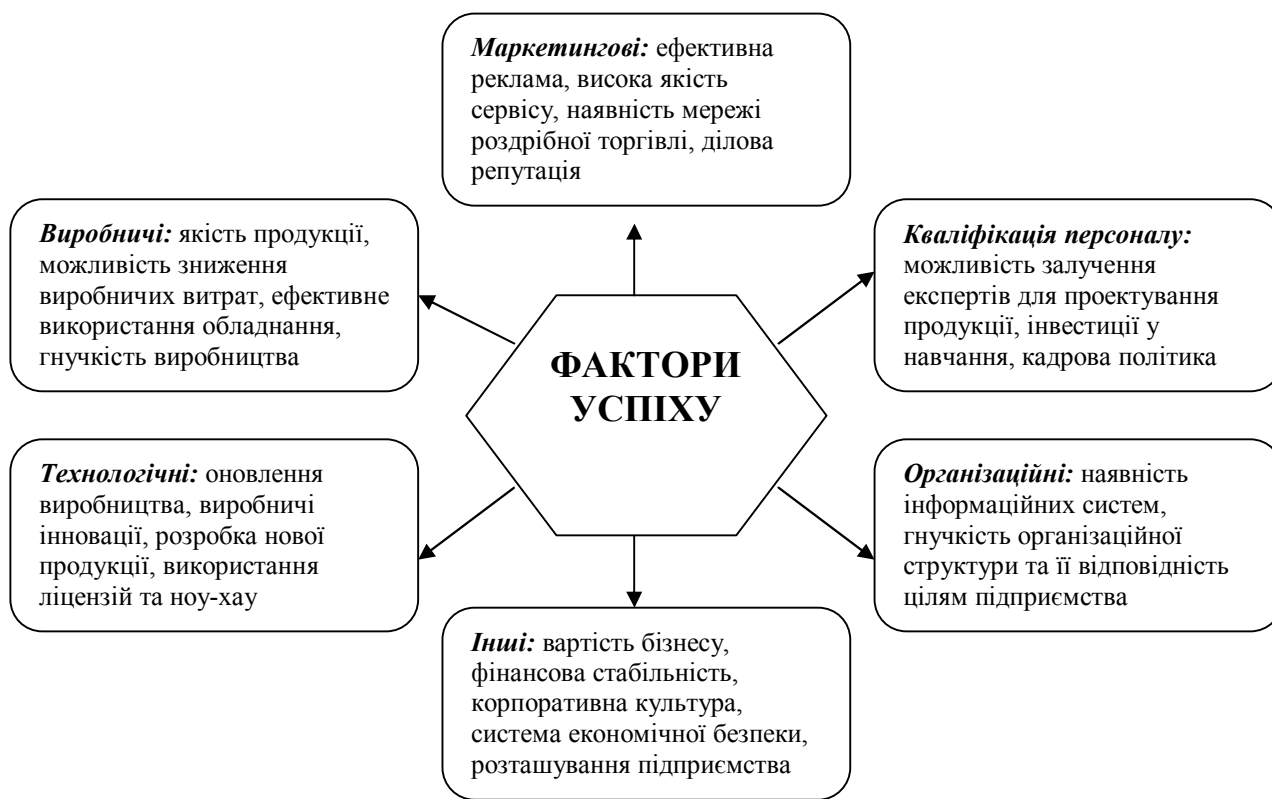


Рисунок 2.3 – Фактори успіху підприємства

Для цього використовують наведене нижче співвідношення:

$$КСП = \frac{\sum_{j=1}^n \left[ \beta_j \frac{\sum_{i=1}^k \alpha_i \times A_i}{\sum_{i=1}^k a_i} \right]}{\sum_{j=1}^n \beta_j}, \quad (2.2)$$

де  $A_i$  – оцінка  $i$ -го фактора в групі;

$\alpha_i$  – коефіцієнт значущості  $i$ -го фактора для підприємства;

$k$  – число факторів у групі;

$\beta_j$  – коефіцієнт значущості  $j$ -ї групи факторів для підприємства;

$N$  – кількість груп факторів;

$i$  – номер фактора;

$j$  – номер групи факторів.

Наступним етапом діагностики конкурентного середовища підприємства є побудова матриці McKinsey, яка дозволяє врахувати рівень привабливості СЗГ і конкурентний статус підприємства. Аналогічно до матриці БКГ, вплив цих факторів відкладається за допомогою системи координат. Залежно від того,



який з 9-ти квадрантів матриці характеризує положення підприємства, обирають варіанти стратегії (рис. 2.4).

Привабливість СЗХ	Висока	<i>Інвестувати</i>	<i>Інвестувати, реінвестувати</i>	<i>Реінвестувати</i>
	Середня	<i>Реінвестувати</i>	<i>Отримати максимальний прибуток</i>	<i>Залишитися чи повільно йти з ринку</i>
	Низька	<i>Отримати максимальний прибуток</i>	<i>Повільно йти з ринку</i>	<i>Швидко йти з ринку</i>
		Сильний	Середній	Слабкий КСП

Рисунок 2.4 – Вибір інвестиційної стратегії підприємства відповідно до матриці McKinsey

Перевагами розглянутої матриці як інструменту діагностики є наочність та врахування ринкових переваг підприємства. Побудова матриці передбачає використання інформації про ринкові частки конкурентів. У розвинутих країнах така інформація є загальнодоступною, тому матриця набула популярності як один з методів обґрунтування стратегії підприємства. Водночас наведена матриця враховує тільки декілька факторів, а ухвалення стратегії розвитку потребує більш детального аналізу конкурентного середовища.

## ТЕМА 3 Оцінка стратегічного протистояння підприємств-конкурентів

### 3.1 Особливості формування стратегічної позиції підприємства в конкурентному середовищі

### 3.2 Застосування SWOT-аналізу в процесі діагностики протистояння підприємств-конкурентів

### 3.3 Особливості PIMS-аналізу для визначення конкурентної стратегії підприємства на ринку

#### 3.1 Особливості формування стратегічної позиції підприємства в конкурентному середовищі

Стратегічне позиціонування є способом виконання діяльності що відрізняється від тієї яку проводять конкуренти, або виконання тієї ж діяльності іншим способом, що передбачає підвищення операційної ефективності.

Стратегічна позиція формується підприємством на основі врахування трьох складових:

1. Асортиментне позиціонування – виробництво широкої номенклатури товарів і послуг. Воно є економічно доцільним, якщо підприємство має можливість здійснювати комерційну діяльність відмінну від конкурентів.

2. Сегментне позиціонування – передбачає орієнтацію підприємства на задоволення потреб окремого сегменту ринку. При чому сегменти утворюються з груп споживачів, які мають специфічні потреби.

3. Позиціонування за принципом доступності – прагнення задовольнити потреби наявних клієнтів, які об'єднуються за географічною або іншою ознакою і формують клієнтську базу.

Вибір стратегічної позиції підприємства визначає не тільки профіль діяльності підприємства, але й сумісність окремих видів діяльності.

Існує три типи сумісності:

- узгодженість видів діяльності із стратегією підприємства;
- підсилення одного виду діяльності іншим;
- оптимізація різних видів діяльності.

Рівень сумісності окремих видів діяльності не тільки створює конкурентну перевагу, але й впливає на її тривалість, оскільки низку взаємозв'язаних видів діяльності конкурентам визначати складніше.

Стратегія зростання підприємства має розроблятися таким чином, щоб не втрачати конкурентні переваги. Один з підходів полягає в тому, щоб запропонувати споживачам унікальний набір товарів і послуг який конкуренти не зможуть перейняти.

Зміцнення конкурентних позицій передбачає, що діяльність підприємства буде відрізнятися від конкурентів. При цьому важливо не тільки опанувати нові ринки, а й займатися задоволенням потреб на вже завойованих сегментах. До того ж, важливо визначитися, які потреби клієнтів підприємство поки що задовольнити не в змозі. Це дозволить планувати зростання в майбутньому.

Конкурентне становище підприємства є динамічним, бо на нього впливає безліч факторів. Тому умовою стратегічного зростання є постійний пошук нових можливостей і реалізація конкурентних переваг у ситуації що швидко змінюється.

### **3.2 Застосування SWOT-аналізу в процесі діагностики протистояння підприємств-конкурентів**

Відповідно до SWOT-аналізу вся сукупність факторів що впливають на діяльність і результативність підприємства розподіляється на чотири блоки:

S – Strengths – сильні сторони діяльності підприємства;

W – Weaknesses – слабкі сторони діяльності підприємства;

O – Opportunities – можливості поліпшення стану підприємства;

T – Treats – загрози погіршення стану підприємства.

У кожному блоці необхідно сформулювати не більше десяти факторів за результатами діагностики. Міра впливу цих факторів, як правило, визначається

шляхом проведення опитування експертів тому даний вид аналізу відносять до експертних методів діагностики.

Заключним етапом аналізу є обґрунтування і реалізація стратегії на основі отриманих результатів. На основі SWOT-аналізу менеджмент підприємства формулює рекомендації щодо стратегічних напрямів поліпшення діяльності підприємства з метою повного використання його сильних сторін і можливостей.

### **3.3 Особливості PIMS-аналізу для визначення конкурентної стратегії підприємства на ринку**

Метод PIMS (англ. Profit Impact of Marketing Strategy) передбачає визначення кількісних закономірностей впливу чинників виробництва на кінцеві результати діяльності організацій (рентабельність, прибуток), виходячи з аналізу емпіричного матеріалу про досвід функціонування значної кількості промислових організацій. Використовуючи багатofакторні регресійні моделі для обробки масивів статистичних даних, визначають найважливіші виробничі, організаційно-економічні, ринкові чинники (впливають на кінцеві показники ефективності діяльності організацій), а також вплив кожного з них на кінцеві результати й відносну важливість цього впливу.

Висновки та рекомендації, які отримують внаслідок використання цього методу, придатні для прийняття управлінських рішень про розподіл капіталовкладень, матеріальних і трудових ресурсів, аналізу результатів діяльності організацій та оцінки перспектив її розвитку. Практично для кожної конкретної організації будь-які зміни в кількісних оцінках цих параметрів (чинників), а також будь-яка їхня лінійна комбінація інтерпретуються PIMS як стратегія розвитку.

Основою цієї моделі є теоретичне судження, підтверджене емпіричними дослідженнями про те, що ефективність функціонування будь-якої організації, незалежно від її галузевої приналежності, розміру, особливостей продукції, географічного розташування, визначається загальними для всіх виробництв чинниками. Вважають, що база даних PIMS містить інформацію приблизно про три тисячі самостійних підрозділів декількох сотень корпорацій Канади, Західної Європи, для кожного з яких зібрана інформація приблизно за 450 показниками. Аналізуючи інформацію про їхнє функціонування, визначили 37 чинників, які приблизно на 80 % пояснюють розбіжності в показниках ефективності організацій. Найістотнішими серед них є вертикальна інтеграція, капіталомісткість, відносна якість продукції, продуктивність праці, частка ринку, інноваційна діяльність тощо.

Вертикальна інтеграція позитивно впливає на результати діяльності організацій, які функціонують в умовах стабільного ринку і, навпаки, при дестабілізації ринку (високих темпах зростання чи скорочення) організації з більш розвинутою вертикальною інтеграцією є менш ефективними. Організації, які відрізняються вищою капіталомісткістю, мають за інших рівних

умов нижчий рівень рентабельності й прибутку, ніж менш капіталомісткі виробництва.

Відносна якість продукції визначається порівнянням продукції конкретного виробника та його конкурентів. Кращі фінансові результати отримують організації, якість продукції яких оцінюється споживачами вище, ніж продукція конкурентів.

Організації, які досягли вищої продуктивності праці за інших рівних умов, мають вищу рентабельність. Підвищення продуктивності особливо вигідне, якщо воно не вимагає додаткових капіталовкладень. Частка ринку є індикатором конкурентних переваг організації. Займаючи більшу частку ринку, організація має вищий прибуток і більші грошові надходження.

Інноваційна діяльність є необхідною умовою перспективного розвитку організації. Однак збільшення коштів на наукові дослідження поліпшує результати діяльності організації тільки тоді, коли вона має сильну позицію на ринку.

Об'єктом дослідження здебільшого є організації, які вже завоювали певні позиції на ринку, тому цей метод не можна застосовувати у високотехнологічних галузях, які мають динамічну організаційну структуру. Отже метод PIMS дає змогу кожній організації використовувати досвід інших, а також вибирати такі напрями діяльності, які забезпечують високі доходи. Однак беручи до уваги перелічені недоліки методу, можливості його застосування обмежені.

## **ТЕМА 4 Діагностика конкурентоспроможності підприємства**

### **4.1 Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства**

### **4.2 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства**

### **4.3 Застосування інтегрального показника конкурентоспроможності**

#### **4.1 Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства**

Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі.

Значною мірою конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю в умовах, що склалися, проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів. З іншого боку, конкурентоспроможним,

як правило, є те підприємство, що тривалий час може залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства з надбання і утримання упродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги, то під конкурентоспроможністю слід розуміти не тільки поточну ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища.

Залежно від місця виникнення (по відношенню до підприємства) чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на внутрішні (чинники внутрішнього середовища підприємства, або – ендогенні чинники) й зовнішні (чинники зовнішнього середовища функціонування підприємства, або екзогенні чинники).

Виникнення та інтенсивність прояву внутрішніх чинників безпосередньо залежить від діяльності підприємства, стану його ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту тощо. Тобто ці чинники характеризують умови внутрішнього середовища підприємства і з точки зору його конкурентоспроможності, характеризують можливість та ефективність адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Саме ця група чинників є найбільш значущою для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства, оскільки ці чинники є об'єктом активного впливу з боку самого підприємства.

Для досягнення довготривалого успіху робота із забезпечення конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися в усіх сферах та аспектах його діяльності. Звідси випливає, що ключовими аспектами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є

1. Виробничий – ключове значення мають номенклатура і асортимент товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва;

2. Маркетинговий – ключове значення мають дослідження й прогнозування ринку, система просування та збуту товару, ціноутворення, рекламна діяльність, обслуговування споживача;

3. Фінансовий – ключове значення мають ступінь ліквідності, активність, доходність, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан підприємства;

4. Інноваційний – ключове значення мають здійснення науково-дослідних та досвідно-конструкторських робіт (НДДКР) власними силами, використання запозичених результатів НДДКР, ступінь оновлюваності продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій;

5. Кадровий та організаційно-культурний – ключове значення мають кількісний і якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури;

6. Управлінський – ключове значення мають тип організаційної структури управління (ОСУ), гнучкість та раціональність ОСУ, стиль і методи управління, адаптаційні можливості, гнучкість та гомеостатичність підприємства.

#### **4.2 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства**

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові й комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності».

Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота й наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ.

Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут в окрему категорію.

До розрахункових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться:

##### **1. Метод оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства.**

Рівень конкурентоспроможності підприємства оцінюється виходячи із споживчої цінності виробленої продукції на основі співвідношення двох характеристик: якості і ціни. Найбільш конкурентоспроможним вважається товар, що має оптимальне співвідношення цих характеристик.

##### **2. Метод аналізу порівняльних переваг підприємств-конкурентів.**

Відповідно до логіки застосування методу, завоювання підприємством стійких конкурентних позицій забезпечується порівняльними перевагами, що дають можливість знизити витрати виробництва у порівнянні з конкурентами.

Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється шляхом співставлення не тільки виробничих витрат, а також обсягів та норми прибутку, обсягів продажів та ринкових часток.

##### **3. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції.**

Для аналізу конкурентоспроможності використовується співставлення показників стану підприємства з показниками конкурентів та з середньогалузевими показниками. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, де найкращим чином організована робота всіх

підрозділів і служб. Оцінка ефективності роботи кожного з них залежить від ефективності використання ресурсів.

#### 4. Інтегральний метод.

Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства включає в себе два елементи: показник, що відображає ступінь задоволення потреб споживача і показник ефективності виробництва (в його якості, як правило, використовується рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або рентабельність виробництва). Для з'ясування конкурентних позицій підприємства інтегральні показники підприємства порівнюють з тими, що визначені для конкурентів.

#### 5. Метод самооцінки діяльності.

Метод передбачає експертну оцінку показників діяльності фірми за задалегідь визначеними критеріями. Суму отриманих оцінок по кожному критерію множать на значущість критерію та підсумовують, виводячи загальну оцінку діяльності. Далі отримане значення порівнюється з попередньою оцінкою самого підприємства або з оцінкою діяльності конкурентів. Результати проведення самооцінки допомагають сформулювати стратегічні й тактичні плани розвитку підприємства.

### 4.3 Застосування інтегрального показника конкурентоспроможності

Проблеми застосування інтегрального показника пов'язані з труднощами його визначення, що приводять до широкого застосування експертних оцінок. Різні автори обґрунтовують різні групи складових при визначенні інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства.

Поширеним виразом для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності є наведений нижче:

$$K = \sum_{i=1}^N W_i K_i, \quad (4.1)$$

де  $K_i$  – часткові показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства в кількості  $N$ ;

$W_i$  – ваговитість окремих чинників у загальній сумі.

Максимова В. М. застосовуючи цю формулу, отримує для коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства наступний вираз:

$$K_{kn} = 0,15E_v + 0,29\Phi_c + 0,23E_z + 0,33K_m, \quad (4.2)$$

де  $K_{kn}$  – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

$E_v$  – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_c$  – значення критерію фінансового положення підприємства;

$E_z$  – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

$K_m$  – значення критерію конкурентоспроможності товару.

А. С. Шальмінова для оцінки показника конкурентоспроможності ( $K$ ) підприємства пропонує використовувати наступне співвідношення:

$$K = \sqrt{(a_1+a_2+a_3+a_4+a_5)} e_1^{a_1} * e_2^{a_2} * e_3^{a_3} * e_4^{a_4} * e_5^{a_5}, \quad (4.3)$$

де  $a_1, a_2, a_3, a_4, a_5$  – коефіцієнти вагомості показників ефективності;

$e_1, e_2, e_3, e_4, e_5$  – показники ефективності діяльності підприємства.

За умов рівності коефіцієнтів вагомості формула набуває виду простою середньої геометричної:

$$K = \sqrt[5]{e_1 * e_2 * e_3 * e_4 * e_5}, \quad (4.4)$$

Достовірність оцінки конкурентоспроможності за даною методикою в значній мірі залежить від кваліфікації експертів і є багато в чому суб'єктивним процесом.

## **ТЕМА 5 Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства**

### **5.1 Сутність і показники конкурентоспроможності товару**

### **5.2 Основні методи оцінки конкурентоздатності продукції підприємства**

### **5.3 Шляхи підвищення конкурентоспроможності товару**

#### **5.1 Сутність і показники конкурентоспроможності товару**

Конкурентоздатність товару визначає багато в чому конкурентоздатність підприємства, його фінансово-економічний стан і репутацію. Але це можливо тільки в тому випадку, якщо в структурі реалізованої продукції на частку конкурентоздатного товару доводиться найбільший виторг і значна частина прибутку.

Конкурентоздатність продукції – комплексна багатоаспектна характеристика, що відбиває здатність продукції протягом періоду її виробництва відповідати за якістю вимогам конкретного ринку (ринків), адаптуватися за співвідношенням якості й ціни до уподобань споживачів, забезпечувати вигоду виробникові при її реалізації.

Якісні показники конкурентоздатності характеризують властивості товару, його характеристики з погляду здатності товару задовольняти конкретну потребу.

Види показників якості товару:

1. Показники призначення товару характеризують можливість його використання з конкретною метою.

2. Показники надійності товару відбивають стійкість властивостей і довговічність товару.



3. Показники екологічності й безпеки застосування товару оцінюють рівень шкідливого впливу об'єкта на навколишнє середовище.

4. Показники транспортельності товару, обумовлені його габаритними й ваговими параметрами.

5. Показники ергономічності товару використовують при визначенні відповідності об'єкта ергономічним вимогам.

6. Показники технологічності товару характеризують рівень відповідності вимогам існуючої технології й організації виробництва, транспортування й технологічного обслуговування об'єкта.

7. Показники естетичності товару оцінюють вплив на сприйняття людиною виробу в цілому, а також його зовнішнього вигляду.

8. Показники стандартизації й уніфікації використовуються для оцінки рівня конструктивної уніфікації як самого товару, так і його окремих елементів.

9. Патентно-правові показники товару використовують для оцінки його патентного захисту й патентної чистоти.

При цьому якісні показники можна розділити на дві категорії параметрів: «тверді» й «м'які».

«Тверді» параметри описують найважливіші функції товару й пов'язані з ним основні характеристики, зміна яких може здійснюватися в певних, відносно стабільних межах, заданих конструктивними принципами виробу. Найбільш представницькою групою «твердих» параметрів є технічні параметри, які включають показники призначення й показники ергономічності. Для сільськогосподарської продукції це можуть бути параметри безпеки, схоронності, смакові параметри.

Особливу групу «твердих» параметрів становлять параметри відповідності міжнародним і національним стандартам, нормативам, законодавчим актам тощо, при чому для товаровиробника цей аспект надзвичайно важливий, тому що, насамперед, необхідно оцінити принципову можливість реалізації виробленого товару на розглянутому ринку з позиції відповідності характеристик товару нормативним параметрам, регламентованим нормативними стандартами й нормами. Якщо не всі параметри виробленого виробу відповідають регламентованим вимогам покупця, то це свідчить про його не конкурентоспроможність.

«М'які» параметри характеризують естетичні властивості товару (дизайн, колір, упакування й т.д.). У даний час, коли ринок заповнений різноманітними товарами в тому числі зі схожими «твердими» параметрами, зростає значення «м'яких» параметрів, що надають товарам особливу привабливість. Причому дана тенденція проявляється не тільки на ринках масового попиту, але й для товарів виробничого призначення.

## 5.2 Основні методи оцінки конкурентоздатності продукції підприємства

Забезпечення конкурентоздатності продукції обумовлює необхідність її кількісної оцінки.

Практично по кожному виду продукції на підприємстві необхідно розробити і застосувати методичку оцінки конкурентоздатності, яка б урахувала особливості формування відповідного товарного ринку й основні тенденції науково-технічного прогресу.

Оцінка конкурентоздатності товару виконується шляхом зіставлення параметрів аналізованої продукції з параметрами бази порівняння. Базою порівняння можуть бути наступні параметри: попит покупців, гіпотетичний зразок товару, група аналогічних товарів, величина корисного ефекту.

Початковим етапом оцінки конкурентоздатності будь-якого товару є визначення мети дослідження. Якщо метою дослідження є необхідність визначення положення даного товару в ряді аналогічних, то досить провести їх пряме порівняння за головними параметрами. При дослідженні, орієнтованому на оцінку перспектив збуту товару на конкретному ринку, аналіз припускає використання інформації, що включає відомості про зміну кон'юнктури ринку, про товари, які вийдуть на ринок, динаміку попиту, передбачувані зміни у відповідному законодавстві та інші.

Отже, сукупність якісних і вартісних характеристик товару, сприяє створенню його переваг перед товарами конкурентами в задоволенні конкретної потреби покупця, дозволяє кількісно оцінити конкурентоздатність товару.

Для оцінки конкурентоздатності продукції можна використати аналітичні й графічні методи оцінки. До аналітичних методів слід віднести:

Модель Розенберга – виходить із того, що споживачі оцінюють товари з погляду їхньої придатності для задоволення своїх потреб.

Вона виражається формулою

$$A = \sum_{i=1}^n V_j \times I_{ij}, \quad (5.1)$$

де  $A$  – суб'єктивна корисність товару (відношення до товару);

$V_j$  – важливість мотиву для споживача;

$I_{ij}$  – суб'єктивна оцінка придатності товару для задоволення мотиву.

З погляду роботи з товаром використання моделі пов'язане з безліччю проблем. Мотиви, важливі для товару, часто буває важко визначити, оцінка визначається суб'єктивними поглядами експертів. Висловлення опитуваних не дають вказівки на те, які характеристики продукту повинні бути змінені, немає порівняння з ідеальними характеристиками.

Позитивною стороною даного методу є те, що кожному товару може бути поставлене у відповідність яке-небудь число, що значно полегшує порівняння

їхньої конкурентоздатності: чим більше число, тим більше конкурентоздатний продукт.

При розрахунку інтегрального показника конкурентоздатності визначають окремі показники конкурентоздатності товару шляхом їхнього порівняння з базовими, еталонними показниками або показниками товарів-конкурентів:

$$Q_i = \frac{P_i}{P_{i0}}, \quad (5.2)$$

де  $Q_i$  – показник конкурентоздатності за  $i$ -м параметром;

$P_i$  – величина  $i$ -го параметра товару;

$P_{i0}$  – величина  $i$ -го параметра для товару-еталона.

Далі розраховується інтегральний показник конкурентоздатності (зведений індекс конкурентоздатності):

$$K = \sum_{i=1}^n \alpha_i \times Q_i \quad (5.3)$$

де  $n$  – число оцінюваних параметрів;

$\alpha_i$  – вага  $i$ -го параметра.

Очевидно, чим ближче  $K$  наближається до одиниці, тим ближче даний товар відповідає еталонному зразку. Можна сформулювати якийсь гіпотетично ідеальний товар, наділивши його кращими параметрами товарів даної групи. Тоді  $K$  характеризує ступінь відхилення оцінюваного продукту від цього ідеалу.

При оцінці конкурентоздатності конкретного товару його можна порівняти з подібними продуктами-конкурентами (зразками-конкурентами), для яких також було проведено подібне порівняння з еталонним зразком, і зробити висновок про їхню порівняльну конкурентоздатність. Коли подібне порівняння проводиться тільки з якимсь продуктом-конкурентом, то  $K < 1$  означає, що аналізований товар уступає зразку по конкурентоздатності; при  $K > 1$  – перевершує. При рівній конкурентоздатності  $K = 1$ .

При виборі зразка-конкурента необхідно, щоб він і оцінюваний товар були аналогічними за значенням й умовами використання і призначалися для однієї групи споживачів.

Особливість моделі з ідеальною точкою полягає в тому, що в неї введений додатковий компонент – ідеальна величина характеристики товару:

$$Q_j = \sum_{k=1}^n W_k \times |B_{jk} - I_k|, \quad (5.4)$$

де  $Q_j$  – оцінка споживачами марки  $j$ ;

$W_k$  – важливість характеристики  $k$  ( $k=1, \dots, n$ );

$B_{jk}$  – оцінка характеристики  $k$  марки  $j$  з погляду споживачів;

$I_k$  – ідеальне значення характеристики  $k$  марки  $j$  з погляду споживачів;

$r$  – параметр, що означає при  $r=1$  постійну, а при  $r=2$  убутну граничну користь.

Переваги методу полягають у тому, що він дає уявлення про ідеальний, з погляду споживача, продукт.

Конкурентоздатність товару визначається за величиною відхилення даної оцінки від ідеальної величини.

При оцінці конкурентоздатності на основі рівня продажів передбачається, що рівень конкурентоздатності – це відносна характеристика товару, що виражає ступінь його переваги на даному ринку товару-аналогу. У цьому випадку критерієм конкурентоздатності може служити відносна частка продажів  $B$  оцінюваного товару в порівнянні з конкурентом:

$$B = \frac{I_0}{I_0 + I_1} \quad B = \frac{\dot{I}_0}{\dot{I}_0 + \dot{I}_1}, \quad (5.5)$$

де  $I_0$  – обсяг продажів даного товару за певний період;

$I_1$  – обсяг продажів товару-конкурента за той же період.

Негативною ознакою даного методу є те, що в основі оцінки лежить експертний метод, тобто оцінка визначається суб'єктивними поглядами експертів.

Позитивною стороною даного методу є те, що в даному методі враховується вплив різних факторів: техніко-економічних, комерційних, нормативно-правових.

### 5.3 Шляхи підвищення конкурентоспроможності товару

Виробник, створюючи конкурентоздатний товар, застосовує різні стратегії. Наприклад:

- домогтися відмінності товарів підприємства в очах покупців від товарів конкурентів;
- вибрати з намічених до виробництва товарів один, що є найбільш привабливим для всіх покупців, і здійснити на цій основі прорив на ринку;
- знайти нове застосування товарам, що випускаються;
- вчасно вилучити економічно неефективний товар зі збутової програми підприємства;
- знайти вихід на нові ринки як зі старими, так і з новими товарами;
- здійснювати модифікацію товарів, що випускаються, відповідно до нових смаків і потребами покупців;
- регулярно розвивати й удосконалювати систему сервісного обслуговування реалізованих товарів і систему стимулювання збуту в цілому.

Інтерес складає аналіз конкретних кроків і дій, які вживають виробничі й технічні лідери високо розвинених держав для того, щоб здійснити черговий ривок «за лідерство».

Чим більше асортимент, тим вище ймовірність того, що покупець знайде для себе оптимальний варіант придбання.

Необхідно також вивчати власні можливості забезпечення такого обсягу виробництва товару, що дозволив би опанувати запланованими частками ринку з метою забезпечення рентабельності виробництва й збуту. Дуже важливе питання ресурсного забезпечення підприємства – можливостей придбати

матеріали, напівфабрикати, залучити необхідні фінансові ресурси і необхідні з відповідним рівнем кваліфікації кадри.

Ключовим моментом у завоюванні позицій на ринку є своєчасне відновлення вироблених товарів, підготовка й організація виробництва нових видів продукції. У сучасному світі створення й виробництво нових товарів мають вирішальне значення для процвітання підприємства. Згідно із статистичними даними після освоєння нової продукції, що становить основу виробництва, темп зростання її реалізації приблизно вдвічі вище, ніж у конкурентів. Випускаючи нову продукцію і розширюючи асортимент пропонованих товарів, фірми прагнуть знизити залежність від одного товару, що може в будь-який час з урахуванням непередбачених змін ринку привести до банкрутства. Відомо, що значна кількість нових товарів, виведених на ринок (приблизно 8 з 10) не виправдують надій, які покладали на них виробники. Основними причинами є: недостатній аналіз попиту саме на товар, технічні й експлуатаційні дефекти товару, неефективна реклама, завищена ціна, непередбачені дії конкурентів, невірний обраний час для виходу на ринок, невірні виробничі проблеми, тобто в цілому неправильно була прогнозована конкурентна політика.

При виборі шляхів підвищення конкурентоздатності товару нерідко буває дуже своєчасним рішення про модифікацію товару, що приймається з метою задоволення особливих вимог покупців для одержання більшого прибутку.

Безперечним є і розвиток такого напрямку підвищення конкурентоздатності товару, як своєчасне надання комплексу послуг, пов'язаних зі збутом і використанням машин, устаткування та іншої промислової продукції, тобто сервісне обслуговування.

В окремих галузях промисловості існує практика, відповідно до якої фірма-виробник гарантує поставку запасних частин до проданих виробів протягом певного більш-менш тривалого періоду.

У вирішенні завдань підвищення конкурентоздатності продукції з кожним роком зростає значення вибору й освоєння нових ринків збуту. Нові ринки збуту вирішальним чином можуть змінити конкурентоздатність товару й рентабельність збутової діяльності. Збільшення обсягу продажів на нових ринках дозволить знизити витрати виробництва на одиницю продукції, насамперед за рахунок використання дешевої робочої сили, низьких рівнів податків і мит та ряду інших факторів на нових ринках збуту. У зв'язку з цим важливо для подальшого розвитку конкурентоздатності товару спробувати вийти з ним на новий ринок збуту, якщо на внутрішньому його конкурентоздатність знизилася. Але при цьому треба точно знати ступінь забезпеченості нових ринків кваліфікованими працівниками

У результаті оцінки конкурентоздатності продукції можуть бути прийняті наступні її шляхи підвищення:

- зміна складу, структури застосовуваних матеріалів (сировини, напівфабрикатів), комплектуючих виробів й/або конструкції продукції;
- зміна порядку проектування продукції;

- зміна технології виготовлення продукції; методів випробувань, системи контролю якості виготовлення, зберігання, упакування, транспортування й монтажу;
- зміна цін на продукцію, цін на послуги, з обслуговування й ремонту, і цін на запасні частини;
- зміна порядку реалізації продукції на ринку;
- зміна структури й розміру інвестиції в розробку, виробництво й збут продукції;
- зміна структури й обсягів коопераційних поставок при виробництві продукції й цін на комплектуючі вироби й складу обраних постачальників;
- зміна системи стимулювання постачальників;
- зміна структури імпорту й видів імпортованої продукції.

## **ТЕМА 6 Діагностика майна і ринкова цінність підприємства**

### **6.1 Доходний підхід до визначення вартості майна та ринкової цінності підприємства**

### **6.2 Ринковий підхід до оцінки вартості майна та ринкової цінності підприємства**

### **6.3 Витратний підхід до визначення вартості майна та ринкової цінності підприємства**

#### **6.1 Доходний підхід до визначення вартості майна та ринкової цінності підприємства**

Доходний підхід до оцінки підприємства є сьогодні найрозповсюдженішим, оскільки застосовується до діючих підприємств і дозволяє визначити перспективи їх майбутньої діяльності.

Логіка застосування методів доходного підходу полягає в тому, щоб визначити вартість підприємства, виходячи з загальної величини грошових потоків, що здатне генерувати підприємство протягом його діяльності.

За умов, що підприємство розвивається, методи доходного підходу дозволяють отримати максимальну його вартість. Визначення вартості здійснюється в інтересах власників підприємств, які зацікавлені у результатах оцінки, оскільки прагнуть підвищити вартість з метою отримання доходу в разі продажу компанії.

Основними методами доходного підходу є:

1. Метод дисконтування грошових потоків
2. Метод капіталізації прибутку.

Метод дисконтування грошових потоків – передбачає визначення вартості підприємства як суми дисконтованих грошових потоків, що генеруються підприємством за період його діяльності.

Основні етапи застосування методу:

1. Визначення грошових потоків підприємства на основі ретроспективної інформації
2. Оцінка ризиків діяльності підприємства і розрахунок ставки дисконтування грошових потоків
3. Прогнозування елементів грошових потоків на прогнозний період і визначення майбутніх грошових потоків
4. Приведення майбутніх грошових потоків до теперішньої вартості шляхом дисконтування і визначення вартості підприємства

Перший етап – визначення грошових потоків підприємства на основі ретроспективної інформації.

Визначення грошових потоків здійснюється з урахуванням припущення що вони генеруються капіталом підприємства. За цією ознакою розрізняють грошові потоки що генеруються сукупним капіталом підприємства і такі джерелом яких є власний капітал.

Грошовий потік, що генерується сукупним капіталом підприємства, визначають за формулою:

$$CF_t = NI + D + A - PD - CE - WCN - PR + PDI, \quad (6.1)$$

де  $NI$  – чистий прибуток підприємства;

$D$  – амортизація основних фондів;

$A$  – амортизація нематеріальних активів;

$PD$  – дивіденди по привілейованих акціях;

$CE$  – капітальні інвестиції;

$WCN$  – потреба у власному оборотному капіталі;

$PR$  – сплата основної суми боргу;

$PDI$  – приріст залученого позикового капіталу.

При цьому важливо враховувати, що власний оборотний капітал ( $WCN$ ) розраховується як різниця між оборотними активами і поточними зобов'язаннями.

Для підприємства, що має тільки власний капітал, формула розрахунку грошового потоку дещо спрощена і набуває вигляду:

$$CF_t = NI + D + A - PD - CE - WCN, \quad (6.2)$$

Другий етап – оцінка ризиків діяльності підприємства і розрахунок ставки дисконтування грошових потоків.

Ставка дисконтування – це показник, який застосовується для загальної характеристики ризику діяльності підприємства. Він, у свою чергу, вимірюється вірогідністю зниження грошових потоків підприємства внаслідок дії таких негативних факторів, як зростання вартості залучення капіталу, посилення інфляційних процесів, збільшення ймовірності втрат внаслідок діяльності на фондових ринках, і. т. ін.

Залежно від конкретних умов визначення вартості підприємства, на практиці використовують такі підходи до визначення ставки дисконтування:

### 1. Модель середньої зваженої вартості капіталу

Застосовується у переважній більшості випадків, для розрахунку ставки дисконтування при оцінці підприємств, що крім власного використовують залучений позиковий капітал. Загальновідома формула для розрахунку показника середньої зваженої вартості капіталу (WACC) має наступний вигляд:

$$WACC = W_1 \times d_1 \times (1 - T) + W_2 \times d_2, \quad (6.3)$$

де  $W_1, W_2$  – відповідно вартість залучення позикового й власного капіталу підприємства, частка одиниці;

$d_1, d_2$  – частка позикового й власного капіталу в сукупному капіталі підприємства, частка одиниці;

$T$  – ставка податку на прибуток, частка одиниці.

Коригування ставки дисконтування із застосуванням ставки податку на прибуток пояснюється тим, що залучені кошти не обкладаються вказаним податком, що приводить до зменшення вартості їх залучення. У міжнародній практиці при розрахунку показника WACC звичайно враховують довгостроковий позиковий капітал, але в умовах невизначеності і підвищеного ризику діяльності в якості залученого капіталу найчастіше виступають короткострокові кредити банків.

Слід зауважити, що у разі використання власного капіталу вартість його залучення виражається відносними показниками виплати дивідендів по простих та привілейованих акціях. Вартістю використання залученого капіталу можна вважати відсоткові ставки по короткострокових банківських кредитах.

2. Модель оцінки капітальних активів базується на аналізі коливань фондових ринків і враховує зовнішні фактори ризику здійснення фінансових інвестицій. У разі використання вказаної моделі для визначення ставки дисконтування, необхідно користуватися співвідношенням

$$r = \beta \times (R_m - R_f) + S_1 + S_2 + C, \quad (6.4)$$

де  $r$  – ставка дисконтування;

$\beta$  – коефіцієнт систематичного ризику, що враховує співвідношення коливань середнього курсу цінних паперів компанії та середньо ринкового. Розраховується міжнародними компаніями, що досліджують активність фондових ринків за допомогою статистичних методів;

$R_m$  – середня ринкова доходність пакету акцій компанії, або норма доходності що влаштовує інвестора;

$R_f$  – безризикова норма доходності;

$S_1$  – премія за ризик для малих підприємств;

$S_2$  – премія за ризик для конкретної компанії;

$C$  – ризик характерний для виконання діяльності в конкретній компанії.



Модель побудована з урахуванням наступних припущень:

1. Всі інвестори приймають рішення в певному періоді і прагнуть підвищити очікуваний прибуток.

2. Інвестори можуть вкладати у безризикові фінансові інструменти необмежений обсяг коштів.

3. Обсяг інвестицій є фіксованим.

4. Не враховується вплив податків на доходність фінансових інструментів.

Застосування вказаної моделі в українських умовах ускладнене нерозвиненістю фондового ринку і потребує внесення додаткових коригувань.

В якості безризикової ставки приймається норма доходності по безризикових державних облігаціях, оскільки держава у розвинутих країнах вважається надійним гарантом вкладів.

3. Модель кумулятивної побудови – враховує найрізноманітніші види ризиків, що характерні для конкретної компанії. Для визначення ставки дисконтування за допомогою моделі застосовується співвідношення

$$r = r_f + \sum d_i \times R_i, \quad (6.5)$$

де  $R_i$  – надбавки за ті чи інші види ризику, що характерні для конкретної компанії;

$d_i$  – вагомість ризиків.

Найбільш розповсюдженими видами ризику, що враховуються в межах моделі, є:

- ризик, пов'язаний з ефективністю управління підприємством;
- ризик, пов'язаний з диверсифікацією ринків збуту;
- ризик, що враховує структуру капіталу;
- ризик, що враховує фінансову стійкість підприємства;
- надбавка за розмір підприємства;
- ризик діяльності у конкретній країні;
- інші ризики.

Третій етап – прогнозування елементів грошових потоків. Необхідність окремого прогнозування елементів грошового потоку обумовлена тим, що всі вони характеризуються різною динамікою. Найбільш простими в застосуванні методами прогнозування елементів грошового потоку є трендовий аналіз, модель експоненційного згладжування, методи кореляційно-регресійного аналізу та інші. Отримавши перспективні значення елементів грошових потоків, необхідно застосувати базові співвідношення для визначення грошових потоків, які наведені вище.

Четвертий етап – приведення майбутніх грошових потоків до теперішньої вартості.

Базове співвідношення для визначення вартості підприємства вказаним методом має вигляд

$$V_c = \sum_{i=1}^t \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (6.6)$$

де  $CF_t$  – грошовий потік за рік  $t$ ;

$r$  – ставка дисконтування, частка одиниці.

Наведене співвідношення застосовують для визначення вартості підприємства у прогностичний період, тобто такий, щодо якого існує впевненість в успішній діяльності підприємства. Враховуючи нестабільність діяльності вітчизняних підприємств, прогностичний період для визначення вартості підприємств приймається на рівні 3-5 років. Подальша діяльність підприємства оцінюється за допомогою методу капіталізації прибутку, які будуть розглянуті нижче.

Метод капіталізації доходу ґрунтується на тих же принципах, що й метод дисконтування грошових потоків, але побудований з урахуванням додаткових обмежень, до яких перш за все належить:

- припущення про необмежений термін діяльності підприємства;
- припущення про стабільність грошових потоків протягом терміну діяльності підприємства.

З урахуванням наведених обмежень, вартість підприємства із застосуванням методу визначається в три етапи:

1. Визначення величини доходу, яку необхідно капіталізувати.
2. Визначення ставки капіталізації.
3. Визначення вартості компанії.

Перший етап. У переважній більшості випадків капіталізується чистий операційний дохід підприємства, або середній за певний період грошовий потік. У загальному вигляді співвідношення для визначення вартості підприємства методом капіталізації виглядає наступним чином:

$$V_c = \frac{NOR}{R}, \quad (6.7)$$

де  $NOR$  – чистий операційний дохід підприємства за рік;

$R$  – ставка капіталізації.

Другий етап

Капіталізація – процес перетворення величин доходу в показники вартості.

Серед підходів, що застосовуються до визначення ставки капіталізації розрізняють:

- такі, що базуються на аналізі ринкової інформації про стан аналогічних об'єктів оцінки (методи ринкової екстракції);
- ті, що передбачають визначення норми віддачі на вкладений інвестором капітал.

Методи ринкової екстракції можуть застосовуватися для однорідних і різних об'єктів оцінки. У першому випадку співвідношення для визначення ставки капіталізації матиме вигляд

$$R = \frac{NOR}{n} \sum_{i=1}^n R_i, \quad (6.8)$$

де  $NOR$  – чистий операційний дохід підприємства за рік;

$n$  – кількість аналогічних об'єктів оцінки;

$R_i$  – коефіцієнт капіталізації кожного об'єкта оцінки, розрахований як співвідношення чистого операційного доходу і вартості ( $NOR / V$ ).

Якщо об'єкти-аналоги значно відрізняються за своїми характеристиками, то для визначення ставки капіталізації застосовують наступне співвідношення:

$$R = \sum_{i=1}^n R_i \times w_i^2, \quad (6.9)$$

де  $w_i$  – ваговий коефіцієнт об'єкта аналога, отриманий через порівняння характеристик об'єкта оцінки і об'єкта-аналога.

У даному випадку метод за принципами побудови і способом розрахунку показників близький до методів ринкового підходу, оскільки базується на ринковій інформації.

До методів, що передбачають визначення фактору віддачі на капітал, відносяться моделі Інвуда, Хоскальда і Ринга. Віддача на капітал може бути поточна й кінцева.

Поточна віддача – це відношення поточного грошового доходу до величини інвестицій, а кінцева – відношення реального грошового потоку, що враховує повернення капіталу в процесі функціонування об'єкта оцінки.

Таким чином, ставка капіталізації складається з двох частин – поточної норми доходності, що характеризує здатність бізнесу приносити стабільні доходи (ставки дисконту), і норми віддачі (рекапіталізації), що характеризує можливість повернути вкладені кошти шляхом продажу діючого підприємства, до завершення терміну отримання доходів. Наведені моделі розрізняються між собою саме способом визначення норми віддачі.

У випадку застосування моделі Ринга застосовують припущення про те, що діюче підприємство додатково і рівними частками приносить власнику дохід, що дорівнює вартості реалізації майна, що застосовується для ведення бізнесу:

$$V = \frac{NOR}{i + \frac{D}{n}}, \quad (6.10)$$

де  $i$  – ставка дисконтування;

$D$  – майбутня вартість грошової одиниці, за яку було придбано на момент започаткування бізнесу;

$n$  – термін здійснення діяльності.

Тобто у даному випадку норма віддачі забезпечує рівномірне повернення майбутньої вартості продажу майна (активів), що використовуються для ведення бізнесу.

Норма повернення капіталу відповідно до моделі Інвуда визначається як норма доходності за умов вкладення отриманих додаткових доходів у той же бізнес. При цьому застосовується співвідношення

$$1/S_n = \frac{i}{(1+i)^n - 1}, \quad (6.11)$$

де  $1/S$  – фактор повернення капіталу;

$i$  – ставка дисконтування;

$n$  – термін функціонування бізнесу, років.

У моделі Інвуда фактор віддачі капіталу – це норма додаткового доходу з одиниці інвестованих коштів, що до закінчення корисного використання бізнесу забезпечить повернення вкладеного капіталу.

Визначення вартості підприємства із використанням моделі Інвуда здійснюється з використанням формули

$$V = \frac{NOR}{i + \frac{1}{S_n}}, \quad (6.12)$$

Модель Хоскальда відрізняється від моделі Інвуда лише тим, що додатковий дохід вкладається не в той же бізнес, як у попередньому випадку, а в безризикові фінансові інструменти з відповідною ставкою доходності  $R$ .

Фактор повернення капіталу та вартість бізнесу відповідно до моделі Хоскальда визначаються наступним чином:

$$1/S_n = \frac{R}{(1+R)^n - 1}; \quad V = \frac{NOR}{i + \frac{1}{S_n}}, \quad (6.13; 6.14)$$

У випадку припущення про необмежений термін функціонування підприємства застосовують Модель Гордона, що враховує темпи зростання майбутніх доходів:

$$V = \frac{NOR}{i - \alpha}, \quad (6.15)$$

де  $i$  – ставка дисконтування;

$\alpha$  – темпи зростання доходу підприємства.

Розглянуті методи капіталізації застосовуються як експрес-методи визначення вартості бізнесу, а модель Гордона – для отримання вартості бізнесу у постпрогнозний період його функціонування.

Таким чином, вартість підприємства складається з прогнозованої і постпрогнозованої вартості і розраховується виходячи із співвідношення

$$V_C = V_{\text{прогн}} + V_{\text{пост}}, \quad (6.16)$$

У процесі визначення вартості діючого підприємства вдаються до застосування декількох методів доходного підходу, з метою підвищити обґрунтованість результатів оцінки.

## 6.2 Ринковий підхід до оцінки вартості майна та ринкової цінності підприємства

Застосування ринкового (порівняльного) підходу до оцінки діючого підприємства базується на визначенні вартості підприємства шляхом аналізу й узагальнення ринкової інформації про вартість аналогічних підприємств.

Джерелами інформації про ціни аналогічних об'єктів є:

1. Відомості з фондових ринків про угоди з акціями об'єктів аналогів;
2. Відомості про внесках учасників у статутний капітал підприємства, що створюється;
3. Відомості про ціни підприємств у разі злиття або поглинання.

Основними методами ринкового підходу є:

- Метод компанії-аналогу
- Метод угод
- Метод галузевих коефіцієнтів

1. Метод компанії-аналогу – базується на порівнянні аналогічних підприємств і коригуванні отриманих варіантів вартості підприємства.

Метод компанії-аналогу включає наступні етапи:

А. Вибір компанії-аналогу проходить в декілька стадій. Спочатку формується найбільш широкий перелік компаній-аналогів, які схожі з підприємством, що оцінюється, за якоюсь однією або декількома ознаками. У подальшому цей перелік скорочується з метою обрати аналоги з високим ступенем подібності.

Враховують наступні ознаки компаній-аналогів:

- Розмір.
- Галузева належність.
- Види продукції, що випускаються.
- Стратегія розвитку компанії.
- Структура капіталу.
- Особливості бухгалтерського обліку.
- Фінансові характеристики.

В. Визначення вартості компаній-аналогів ( $V_C$ ) – здійснюють, виходячи з кількості акцій цих компаній, що знаходяться в обігу ( $N$ ), і ринкової ціни акції ( $P$ ):

$$V_C = P \times N, \quad (6.17)$$

С. Визначення цінових мультиплікаторів

Ціновий мультиплікатор – це показник, що характеризує співвідношення вартості аналогічної компанії ( $V_a$ ) з показником, що відбиває результати її діяльності ( $F$ ). Мультиплікатори, як правило, позначають залежно від того, які характеристики використовують для їх розрахунку.

Загальне співвідношення для розрахунку цінових мультиплікаторів має вигляд

$$M = \frac{V_A}{F}, \quad (6.18)$$

Залежно від того, які показники використовуються, мультиплікатори поділяються на:

- інтервальні (Ціна/Чистий прибуток; Ціна / Чистий доход; Ціна/ дивіденди тощо);
- моментні (Ціна / Чисті активи, Ціна / активи, Ціна / власний капітал тощо).

Вибір мультиплікаторів залежить від конкретних умов оцінки. Практикується також використання середнього значення мультиплікаторів.

D. Визначення вартості компанії здійснюється з використанням визначених на попередньому етапі цінових мультиплікаторів, виходячи із співвідношення

$$V_C = M_{сер} \times F_C, \quad (6.19)$$

де  $M_{сер}$  – середнє значення мультиплікатора;

$F_C$  – показник, що характеризує діяльність підприємства, яке оцінюється.

Як правило, в результаті застосування методу визначається декілька варіантів вартості компанії, що оцінюється. Для визначення підсумкової величини вартості результати оцінки узагальнюють з урахуванням конкретних особливостей визначення вартості підприємства.

Метод компаній-аналогів, як правило, застосовують для оцінки неконтрольних пакетів акцій компанії. Коли йдеться про контрольні пакети, застосовують метод угод.

2. Метод угод – на відміну від попереднього використовується для оцінки контрольних пакетів акцій або визначення вартості компаній в цілому. Методика визначення вартості підприємства суттєво не відрізняється від тієї, що застосовується у випадку використання методу компанії аналогу. Вартість контрольних пакетів акцій при розрахунку цінових мультиплікаторів збільшується приблизно на 35-40 % за рахунок так званої «премії за контроль».

3. Метод галузевих коефіцієнтів полягає в тому, що на основі спостереження за динамікою продажу підприємств певної галузі виводять певні пропорції між вартістю компанії і показниками її діяльності.

Наприклад:

- рекламні агенції та аудиторські фірми продаються за 0,7, 0,5 – від рівня річної виручки;
- ресторани й туристичні агенції – за 0,25 та 0,5 валової виручки.

Таким чином, розглянуті методи застосовуються за умов розвинутого фондового ринку, але вони потребують формування інформаційної бази для обґрунтування вибору компаній-аналогів.

### 6.3 Витратний підхід до визначення вартості майна та ринкової цінності підприємства

Витратний підхід застосовують для визначення вартості підприємств, які вже не функціонують (наприклад у разі банкрутства). Вартість підприємства при цьому визначається як величина чистих активів підприємства:

$$\text{Чисті активи} = \text{Активи} - \text{Зобов'язання}, \quad (6.20)$$

Наведене співвідношення визначає основні етапи застосування витратного підходу:

#### 1. Визначення ринкової вартості основних фондів підприємства

Вартість об'єкта нерухомості в більшості випадків визначається за допомогою методів капіталізації. При цьому застосовують співвідношення

$$V_H = \frac{DCF+S}{R}, \quad (6.21)$$

де  $DCF$  – дисконтовані грошові потоки від використання об'єкта нерухомості;

$S$  – дохід від можливого продажу об'єкта;

$R$  – ставка капіталізації.

$$R = \frac{A}{V}, \quad (6.22)$$

де  $V$  – ціна 1 м<sup>2</sup> об'єкта нерухомості;

$A$  – річна ставка оренди за одиницю площі об'єкта.

Вартість відновлення об'єктів основних фондів, виробничого призначення визначають виходячи з собівартості виробництва об'єкта аналога:

$$C_A = \frac{(1 - C_{ПДВ}) \times (1 - C_{ПР} - P_{\Pi}) \times C_A}{(1 - C_{ПР})}, \quad (6.23)$$

де  $C_A$  – собівартість виробництва аналогічного об'єкта;

$C_{ПДВ}$ ,  $C_{ПР}$  – ставки податку на додану вартість і прибуток;

$P_{\Pi}$  – рентабельність продажів;

$C_A$  – ціна аналогічного об'єкта;

Розрахунок собівартості об'єкта, що оцінюється, здійснюється з використанням співвідношення ваги аналогу й об'єкта оцінки ( $G_A / G$ ):

$$C = \frac{G_A}{G} \times C_A, \quad (6.24)$$

Відновну вартість об'єкта оцінки визначають за формулою

$$B_{ВДН} = \frac{(1 - C_{ПР}) \times C}{(1 - C_{ПР} - P_{\Pi})}, \quad (6.25)$$

#### 2. Визначення вартості інтелектуальних активів підприємства

У межах витратного підходу до оцінки бізнесу інтелектуальні активи оцінюють методом надлишкових прибутків, який сам по собі належить до методів капіталізації. В основі методу лежить припущення, що інтелектуальні активи забезпечують підприємству отримання додаткових прибутків, що перевищують галузевий рівень. Переваги підприємства при цьому визначаються перевищенням рентабельності над середнім галузевим рівнем. Додаткові прибутки підприємства визначаються, виходячи з перевищення прибутковості активів ( $\Delta P_A$ ), середньої величини активів компанії ( $A$ ) і коефіцієнта капіталізації додаткового прибутку ( $i$ ). Таким чином, співвідношення для визначення вартості інтелектуальних активів підприємства має вигляд формули:

$$V_{IA} = \frac{\Delta P_A \times A}{i}. \quad (6.26)$$

### 3. Визначення вартості фінансових інструментів підприємства.

Оцінка вартості акцій передбачає використання припущення про постійне зростання розміру дивідендів. За таких умов співвідношення для визначення вартості простих акцій набуває вигляду

$$V_s = \frac{D \times (1 + g)}{(i - g)}, \quad (6.27)$$

де  $g$  – темп зростання дивідендів;

$D$  – розмір останньої за часом виплати дивідендів;

$i$  – ставка дисконту.

Вартість облігацій складається з двох частин:

- дисконтованої вартості отриманих купонних виплат;
- дисконтованої вартості номінальної вартості облігації на момент її погашення.

Виходячи з цього, вартість облігації визначають із співвідношення:

$$V_B = \frac{R \times (1 + i)^N - 1}{i} + \frac{B_n}{(1 + i)^N}, \quad (6.28)$$

де  $i$  – ставка дисконту;

$R$  – періодичні відтокові виплати власнику облігації;

$N$  – порядковий номер року погашення облігації;

$B_n$  – номінальна вартість облігації.

4. Визначення вартості підприємства – здійснюється шляхом врахування вартості інших оборотних активів за винятком величини зобов'язань підприємства. Наприклад, дебіторська заборгованість враховується за чистою вартістю реалізації, при визначенні вартості запасів необхідно врахувати спосіб їх обліку й вартість зберігання. Грошові кошти переоцінці не підлягають.

Після того, як вартість активів підприємства розрахована, вартість підприємства визначають, як величину чистих активів.



## **ТЕМА 7 Управлінська діагностика**

### **7.1 Основи управлінської діагностики**

### **7.2 Діагностика організаційної структури управління підприємства**

### **7.3 Діагностика управління окремими підрозділами підприємства**

#### **7.1 Основи управлінської діагностики**

Ефективне управління є однією з ключових умов діяльності підприємства в ринкових умовах господарювання, оскільки саме від якості прийняття управлінських рішень залежить ефективність використання ресурсів і реалізації конкурентних переваг підприємства.

Управлінська діагностика – це комплекс методів оцінки, моніторингу та удосконалення системи управління підприємством з метою підвищення ефективності його діяльності.

Мета управлінської діагностики – забезпечення відповідності системи управління і стратегічних цілей та тактичних завдань що формулюються керівництвом і досягаються на підприємстві.

У теорії управління розрізняють суб'єкт і об'єкт управління. Суб'єктом вважається менеджмент підприємства, а об'єктом – ресурси і персонал підприємства. Вплив суб'єкта на об'єкт управління здійснюється шляхом реалізації основних функцій управління, до яких традиційно відносяться планування, організація, мотивація і контроль (див. рис. 7.1).

Реалізація управлінських функцій здійснюється через інформаційну систему підприємства: підрозділи і окремі працівники отримують конкретні завдання з урахуванням термінів виконання звітують про досягнуті результати. Тобто відбувається зворотній зв'язок між об'єктом і суб'єктом управління.

У процесі управлінської діагностики особлива увага приділяється оцінці результатів діяльності підрозділів підприємства та окремих працівників. При цьому здійснення діагностичних процедур проходить в декілька етапів:

1. Аналіз роботи підрозділів підприємства в попередні періоди – передбачає порівняння результатів роботи підприємства і його структурних одиниць в динаміці з метою виявлення позитивних і негативних тенденцій.

2. Встановлення критеріїв ефективності для підрозділів підприємства – проводиться з урахуванням специфіки роботи кожного підрозділу і особливостей визначення його результатів. При цьому для кожного підрозділу встановлюються нормативні значення критеріїв ефективності.

3. Порівняння фактичних значень критеріїв з нормативними – проводиться за результатами роботи підприємства за рік. Значні відхилення фактичних показників від встановлених, як правило, свідчать про нереалізований потенціал того чи іншого підрозділу і в окремих випадках можуть привести до зміни керівництва.

4. Обґрунтування організаційних заходів з удосконалення управлінської системи – передбачає використання результатів діагностики для визначення

підрозділів, які потребують реорганізації, зміни керівництва або інших управлінських заходів з підвищення їх ефективності.

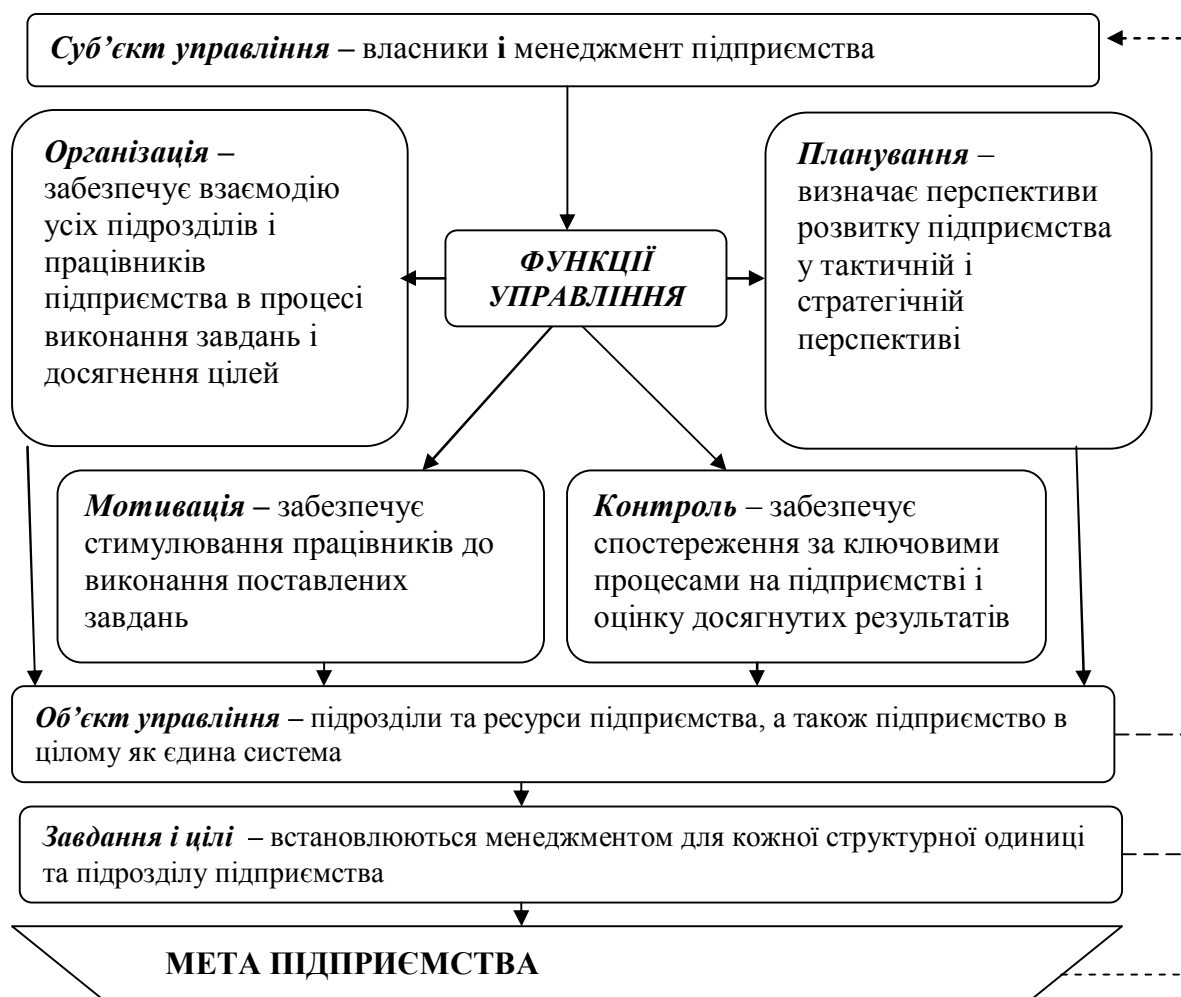


Рисунок 7.1 – Сутність і реалізація функцій управління

Враховуючи, що управлінська діагностика здійснюється комплексно і охоплює не тільки систему управління в цілому, а й її окремі структурні елементи, необхідно виділити кілька рівнів діагностики:

1. Діагностика організаційної структури управління – передбачає встановлення відповідності організаційної структури і управлінської системи цілям і завданням, що вирішуються на підприємстві. Інструментами коригування системи є реорганізаційні заходи, що обґрунтовуються за підсумками аналізу результатів діяльності підприємства.

2. Діагностика управління окремими підрозділами й структурними одиницями підприємства – здійснюється з урахуванням перерахованих вище етапів. У цьому випадку критерієм ефективності управління є результати підрозділу (структурної одиниці) підприємства.

3. Діагностика менеджменту підприємства – проводиться з метою встановити, чи відповідають менеджери підприємства займаним посадам за рівнем кваліфікації і особистими якостями.

## **7.2 Діагностика організаційної структури управління підприємства**

Організаційна структура управління – це сукупність структурних одиниць, що виконують функції управління та утворюють ієрархічну систему. Таким чином, організаційна структура відображає систему управління підприємства.

До основних характеристик організаційної структури управління належать:

1. Спеціалізація – виявляється в тому, що кожен підрозділ підприємства виконує специфічні функції.

2. Наявність зв'язків – ця характеристика забезпечує адміністративно-управлінські відносини в системі управління. Вертикальні зв'язки характеризуються ієрархічним підпорядкуванням підрозділів, а горизонтальні – кооперацією між ними.

3. Координація – забезпечує взаємодію підрозділів підприємства.

4. Розподіл повноважень і відповідальності – забезпечує можливість делегування повноважень з прийняття рішень на нижчі рівні управління.

5. Централізація – ступінь концентрації прав прийняття рішень топ менеджерами підприємства.

6. Ієрархічність – характеризує складність системи, кількість рівнів управління та їх підпорядкованість.

Головним завданням діагностики структури управління підприємством є визначення рівня її оптимальності з урахуванням управлінських завдань кожного підрозділу. Одним з шляхів вирішення цього завдання є розрахунок показника організаційної відокремленості, що є критерієм оптимальності структури управління і розраховується з урахуванням сили зв'язку між завданнями. При цьому вважається, що оптимальна система характеризується мінімальною необхідною взаємодією між структурними одиницями і мінімальною силою зв'язку між завданнями. Виконання цієї умови забезпечує гнучкість управлінської системи підприємства. Зв'язок між завданнями вимірюють на основі граничних значень, що наведені нижче.

Таблиця 7.1 – Значення коефіцієнта зв'язку між управлінськими завданнями

Зв'язок між завданнями	Умови реалізації завдань при порушенні зв'язку між ними	Коефіцієнт зв'язку
Максимальний	Відсутність умов	1
Високий	Вкрай небажані умови	0,9-0,8
Важливий	Небажані умови	0,6-0,7
Звичайний	Рідкі конфлікти в системі управління	0,3-0,5
Слабкий	Рідкі конфлікти в системі управління	0,1-0,2
Відсутній	Відсутність зміни умов	0

Показник організаційної відокремленості, про який йшлося вище, розраховують для оцінки перерозподілу завдань в управлінській системі, виходячи із співвідношення

$$E = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{z_i} w_{ij}}{\sum_{k=1}^Z w_k} \quad (7.1)$$

де  $n$  – число структурних одиниць в системі управління;

$z_i$  – кількість зв'язків в  $i$ -му підрозділі;

$w_{ij}$  – зважене значення  $j$ -ї сили зв'язку в  $i$ -му підрозділі;

$Z$  – загальне число зв'язків у системі управління;

$w_k$  – зважене значення  $k$ -ї сили зв'язку в системі управління.

Чим ближче значення цього показника до одиниці тим ближче система до оптимальної з урахуванням зменшення взаємодії структурних одиниць до мінімально необхідного рівня.

### 7.3 Діагностика управління окремими підрозділами підприємства

Як вже зазначалося, діагностика управління окремими підрозділами підприємства базується на встановленні критеріїв їх ефективності з подальшою оцінкою досягнутих за період результатів. Практичне вирішення вказаного завдання ускладнюється тим, що не всі підрозділи підприємства (тобто результати їх діяльності) можна оцінити кількісно. До того ж є показники, що характеризують діяльність підприємства в цілому. Враховуючи ці обмеження, необхідно враховувати не тільки підрозділи, але й сфери діяльності підприємства.

При цьому слід враховувати, що показники, які характеризують результати діяльності підприємства в цілому, доцільно застосовувати для оцінки дій вищого керівництва, як це практикується в корпоративному управлінні (при переобранні вищих керівних органів акціонерних товариств серед іншого враховується і динаміка фінансових результатів).

Наведений перелік критеріїв оцінки ефективності роботи підрозділів підприємства містить тільки найпоширеніші показники, але як правило, керівництво самостійно формує критерії оцінки, враховуючи галузеву специфіку підприємства, особливості управлінської структури та інші фактори.

Співставлення заздалегідь встановлених значень з фактичними є одним з основних прийомів економічної діагностики, оскільки дозволяє керівництву отримати узагальнену інформацію про ефективність роботи окремих підрозділів і системи управління в цілому.

Діяльність окремих підрозділів підприємства складно піддається кількісній оцінці. Як приклад, можна навести відділи, що відповідають за інформаційне забезпечення діяльності підприємства (бухгалтерія, планово-економічний та ін.). Оцінку діяльності цих відділів проводять на основі оперативності та якості виконання завдань працівниками у межах їх компетенції та службових обов'язків і з урахуванням фахового рівня.

Таким чином, до переваг застосування критеріїв ефективності роботи підрозділів підприємства можна віднести такі:

1. Кожне підприємство може самостійно встановлювати перелік критеріїв та встановлювати їх значення

2. Діагностика діяльності відділів підприємств є інструментом контролю, оскільки значні відхилення встановлених і фактичних показників свідчать про зниження результатів і необхідність розробки заходів по підвищенню ефективності роботи підприємства.

3. Результати проведення діагностики ефективності роботи відділів і підрозділів підприємства враховують при обґрунтуванні управлінських рішень, що передбачають реорганізацію підприємства, зміну керівництва або здійснення інших необхідних заходів.

## ТЕМА 8 Діагностика виробничого потенціалу підприємства

### 8.1 Сутність і елементи виробничого потенціалу підприємства

### 8.2 Виробнича програма підприємства

### 8.3 Оцінка ефективності виробничого потенціалу підприємства

#### 8.1 Сутність і елементи виробничого потенціалу підприємства

Виробничий потенціал підприємства – це сукупність вартісних і натурально-речових характеристик виробничої бази, що виражається в потенційних можливостях виробляти продукцію певного складу, технічного рівня та якості, в необхідному обсязі.

На виробничий потенціал підприємства впливає використання підприємством ресурсів, що залучаються в процесі виробництва продукції. До них належать матеріальні, трудові, фінансові, інтелектуальні та ін. Зв'язок між ресурсами підприємства і складовими виробничого потенціалу наведено нижче (рис. 8.1).



Рисунок 8.1 – Складові виробничого потенціалу підприємства

Технічна складова виробничого потенціалу характеризує використання обладнання, а також його удосконалення.

Технологічна складова регламентує послідовність здійснення операцій з виготовлення продукції. Важливість цього елемента виробничого потенціалу пояснюється тим, що дотримання технології виробництва є ключовим фактором забезпечення якості продукції.

Інжинірингова складова передбачає розробку нових і удосконалення існуючих видів продукції.

Менеджмент підприємства відповідає за виготовлення якісної продукції як кінцевий результат виробництва. При цьому основна увага приділяється ресурсному забезпеченню виробництва, дотриманню технології і забезпеченню трудової дисципліни на виробництві.

## 8.2 Виробнича програма підприємства

Виробнича програма підприємства – це сукупність продукції певної номенклатури і асортименту, яка має бути виготовлена у плановому періоді.

Виробнича програма є важливим розділом плану роботи підприємства, оскільки вона розкриває зміст його основної діяльності і визначає засоби досягнення стратегічної мети. Загальна схема розробки виробничої програми подана на рисунку 8.2.

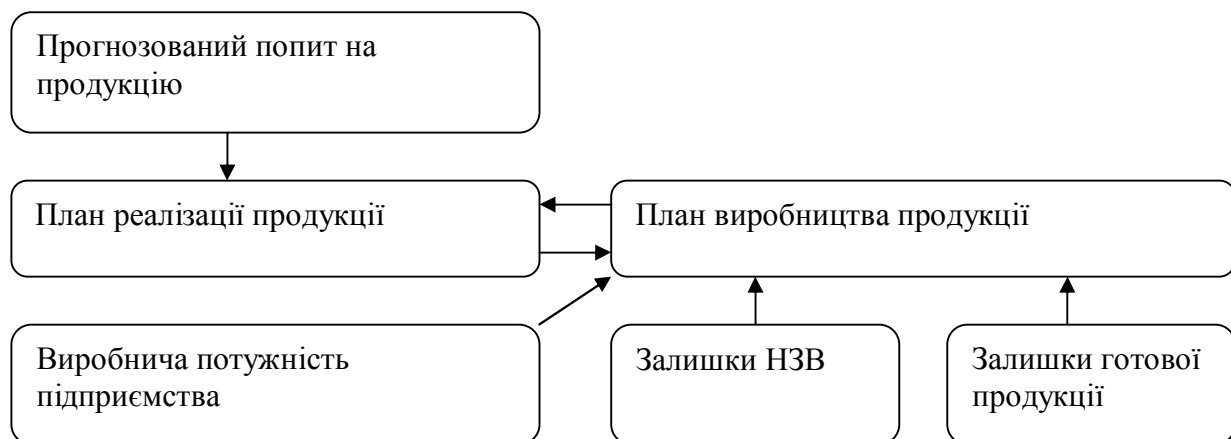


Рисунок 8.2 – Порядок розробки виробничої програми підприємства

Для діагностики виробничої програми підприємства використовують показники валової, товарної і реалізованої продукції.

Валова продукція характеризує вартість готової продукції і напівфабрикатів ( $Q$ ) з урахуванням їх цін ( $Ц$ ). До валової продукції включають також вартість робіт промислового характеру, але не враховують продукцію власного виробництва, що йде на промислово-виробничі потреби (ВП ВЛ). Показник валової продукції розраховують за формулою

$$ВП = \sum_{i=1}^n Q_i \times Ц_i \times P_{ІХ} - ВП_{ВЛ}, \quad (8.1)$$

Товарна продукція – це вартість продукції, що призначена для реалізації споживачам. До її складу включається готова продукція, продукція

промислового характеру, виготовлена на замовлення, напівфабрикати, що реалізуються споживачам, а також тара власного виробництва, якщо її ціна не входить у вартість продукції.

Взаємозв'язок між валовою ( $ВП$ ) і товарною ( $ТП$ ) продукцією ілюструється формулою

$$ВП = ТП + (НФ^{КП} - НФ^{ПП}), \quad (8.2)$$

де  $НФ^{КП}$ ,  $НФ^{ПП}$  – залишок напівфабрикатів на кінець та початок звітнього періоду.

Реалізована продукція – вартість продукції, що була фактично реалізована споживачам у звітному періоді.

Цей показник відрізняється від попереднього на різницю залишків готової продукції на кінець ( $ГП^{КП}$ ) і початок ( $ГП^{ПП}$ ) звітнього періоду і визначається за формулою

$$РП = ТП - (ГП^{КП} - ГП^{ПП}), \quad (8.3)$$

Виробнича програма підприємства планується з урахуванням його виробничої потужності, яка використовується для визначення обсягу продукції, яка може бути виготовлений підприємством за умов максимального завантаження виробничих потужностей.

Виробнича потужність підприємства може змінюватися протягом періоду внаслідок введення і вибуття обладнання. З урахуванням цього виникає потреба в розрахунку середньорічної виробничої потужності, яка визначається з використанням співвідношення

$$P_{CP} = P_{PP} + P_{BB} \frac{T_{BB}}{12} - P_{VIB} \frac{T_{VIB}}{12} + P_{ORG} \frac{T_{ORG}}{12}, \quad (8.4)$$

де  $P_{PP}$  – потужність на початок року;

$P_{BB}$  – потужності, введені протягом звітнього періоду;

$T_{BB}$  – кількість повних місяців роботи введених потужностей;

$P_{VIB}$  – потужності, що вибули протягом звітнього періоду;

$T_{VIB}$  – кількість повних місяців, протягом яких потужності не працюватимуть;

$P_{ORG}$  – збільшення потужностей внаслідок організаційних заходів;

$T_{ORG}$  – кількість повних місяців роботи потужностей введених внаслідок організаційних заходів.



Показники виробничої потужності значною мірою залежать від завантаження устаткування ( $T_3$ ), що визначається на основі планового обсягу продукції і витрат часу на її обробку за формулою

$$T_3 = \sum_{i=1}^n Q_i \times t_i, \quad (8.5)$$

де  $n$  – кількість найменувань виробів;

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

$t_i$  – витрати часу на обробку одного виробу  $i$ -го найменування.

Спосіб розрахунку показників виробничої потужності значною мірою залежить від конкретних умов виробництва і типу обладнання (табл. 8.1).

Таблиця 8.1 – Показники діагностики виробничої потужності підприємства

Показники	Формула розрахунку	Умовні позначення
Виробнича потужність для одно продуктового виробництва у натуральному виразі ( $\Pi_O$ )	$\Pi_O = \frac{T_{E\Phi} \times m_O \times k_H}{t_H}$	$T_{E\Phi}$ – ефективний час роботи одного агрегату; $m_O$ – кількість взаємозамінних агрегатів у групі машин;
Виробнича потужність автоматичної лінії ( $\Pi_B$ )	$\Pi_B = \frac{T_P \times 60}{r}$	$k_H$ – плановий коефіцієнт виконання норм виробітку; $t_H$ – витрати часу на витрати одного виробу;
Виробнича потужність устаткування безперервної дії ( $\Pi_{БЕЗ}$ )	$\Pi_{БЕЗ} = \frac{T_{E\Phi} \times m_O \times V \times q}{k_{ВИТР}}$	$T_P$ – час роботи технологічної лінії за розрахунковий період;
Виробнича потужність устаткування періодичної дії ( $\Pi_{\Pi}$ )	$\Pi_{\Pi} = \frac{T_{E\Phi o} \times m_O \times c \times k_{ВИХ}}{T_{\Pi}}$	$r$ – такт роботи лінії; $V$ – корисний об'єм чи площа апарату; $q$ – кількість сировини на одиницю об'єму чи площі; $k_{ВИТР}$ – витратний коефіцієнт; $c$ – кількість сировини на один виробничий цикл; $k_{ВИХ}$ – коефіцієнт виходу готової продукції з сировини; $T_{\Pi}$ – тривалість одного виробничого циклу, годин.

### 8.3 Оцінка ефективності виробничого потенціалу підприємства

Для оцінки ефективності виробничого потенціалу використовують систему показників.

Ступінь відповідності виробничої програми ( $Q_{\phi}$ ) і виробничої потужності ( $\Pi_B$ ) оцінюється коефіцієнтом використання виробничих потужностей, що визначається таким чином:

$$k_{ВП} = \frac{Q_{\phi}}{\Pi_B}, \quad (8.6)$$

Для оцінки ефективності використання виробничого обладнання при виготовленні продукції певного виду, необхідно обчислити коефіцієнти екстенсивного й інтенсивного використання обладнання ( $k_{ЕКС}$  і  $k_{ІНТ}$ ), а також інтегральний коефіцієнт ( $k_{ІНТЕГР}$ ) і резерв потужності ( $P_{\Pi}$ ):

$$k_{ЕКС} = \frac{T_{\phi}}{T_K}, \quad (8.7)$$

$$k_{ІНТ} = \frac{P_{\phi}}{P_{ПАСП}}, \quad (8.8)$$

$$k_{ІНТЕГР} = k_{ІНТ} \times k_{ЕКС}, \quad (8.9)$$

$$P_{\Pi} = 1 - k_{ІНТЕГР}, \quad (8.10)$$

де  $T_K$  – річний календарний фонд робочого часу, год.;

$T_{\phi}$  – фактичний час роботи обладнання протягом звітного періоду, год.;

$P_{\phi}$  – фактична продуктивність обладнання, од. / год.;

$P_{ПАСП}$  – паспортна продуктивність обладнання, од./год.

Крім ефективності роботи обладнання, обґрунтування виробничої програми підприємства передбачає аналіз використання виробничих ресурсів. З цією метою показники, що характеризують вартість ресурсів порівнюють з виробничою програмою у вартісному вираженні.

Вартість ресурсів визначають з урахуванням елементів собівартості продукції. У результаті визначаються показники матеріалоемності, енергоемності, а також відношення фонду оплати праці до обсягу виробничої програми (зарплатоемності).

Для визначення перелічених показників вартість ресурсів певного виду діляться на обсяг виробничої програми.

Наприклад, формула для розрахунку матеріалоємності має вигляд:

$$M_c = \frac{M}{ВП}, \quad (8.11)$$

де  $M_c$  – матеріалоємність виробництва продукції, грн./грн.;

$M$  – вартість матеріальних ресурсів, тис. грн.;

$ВП$  – виробнича програма у грошовому вираженні, тис. грн.

За результатами розгляду особливостей діагностики виробничого потенціалу підприємства доцільно сформулювати основні шляхи його підвищення:

1. Технологічне оновлення виробництва.
2. Підвищення кваліфікації виробничого персоналу.
3. Підвищення ефективності управління виробництвом.
4. Впровадження інновацій з метою більш раціонального використання наявних у підприємства ресурсів.

## **ТЕМА 9 Фінансова діагностика**

### **9.1 Діагностика фінансового стану за допомогою R-аналізу**

### **9.2 Діагностика забезпеченості підприємства власним оборотним капіталом**

### **9.3 Діагностика ймовірності банкрутства підприємства**

#### **9.1 Діагностика фінансового стану за допомогою R-аналізу**

Фінансова діагностика як напрямок економічної діагностики підприємства застосовується з метою оцінки фінансового стану підприємства на основі розрахунку фінансових показників. Найбільш поширеним методом фінансової діагностики є R-аналіз.

R-аналіз – метод фінансової діагностики, що передбачає оцінку фінансового стану підприємства на певний момент часу за такими напрямками, як ліквідність, ділова активність, структура капіталу та прибутковість (рис. 9.1).



Рисунок 9.1 – Напрямки здійснення R-аналізу за групами показників.

Інформаційною базою для проведення R-аналізу є відомості, що містяться у публічній звітності підприємства.

Розрахунок показників ліквідності передбачає співставлення вартості оборотних активів підприємства й величини його поточних зобов'язань. При цьому треба розрізняти ліквідність активів, під якою розуміють можливість перетворення різних їх видів у грошову форму, й ліквідність підприємства як можливість розрахуватися з дебіторами, використовуючи активи, що мають різний ступінь ліквідності. Традиційно найбільш ліквідною формою активів вважається грошова, оскільки гроші найзручніше використовувати для розрахунків. Дебіторська заборгованість характеризується середнім ступенем ліквідності, бо її також повертають у грошовій формі. Всі інші оборотні активи мають нижчу ліквідність, оскільки деякі з них існують у матеріальній формі. Найнижчу ліквідність мають об'єкти основних засобів, але вони звичайно не використовуються для розрахунків за поточними зобов'язаннями підприємства.

Показники структури капіталу, відображають частку капіталу певного виду (власного або позикового до якого прирівнюється і залучений) у загальній сумі капіталу підприємства.

Оборотність оборотних активів іноді називають діловою активністю, бо збільшення кількості оборотів оборотних активів, як правило, обумовлене зростанням обсягів реалізації продукції. Показники оборотності визначаються як співвідношення виручки від реалізації і середньої суми оборотних активів підприємства і вимірюються кількістю разів повернення їх у вигляді виручки на останній стадії виробничо-комерційного циклу. Оскільки протягом циклу оборотні активи проходять усі стадії (грошову матеріальну і виробничу) і повертаються на підприємство в грошовій формі, їх оборотність вимірюється кількістю оборотів на рік.

Показники прибутковості являють собою співвідношення різних видів прибутку й вартості ресурсів підприємства або його доходів.

Деякі з наведених показників характеризуються нормативними значеннями, що дозволяє використовувати їх саме як інструмент діагностики. Наприклад, вважається, що для забезпечення нормального фінансового стану абсолютна ліквідність має бути не менше 0,15, а загальна вартість оборотних активів вдвічі перевищувати величину поточних зобов'язань.

Показники рентабельності й ділової активності не порівнюються з нормативними значеннями, але порівнюються з показниками інших підприємств або середніми по галузі. Що стосується показників структури капіталу, то значення коефіцієнтів автономії і фінансової залежності обмежуються одиницею, оскільки ці показники є структурними.

## **9.2 Діагностика забезпеченості підприємства власним оборотним капіталом**

Одним з найбільш розповсюджених методів оцінки фінансового стану підприємства є діагностика фінансової стійкості підприємства за допомогою встановлення його забезпеченості власним оборотним капіталом.

Власним оборотним капіталом (ВОК) називають величину оборотного капіталу, що залишиться у підприємства після сплати поточних зобов'язань. Величину власного оборотного капіталу розраховують за формулою

$$ВОК = OA - ПЗ, \quad (9.1)$$

де  $OA$  – оборотні активи підприємства;

$ПЗ$  – поточні зобов'язання підприємства.

Якщо  $ВОК > 0$ , то підприємство має більше власних джерел (ресурсів), ніж це необхідно для самофінансування. Якщо  $ВОК < 0$ , то джерелом покриття основних засобів і необоротних активів є короткострокова кредиторська заборгованість. У разі настання терміну виконання зобов'язань перед кредиторами, від'ємне значення показника ВОК вказує на необхідність залучення позикових засобів, або реалізації основних засобів і необоротних активів для покриття поточних зобов'язань. Тобто фінансове положення підприємства є нестійким і потрібне вжиття термінових заходів для його покращання.

Для здійснення діагностики фінансового стану підприємства величину власного оборотного капіталу порівнюють з величиною його запасів, визначаючи таким чином можливість забезпечення виробничої діяльності за рахунок власних коштів.

### 9.3 Діагностика ймовірності банкрутства підприємства

Банкрутством традиційно вважається неспроможність підприємства відповідати перед кредиторами за фінансовими зобов'язаннями.

Одним з напрямків фінансової діагностики є визначення ймовірності банкрутства підприємства, що здійснюється за допомогою обробки статистичної інформації та побудови емпіричних моделей для оцінки вірогідності банкрутства. Найбільш розповсюдженою з таких моделей є модель Альтмана, що розроблена у 1968 р. на основі інформації про діяльність американських компаній.

Найбільш відомий варіант моделі Альтмана має вигляд:

$$Z = 1,2 * X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5, \quad (9.5)$$

де  $X_1$  – співвідношення оборотного капіталу і активів;

$X_2$  – відношення нерозподіленого прибутку до суми активів;

$X_3$  – відношення операційних доходів (без урахування податків) і суми активів;

$X_4$  – відношення власного капіталу і активів;

$X_5$  – співвідношення виручки та активів підприємства.

Для інтерпретації результатів розрахунку необхідно застосувати шкалу значень, які набуває «Z-рахунок».

Таблиця 9.1 – Інтерпретація результатів застосування моделі Альтмана

Значення «Z рахунку»	Вірогідність банкрутства
Менше 1,8	Дуже висока
1,81-2,7	Висока
2,71-2,99	Середня
Більше 3	Низька

Розглянутий підхід був досить розповсюдженим у минулому столітті, але при застосуванні його в сучасних умовах слід врахувати, що модель Альтмана була розроблена на основі дослідження американських компаній, які в 1968 р. діяли зовсім в інших умовах ніж сучасні українські підприємства. До того ж для застосування моделі треба врахувати різницю в системах оподаткування, структури активів і капіталу, та ін.

Таким чином, у разі застосування для діагностування ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств модель Альтмана не забезпечить достатньої точності й обґрунтованості отриманих результатів.

## **ТЕМА 10 Діагностика економічної безпеки підприємства**

### **10.1 Поняття й цілі діагностики безпеки підприємства**

### **10.2 Аналітична оцінка рівня економічної безпеки підприємства**

### **10.3 Служба безпеки підприємства**

#### **10.1 Поняття й цілі діагностики безпеки підприємства**

За ринкових умов господарювання дуже важливого (якщо не вирішального) значення набуває економічна безпека всіх суб'єктів підприємницької та інших видів діяльності.

Економічна безпека фірми (підприємства, організації) – це такий стан ресурсів підприємства і можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам).

Необхідність постійного дотримання економічної безпеки зумовлюється завданням забезпечення стабільності функціонування і досягнення головних цілей діяльності. Рівень економічної безпеки підприємства залежить від ефективності управління і запобігання існуючим загрозам.

Джерелами негативних впливів на економічну безпеку можуть бути:

1. Свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств-конкурентів);
2. Збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринках даного підприємства, наукові відкриття і технологічні розробки, форс-мажорні обставини тощо).

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне й максимально ефективно функціонування тепер і

високий потенціал розвитку в майбутньому. До основних функціональних цілей економічної безпеки належать:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості й незалежності підприємства (організації);
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу того чи того суб'єкта господарювання;
- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством (організацією);
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства (організації);
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;
- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

Загальна схема процесу організації економічної безпеки включає такі дії (заходи), що виконуються послідовно або одночасно:

- 1) формування необхідних корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, прав, інформації, технології та устаткування);
- 2) стратегічне прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- 3) стратегічне планування фінансово-господарської діяльності підприємства (організації);
- 4) тактичне планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- 5) тактичне планування фінансово-господарської діяльності підприємства (організації);
- 6) оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства (організації);
- 7) здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки;
- 8) загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки.
- 9) Тільки за виконання в необхідному обсязі зазначених дій (заходів) можна буде досягти належного рівня економічної безпеки підприємства.



## 10.2 Аналітична оцінка рівня економічної безпеки підприємства

Загальна методологія оцінки рівня економічної безпеки передбачає його визначення на основі розрахунку сукупного критерію через зважування й підсумовування окремих функціональних критеріїв, які обчислюються із допомогою порівняння можливої величини шкоди підприємству та ефективності заходів щодо запобігання цій шкоді. Сукупний критерій економічної безпеки будь-якого суб'єкта господарювання ( $K_{EB}$ ) можна розрахувати, користуючись формулою:

$$K_{EB} = \sum_{i=1}^n k_i * d_i, \quad (11.1)$$

де  $k_i$  – величина окремого (поодинокого) критерію за  $i$ -ю функціональною складовою;

$d_i$  – питома вага значущості  $i$ -ї функціональної складової;

$n$  – кількість функціональних складових економічної безпеки підприємства.

Оцінка рівня економічної безпеки здійснюється порівнюванням розрахункових значень  $K_{EB}$  із реальними величинами цього показника по підприємству (організації), що аналізується, а також (коли це можливо) по аналогічних суб'єктах господарювання відповідних галузей економіки.

Аналіз і оцінка досягнутого рівня економічної безпеки

Після розрахунку впливу функціональних складових на зміну  $K_{EB}$  здійснюється функціональний аналіз заходів з організації необхідного рівня економічної безпеки за окремими складовими з використанням відповідного алгоритму.

Результати функціонального аналізу оформляють у вигляді спеціальної таблиці-карти. Заповнюючи таку таблицю-карту, негативні явища, що впливають одразу на кілька складових економічної безпеки, ураховують окремо для кожної з них, натомість вартість заходів, які повторюються стосовно різних функціональних складових, ураховується в бюджеті підприємства (організації) тільки один раз.

Оцінка ефективності діяльності відповідних структурних підрозділів підприємства (організації) з використанням даних про витрати на запобігання можливим негативним впливам на економічну безпеку та про розміри відведеної і заподіяної шкоди дає об'єктивну (підкріплену економічними розрахунками) панораму результативності діяльності всіх структурних підрозділів (відділів, цехів) з цього питання. Конкретна оцінка ефективності роботи структурних підрозділів того чи того суб'єкта господарювання щодо економічної безпеки здійснюється з використанням таких показників:

1) витрати на здійснення заходу;

- 2) розмір відверненої шкоди;
- 3) розмір заподіяної шкоди;
- 4) ефективність здійсненого заходу (як різниця відверненої та заподіяної шкоди, поділеної на витрати на здійснення заходу).

### 10.3 Служба безпеки підприємства

На всіх великих і середніх підприємствах (в організаціях) звичайно створюються автономні служби безпеки, а безпека функціонування невеликих фірм може забезпечуватися територіальними (районними або міськими) службами, в яких фірма наймає одного чи кількох охоронців.

Такі служби охорони, як правило, створюються при місцевих органах внутрішніх справ або при державній службі безпеки. Пріоритетним принципом організації та функціонування системи безпеки фірми треба вважати її комплексність. Служба безпеки будь-якої фірми постійно виконує певний комплекс завдань. Головними з них для будь-якої фірми є такі:

- 1) охорона виробничо-господарської діяльності й захист відомостей, що вважаються комерційною таємницею даної фірми (підприємства, організації);
- 2) організація роботи з правовою та інженерно-технічного захисту комерційних таємниць фірми;
- 3) запобігання необґрунтованому допуску й доступу до відомостей та робіт, які становлять комерційну таємницю;
- 4) організація спеціального діловодства, яке унеможливорює не-санкціоноване одержання відомостей, віднесених до комерційної таємниці відповідної фірми;
- 5) виявлення та локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації в процесі звичайної діяльності та за екстремальних ситуацій;
- 6) організація режиму безпеки за здійснення всіх видів діяльності, включаючи зустрічі, переговори й наради в рамках ділового співробітництва фірми з іншими партнерами;
- 7) забезпечення охорони приміщень, устаткування, офісів, продукції та технічних засобів, необхідних для виробничої або іншої діяльності;
- 8) організація особистої безпеки керівництва та провідних менеджерів і спеціалістів фірми;
- 9) оцінка маркетингових ситуацій і неправомірних дій конкурентів і зловмисників.

Функції та об'єкти управління безпекою.

Сукупність конкретних завдань, що стоять перед службою безпеки фірми, зумовлює певний набір виконуваних нею функцій. Загальні функції, що

звичайно покладаються на службу безпеки фірми (підприємства, організації), сформульовані достатньо конкретно й чітко, що має суттєве практичне значення.

У нормативних документах, які визначають організацію діяльності служб безпеки фірм, виділяються конкретні об'єкти, що підлягають захисту від потенційних загроз і протиправних посягань. До них належать:

- персонал (керівні працівники; персонал, який володіє інформацією, що становить комерційну таємницю фірми);
- матеріальні засоби праці й фінансові кошти (приміщення, споруди, устаткування, транспорт; валюта, коштовні речі, фінансові документи);
- інформаційні ресурси з обмеженим доступом;
- засоби й системи комп'ютеризації діяльності фірми (підприємства, організації);
- технічні засоби та системи охорони й захисту матеріальних та інформаційних ресурсів.

Служба безпеки фірми завжди має бути готовою до подолання критичної (кризової) ситуації, що може постати через зіткнення інтересів бізнесу й злочинного світу.

## **ТЕМА 11 Діагностика корпоративної культури підприємства**

### **11.1 Поняття і типи корпоративної культури підприємства**

### **11.2 Соціалізація як фактор формування корпоративної культури**

### **11.3 Оцінка корпоративної культури**

#### **11.1 Поняття і типи корпоративної культури підприємства**

Під корпоративною культурою підприємства розуміють сукупність ідей, поглядів, цінностей і правил поведінки, що є спільними для всіх працівників підприємства.

Корпоративна культура визначає індивідуальність підприємства і впливає на формування його внутрішньої політики й відносин між людьми.

Для успішного формування корпоративної культури необхідно враховувати наступне:

1. Ініціатива щодо формування корпоративної культури йде від вищого керівництва, а її реальними провідниками стають менеджери верхньої і середньої ланок управління. При цьому керівництву необхідно оцінити готовність підприємства до змін.

2. Формування корпоративної культури, як правило, відбувається із залученням висококваліфікованих фахівців у цій сфері.

3. У процесі впровадження корпоративної культури необхідно інформувати працівників про можливі зміни ціннісних орієнтацій підприємства, які, у свою чергу, залежать від змін місії і стратегічних пріоритетів, а також шляхів досягнення поставлених цілей.

У процесі формування корпоративної культури важливо враховувати позитивні й негативні фактори, що на неї впливають.

Зокрема, до позитивних факторів відносяться: збільшення контактів із зовнішнім середовищем, аналіз потреб клієнтів, дослідження і аналіз досягнень конкурентів, залучення зовнішніх консультантів, навчання працівників поза межами підприємства та ін.

До факторів, що ускладнюють формування корпоративної культури підприємства, відносяться: надмірне зосередження на внутрішніх процедурах і правилах підприємства, незрозумілі критерії оцінки успіхів працівників, консерватизм апарату управління, інтуїтивний підбір кадрів, заснований на суб'єктивних оцінках.

Значущість формування корпоративної культури зростає в умовах посилення конкуренції і необхідності розширення ринків та диверсифікації напрямів діяльності підприємства. Таким чином, в сучасних умовах господарювання корпоративну культуру підприємства можна віднести до його конкурентних переваг.

Залежно від атмосфери в колективі й ролі лідера виділяють декілька видів корпоративної культури підприємства.

Слід зазначити, що ієрархічний і клановий типи корпоративної культури характерні для підприємств, які були сформовані в умовах планової економіки. Для цих підприємств такі цінності, як здобуття конкурентних переваг або необхідність стрімкого розвитку не є пріоритетними. Натомість увага приділяється збереженню стабільності, дотриманню формальних процедур і лояльного ставлення до керівництва.

**Патріархальна (кланова) культура** – лідери сприймаються працівниками як вихователі. Загальними цінностями є відданість організації та дотримання традицій. Значна увага приділяється єдності колективу та лояльності до лідерів.

**Ієрархічна культура** – лідери консерватори і раціоналісти. Основна увага приділяється формальному дотриманню процедур. Спільними цінностями є збереження стабільності розвитку підприємства.



**Адхократична культура** – лідерами є харизматичні новатори, що схильні до ризику. Спільними цінностями є генерація нових ідей і способів їх реалізації. Основна увага приділяється розвитку підприємства.

**Ринкова культура** – лідери як і організація в цілому орієнтовані на досягнення результату. Загальними цінностями є прагнення бути кращими за конкурентів і завжди досягати поставлених цілей

Рисунок 11.1 – Характеристика основних типів корпоративної культури підприємства

## 11.2 Соціалізація як фактор формування корпоративної культури

Під соціалізацією розуміють процес входження особистості у ту чи іншу соціальну спільноту.

У контексті формування корпоративної культури соціалізація – це процес сприйняття працівниками підприємства його цінностей, традицій, правил, норм, які є основою його корпоративної культури.

Одним із завдань менеджерів підприємства є дотримання певного стану корпоративної культури, що є сприятливим для досягнення стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства. Виконання цього завдання ускладнюється тим, що нові працівники приносять на підприємство нові ідеї, які можуть суперечити цінностям підприємства. Тому в процесі підтримання корпоративної культури необхідно постійно впливати на формування цінностей працівників. При цьому працівники можуть поділяти цінності організації в різній мірі – від формальних декларацій до повного сприйняття. Необхідно

відділяти представників зазначених вище груп для підтримання необхідної атмосфери в колективі підприємства.

Соціальні процеси, що характеризують формування корпоративної культури, можна умовно поділити на інтеграцію, диференціацію і адаптацію.

Інтеграція – об'єднання працівників і структурних підрозділів підприємства з метою вирішення поставлених керівництвом завдань. Інтеграція передбачає підвищення активності працівників у процесі спільного вирішення проблем, з якими стикається підприємство у процесі господарської діяльності.

Інтеграція може відбуватися і без контролю з боку керівництва. Причинами інтеграції можуть виступати як цінності організації, так і індивідуальні уявлення працівників – низька оплата праці, невдоволення діями керівництва або умовами праці. Напрямок інтеграції залежить від умінь менеджерів працювати з людьми.

Диференціація – характеризує відмінність цінностей працівників від цінностей організації, а також унікальність кожного працівника як особистості. З прийняттям працівника на підприємство постає питання про його місце в колективі. Важливо створити такі умови діяльності для кожного працівника, які забезпечують найбільш повне розкриття його здібностей в процесі вирішення проблем підприємства.

Необхідно вчасно інформувати нових працівників про цінності, традиції та правила підприємства, оскільки це значно прискорює процеси сприйняття ними корпоративної культури підприємства.

Адаптація – процес усвідомлення і сприйняття працівниками цінностей, норм і правил підприємства, покладених в основу його корпоративної культури. Процес адаптації працівників, як правило, відбувається з різною швидкістю, але в результаті вони або долучаються до корпоративної культури підприємства, сприймаючи його цінності, або шукають інший колектив для професійної реалізації.

### **11.3 Оцінка корпоративної культури підприємства**

Корпоративна культура відноситься до таких сфер діяльності підприємства, що потребує постійного моніторингу і коригування. Але складність оцінки полягає в тому, що рівень корпоративної культури може бути оцінений лише суб'єктивно, на основі проведення опитування працівників та використання експертних методів діагностики.

Основним завданням діагностики корпоративної культури є встановлення узгодженості між цінностями підприємства і цінностями окремих

працівників з метою забезпечення такої атмосфери в колективі, яка сприяє найбільш ефективному досягненню цілей і завдань підприємства. При опитуванні працівників важливо враховувати наступне:

1. Сприйняття працівниками один одного – є одним з визначних факторів формування атмосфери в колективі. Менеджерам з персоналу необхідно з'ясувати ступінь задоволення потреб працівників і їх відношення один до одного. При цьому ключове значення має вирішення проблем пов'язаних з розподілом прав та обов'язків на підприємстві. Делегування обов'язків завжди супроводжується наділенням необхідними повноваженнями, але при цьому керівництву треба об'єктивно оцінювати професійні якості й індивідуальні особливості працівників для уникнення можливих конфліктів.

2. Сприйняття працівниками управління – передбачає анкетування працівників з метою встановлення їх відношення до рішень і дій керівництва. Зокрема, важливе значення для діагностики корпоративної культури мають результати оцінки працівниками умов праці на підприємстві, стилю керівництва, якості прийняття рішень, етики управління, особистих якостей керівників та ін.

3. Значення для працівників цінностей підприємства – обумовлює відношення працівників до корпоративних цінностей підприємства і залежить від типу корпоративної культури. Від того, наскільки поділяють працівники цінності підприємства, залежить ефективність роботи підприємства, а сама по собі корпоративна культура є конкурентною перевагою. Оцінка значення цінностей підприємства для працівників показує менеджерам, наскільки сформованою є культура підприємства. Ідеальною є ситуація, коли узгодженість цінностей підприємства і персоналу підтверджується конкретними діями. Це стосується не тільки пересічних працівників, а й перш за все менеджерів усіх рівнів.

4. Обмеження працівників правилами та інструкціями - передбачає оцінку того, наскільки дотримання формальних правил і інструкцій обмежує самореалізацію працівників підприємства. Надмірний контроль і формалізація стосунків у колективі, як правило, приводять до того, що сприйняття цінностей і ідей підприємства підміняється формальним відношенням до виконання професійних обов'язків і завищення досягнутих результатів.

Таким чином, формування і діагностика корпоративної культури є важливим завданням для сучасних підприємств, оскільки наявність у підприємства ідей, цінностей, правил та моделей поведінки, що поділяються працівниками, значною мірою визначає його результативність і ділову репутацію.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Афанасьєв М. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник / М. В. Афанасьєв, Г. В. Білоконенко. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 295 с.
2. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / за заг. ред. проф. А. Е. Воронкової. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 448 с.
3. Гетьман О. О. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Київ : Центр навч. літ., 2007. – 307 с.
4. Загородній А. Г. Фінансовий словник. 4-те вид., випр. та доп. / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко. – Київ : «Знання», 2002. – 566 с.
5. Захарчин Г. М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія / Г. М. Захарчин. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 348 с.
6. Євдокимова Н. М. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни / Н. М. Євдокимова, А. В. Кірієнко. – Київ : КНЕУ, 2003. – 110 с.
7. Корпоративна культура: навчальний посібник / під заг. ред. Г. Л. Хаєта. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
8. Костирко Л. А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства : монографія. – 2-ге вид., перероб. і доп. / Л. А. Костирко. – Харків : Фактор, 2008. – 336 с.
9. Косянчук Т. Ф. Економічна діагностика : навч. посібник для студ. ВНЗ / Т. Ф. Косянчук, В. В. Лук'янова, Н. І. Майорова та ін. – Львів : Новий Світ–2000, 2007. – 449 с.
10. Швиданенко Г. О. Бізнес-діагностика підприємства : навч. посібник / Г. О. Швиданенко, А. І. Дмитренко. – Київ : КНЕУ, 2008. – 344с.
11. Гевлич Л. Л. Стратегічна діагностика підприємства : монографія / Л. Л. Гевлич. – Донецьк : Юго-Восток, 2007. – 199 с.
12. Городня Т.А. Економічна та фінансова діагностика : навч. посібник / Т. А. Городня, І. П. Мойсеєнко. – Львів : «Магнолія 2006», 2008. – 282 с.
13. Дикань В. Л. Діагностика фінансового стану підприємства: навчальний посібник / В. Л. Дикань, А. С. Козинець, В. Є. Чупир. – Харків : УкрДАЗТ, 2007. – 150 с.
14. Єлісеєва О. К. Економічна діагностика в управлінні виробничо-економічними системами (статистичний аспект) / О. К. Єлісеєва. – Донецьк : Наука і освіта, 2006. – 292 с.
15. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : Навчальний посібник / М. І. Камлик. – Київ : Атака, 2005. – 432 с.
16. Кизим М. О. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства / М. О. Кизим, В.А. Забродський. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 141 с.



17. Козаченко С. В. Діагностика та оцінка кризового стану суб'єктів підприємницької діяльності : навч. посібник для студ. вищих навч. закл. за напрямками підгот.: «Економіка та підприємництво», «Менеджмент» / Міжнародний науково-технічний ун-т ; Чернігівський ін-т інформації, бізнесу і права / С. В. Козаченко, С. М. Шкарлет. – Чернігів : РВК «Деснянська правда», 2005. – 263 с.
18. Костенко Т. Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: видання 2-ге перероблене та доповнене. Навч. посібник / Т. Д. Костенко, Є. О. Підгора, В. С. Рижиков та ін. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
19. Мойсеєнко І. П. Моделі аналізу економічної безпеки суб'єктів господарювання / І. П. Мойсеєнко, М. Я. Демчишин // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №10 (112). – С. 64–73.
20. Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : «Олимп-Бизнес», 2003. – 350 с.
21. Павлова Л. Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия : учебник для вузов / Л. Н. Павлова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 400 с.
22. Пріб К. А. Діагностика в системі управління : навч. посібник / К. А. Пріб, Н. І. Патика. – Київ : «Центр учбової літератури», 2016. – 432 с.
23. Посилкіна О. В. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. / О. В. Посилкіна, К. С. Світлична. – Харків : Вид-во НФаУ, 2014. – 333 с.
24. Фінансове забезпечення розвитку підприємств : монографія / [І. О. Бланк, Л. О. Лігоненко, Н. М. Гуляєва та ін.] ; за ред. : І. О. Бланк. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 343 с.
25. Фролова Л. В. Економічна діагностика підприємств : методичний та практичний інструментарій : навч. посібник / Л. В. Фролова, О. О. Никитенко, С. О. Ермак та ін. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2007. – 158 с.
26. Савчук В. П. Финансовая диагностика и мониторинг деятельности предприятия (практические подходы и технологии) : учебник для вузов. / В. П. Савчук. – Київ : «Ника-центр», 2004. – 424 с.
27. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посібник / Г. В. Савицька. – Київ : Знання, 2004. – 654 с.
28. Скібіцька Л. І. Менеджмент : Навч. посібник. / Л. І. Скібіцька – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
29. Турило А. М. Оцінка результативності ефективності продуктивності і збитковості підприємства : монографія / А. М. Турило, А. А. Турило. – Кривий Ріг : Етюд-Сервіс, 2010. – 196 с.
30. Организационная культура и лидерство : Пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалёвой . – 3-е изд. – СПб : Питер, 2007. – 336 с.

*Навчальне видання*

ЄСІНА Валерія Олександрівна,  
ТАРАРУЄВ Юрій Олександрович

## КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

# «ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА»

*(для студентів-магістрів усіх форм навчання  
спеціальності 051 – Економіка)*

Відповідальний за випуск *Н. О. Волгіна*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2015, поз. 97Л

---

Підп. до друку 15.02.2017 р.  
Друк на ризографі  
Зам. №

Формат 60x84/16  
Ум. друк. арк. 3,1  
Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002  
Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 5328 від 11.04.2017 р.