

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

Кафедра економіки і бізнесу

ВАСИЛЬЧЕНКО О.О.

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

**для здобувачів ступеня вищої освіти «Бакалавр»
за ОПП «Економічний консалтинг та бізнес-економіка»
зі спеціальності 051 «Економіка»**

(на основі повної середньої освіти та ОКР «Фаховий молодший бакалавр»)

Запоріжжя, 2024

УДК 338.24.01(076)
В19

*Рекомендовано до друку
Вченою радою факультету економіки та бізнесу Таврійського державного
агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного
(протокол № 8 від 09.04.2024 р.)*

Рецензенти:

О.В. Селезньова к.е.н., доцент кафедри економіки та статистики Класичного приватного університету

Н.В. Кукіна, к.е.н., Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

В.19. Васильченко О.О. Економічна діагностика. Конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти «Бакалавр» за ОПП «Економічний консалтинг та бізнес-економіка» зі спеціальності 051 «Економіка» (на основі повної середньої освіти та ОКР «Фаховий молодший бакалавр»)/ Укл. О.О. Васильченко, ТДАТУ. – Запоріжжя, 2024. – 220 с.

Конспект лекцій призначений для самостійної роботи студентів над курсом, роботи на практичних заняттях та підготовки до поточного та підсумкового контролю. Конспект лекцій складається з восьми тем, що розкривають зміст дисципліни, та містить питання для самоконтролю засвоєння матеріалу.

© Таврійський державний
агротехнологічний університет,
2024

ЗМІСТ

Вступ	5
Програма навчальної дисципліни	6
Змістовий модуль 1. Діагностика підприємства в конкурентному середовищі	10
Тема 1. Теоретико-методологічні основи економічної діагностики діяльності підприємства	10
1.1. Сутність, класифікація та особливості економічної діагностики	10
1.2. Джерела інформації для проведення економічної діагностики	16
1.3. Основні завдання, принципи та методи економічної діагностики	18
Тема 2. Технічні прийоми економічної діагностики	23
2.1. Технічні прийоми економічної діагностики: сутність та особливості застосування	24
2.2. Методи факторного аналізу та моделювання факторних систем	29
2.3. Способи виміру впливу факторів у детермінованому аналізі	35
Тема 3. Діагностика конкурентного середовища підприємства	44
3.1. Зміст діагностики конкурентного середовища підприємства	45
3.2. Діагностика стратегічної позиції підприємства	48
3.3. Оцінка конкурентного статусу підприємства та вибір стратегії розвитку	55
3.4. Аналіз сегментів ринку	59
Тема 4. Оцінювання стратегічного протистояння підприємств-конкурентів	64
4.1. Діагностика внутрішньогалузевого суперництва за методикою М. Портера. Оцінка поточних та потенційних конкурентів у галузі	65
4.2. Основні способи оцінювання конкурентної позиції підприємств-суперників	71
4.3. Визначення провідних (ключових) факторів успіху в галузі. Оцінка перспектив розвитку галузі	77
Тема 5. Діагностика конкурентоспроможності підприємства	80
5.1. Діагностика макро- та мікросередовища підприємства	80
5.2. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, проблеми визначення й оцінки	90
5.3. Способи оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку	95
5.4. Оцінювання позиції підприємства методом конкурентних переваг	101
Тема 6. Діагностика конкурентоспроможності продукції	104
6.1. Конкурентоспроможність продукції: сутність, фактори впливу, особливості оцінки	105
6.2. Методологічні засади оцінки конкурентоспроможності продукції	109
6.3. Основні етапи проведення діагностики конкурентоспроможності продукції	111

6.4. Напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства	122
Змістовий модуль 2. Діагностика внутрішнього потенціалу підприємства	124
Тема 7. Діагностика майна і ринкова ціна підприємства	124
7.1. Підприємство як майновий комплекс. Економічні принципи оцінки вартості майна підприємства	125
7.2. Методи доходного підходу оцінки вартості бізнесу	128
7.3. Методи порівняльного підходу оцінки вартості бізнесу	138
7.4. Методи майнового підходу оцінки вартості бізнесу	140
Тема 8. Управлінська діагностика	147
8.1. Організаційна система управління та її основні складові	148
8.2. Характеристика та основні напрямки управлінської діагностики	153
8.3. Критерії і показники, що використовуються для діагностики системи управління на підприємстві	157
8.4. Блоки суб'єктів управління, що досліджуються в управлінській діагностиці	162
Тема 9. Діагностика виробничого потенціалу підприємства	170
9.1. Сутність потенціалу підприємства. Методичні підходи до оцінки потенціалу підприємства	171
9.2. Діагностика використання основних засобів, матеріальних та трудових ресурсів	174
9.3. Інтегральна оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства	178
9.4. Рейтинговий метод діагностування виробничого потенціалу підприємства	179
Тема 10. Фінансова діагностика	185
10.1. Фінансова діагностика, її суть, необхідність проведення, джерела інформації	186
10.2. Діагностика фінансових результатів підприємства	189
10.3. Аналіз руху грошових коштів	192
10.4. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства. Діагностика ймовірності банкрутства підприємства	194
Тема 11. Діагностика економічної безпеки підприємства	205
11.1. Система економічної безпеки підприємства	205
11.2. Комплексна діагностика економічної безпеки підприємства	207
11.3. Ризики підприємницької діяльності	215
Рекомендована література	219
Інформаційні ресурси	220

ВСТУП

В умовах переходу України до ринкової системи господарювання до фахівців в галузі економіки висуваються дуже великі вимоги: свідомо і компетентно сприймати дійсність; знати об'єктивні економічні залежності і принципи управління виробництвом, методи і важелі господарювання; вміти творчо вирішувати складні завдання господарчої практики. Вирішенню цього важливого завдання сприяє вивчення курсу «Економічна діагностика».

Економічна діагностика діяльності підприємства – це аналіз та оцінка господарської діяльності підприємства на основі вивчення окремих результатів та іншої інформації для визначення можливих перспектив його розвитку та результатів поточних управлінських рішень. В результаті діагностики формуються висновки про необхідність прийняття швидких та, водночас, важливих рішень. Діагностика дозволяє визначити наявність «захворювання» підприємства, його причини, запобігти «хворобі», здійснити профілактичні попереджувальні заходи тощо. Отже, спектр питань, що вирішуються під час діагностики, є досить широким. А це вимагає використання різних видів діагностики, різної інформації та використання різних методів і прийомів діагностики.

Знання та навички, набуті при вивченні даного курсу, дозволять більш глибоко зрозуміти сутність економічних явищ та процесів, ефективно розподіляти власні кошти, раціонально вести справи, допоможуть в управлінні підприємством тощо.

Базовими для вивчення курсу «Економічна діагностика» є дисципліни економічного циклу, такі як «Економічна теорія», «Мікроекономіка», «Економіка», «Економіка фірми». Знання, отримані в курсі «Економічна діагностика» закладуть підґрунтя для вивчення багатьох інших економічних дисциплін.

Структура курсу лекцій побудована у відповідності із програмою курсу «Економічна діагностика», що входить до переліку нормативних дисциплін підготовки фахівців економічних спеціальностей.

В курсі лекцій розкривається зміст основних категорій кожної теми та показуються взаємозв'язки між ними у текстовому, табличному, формалізованому та графічному вигляді.

Матеріал посібника розділений на дві змістовні частини. Перша частина присвячена питанням здійснення діагностики конкурентоспроможності підприємства. Основним завданням другої частини є розкриття механізму діагностування його внутрішнього потенціалу.

Даний курс лекцій побудовано таким чином, щоб зробити його легким у сприйнятті та розумінні.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Тема 1. Теоретико-методологічні основи економічної діагностики діяльності підприємства

Сутність економічної діагностики. Предмет, об'єкти і суб'єкти діагностики. Особливості економічної діагностики. Завдання економічної діагностики. Задачі, які вирішуються при проведенні економічної діагностики підприємства. Напрямки економічної діагностики. Категорії діагностики. Науковий інструментарій (апарат) діагностики. Методика діагностики. Метод діагностики.

Методи економічної діагностики підприємства. Кількісні методи діагностики: статистичні методи, методи економічного (факторного) аналізу, методи фінансового аналізу, методи визначення вартості підприємства. Експертні методи діагностики: SWOT- аналіз, метод Делфі, «метод мозкового штурму».

Види діагностики: структурна діагностика, організаційна діагностика, функціональна діагностика, систематична діагностика, епізодична діагностика, кількісна діагностика, якісна діагностика, етіологічна діагностика, симптоматична діагностика. Реструктуризація. Реорганізація. Системний підхід до проведення економічної діагностики підприємства. Інформаційне забезпечення економічної діагностики підприємства. Приклади відомостей та документів, які використовуються для проведення економічної діагностики. Загальні принципи діагностики.

Тема 2. Технічні прийоми економічної діагностики

Технічні прийоми економічної діагностики. Традиційні прийоми економічної діагностики. Математичні прийоми економічної діагностики. Порівняння. Групування. Типологічні групування. Структурні групування. Факторні групування. Балансовий метод. Ряди динаміки. Вирівнювання ряду. Моментні та інтервальні динамічні ряди. Відносні і середні величини. Графічні прийоми. Евристичні прийоми. Прийом колективної експертної оцінки. Прийом інверсії. Прийом мозкового штурму. Морфологічний аналіз. Прийом контрольних питань. Прийом колективного блокнота.

Факторний аналіз. Детермінований факторний аналіз. Стохастичний аналіз. Прямий факторний аналіз. Зворотний факторний аналіз. Однорівневий і багаторівневий факторний аналіз. Статичний і динамічний факторний аналіз. ретроспективний і перспективний факторний аналіз. Моделювання. Адитивний взаємозв'язок. Мультиплікативний взаємозв'язок. Кратна залежність результативного показника від факторів. Комбінований (змішаний) взаємозв'язок. Прийом подовження факторної системи. Прийом розширення кратної моделі. Прийом скорочення моделі. Елімінування. Спосіб ланцюгових підстановок. Спосіб абсолютних різниць. Спосіб відносних різниць. Спосіб пропорційного ділення. Індексний спосіб. Агрегатні індекси. Інтегральний спосіб. Метод логарифмування.

Горизонтальний (часовий) аналіз. Вертикальний (структурний) аналіз

Трендовий аналіз. Аналіз коефіцієнтів. Порівняльний (просторовий) аналіз. Факторний аналіз.

Тема 3. Діагностика конкурентного середовища підприємства

Конкурентне середовище підприємства. Статистичний банк даних. Банк моделей. Ситуаційний аналіз. Аналіз стратегічної позиції підприємства. Стратегічні зони господарювання. Стратегічний портфель підприємства. Стратегічна позиція компанії. Матриця BCG (Boston Consulting group). Матриця бізнес-профілю фірми AD Little. Матриця Shell international. Діловий екран Mc Kinsey /General Electric. Матриці Ансоффа і Портера. Сегментація ринку та її критерії.

Тема 4. Оцінювання стратегічного протистояння підприємств-конкурентів

Модель «п'яти сил» Портера. Частка ринку. Масштаб ринку. Частка «свідомості». Частка «голосу». Частка науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). Коефіцієнт концентрації ринку. Індекс Херфіндала-Хіршмана. Карта стратегічних груп. Позиційний аналіз. Методи позиційного аналізу: побудова профілю, позиціювання на базі схожості торгових марок, позиціювання з виявленням ідеальних торгових марок, позиціювання на базі порівняння суб'єктивних і об'єктивних оцінок, позиціювання за ринковими сегментами, позиціювання на базі корисних властивостей товарів, позиціювання з врахуванням динаміки ринку. Ключові фактори успіху (КФУ). Науково-технічні КФУ. КФУ, пов'язані з організацією виробництва. КФУ, засновані на маркетингу. КФУ, засновані на володінні знаннями і досвідом. КФУ, пов'язані з організацією і управлінням. Привабливість галузі за Харрісоном.

Тема 5. Діагностика конкурентоспроможності підприємства

Макросередовище підприємства. PEST-аналіз. Мікросередовища підприємства. SWOT-аналіз. Профіль середовища підприємства. PIMS-аналіз. Конкурентоспроможність підприємства. Конкурентні переваги. Зовнішні конкурентні переваги. Внутрішні конкурентні переваги. Бенчмаркінг. Коефіцієнт конкурентоспроможності.

Тема 6. Діагностика конкурентоспроможності продукції

Конкурентоспроможність продукції. Ціна споживання. Критеріями оцінки конкурентоспроможності продукції. Диференціація товарів. факторів впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства: економічні фактори, класифікаційні фактори (параметри призначення продукції), техніко-технологічні фактори, нормативно-правові (юридичні) фактори, ергономічні фактори, естетичні фактори, організаційні фактори, нецінові фактори. Основні етапи проведення діагностики конкурентоспроможності продукції. Життєвий цикл товару. «Тверді» параметри. «М'які» параметри. Одиничний показник конкурентоспроможності. Груповий показник конкурентоспроможності. Інтегральний показник конкурентоспроможності.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 7. Діагностика майна і ринкова ціна підприємства

Види оціночних вартостей. Вартість в користуванні. Вартість в обміні. Повна вартість відтворення (відновна вартість). Повна вартість заміщення. Вартість залишкового заміщення. Страхова вартість. Інвестиційна вартість (у користуванні). Ринкова вартість. Інвестиційна вартість (в обміні). Ліквідаційна вартість. Принципи оцінки вартості підприємства. Методи доходного підходу оцінки вартості бізнесу. Метод дисконтування грошових потоків. Підходи до визначення ставки дисконтування: модель середньої зваженої вартості капіталу; модель оцінки капітальних активів; модель кумулятивної побудови. Метод капіталізації доходу. Капіталізація. Методи ринкової екстракції. Модель Ринга. Модель Інвуда. Модель Хоскальда. Модель Гордона. Метод Едвардса-Белла-Ольсона. Методи порівняльного підходу оцінки вартості бізнесу. Метод ринку капіталу (компанії-аналога). Метод угод (продажів). Метод галузевих коефіцієнтів. Ціновий мультиплікатор. Інтервальні мультиплікатори. Моментні мультиплікатори. Методи майнового підходу оцінки вартості бізнесу. Упорядкована ліквідаційна вартість. Примусова ліквідаційна вартість. Ліквідаційна вартість припинення існування активів підприємства.

Тема 8. Управлінська діагностика

Організаційна структура управління (ОСУ). Мережні структури. Віртуальні структури. Лінійні зв'язки. Функціональні зв'язки. Міжфункціональні зв'язки. Лінійна ОСУ. Функціональна ОСУ. Лінійно-функціональна ОСУ. Дивізійна ОСУ. Матрична ОСУ. Управлінська діяльність. Функції управління. Управлінська діагностика. Основні методичні підходи до проведення управлінської діагностики: пропозиція експертних послуг; клінічний підхід. Напрямки оцінки якості управління персоналом. Інформаційне забезпечення. Технічне забезпечення. Програмне забезпечення. Лінгвістичне забезпечення. Організаційне забезпечення. Правове забезпечення. Показники оцінки ефективності організаційної структури підприємства. Блоки суб'єктів управління у системі менеджменту підприємства. Показники організаційної структури.

Тема 9. Діагностика виробничого потенціалу підприємства

Потенціал. Організаційний потенціал. Фінансово-економічний потенціал. Виробничий потенціал. Трудовий (кадровий) потенціал. Науково-технічний (інноваційний) потенціал. Маркетинговий потенціал. Соціальний потенціал. Підходи до оцінки потенціалу підприємства: ресурсний та результативний. Гнучкість. Коефіцієнт асоціації. Кінематичний підхід. Екстенсивне та інтенсивне використання ресурсів. Горизонтальний та вертикальний аналіз. Фактори підвищення ефективності використання основних засобів підприємства. Матеріальні ресурси. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів. Трудові ресурси. Показники ефективності використання трудових ресурсів. Рейтинговий метод діагностування виробничого потенціалу підприємства.

Тема 10. Фінансова діагностика

Фінансова діагностика. Інформаційні джерела для фінансової діагностики. Фінансово-економічний аналіз. Методика аналізу фінансової звітності: аналіз абсолютних показників, горизонтальний аналіз звітності, вертикальний (відсотковий) аналіз, фінансові коефіцієнти. Балансовий прибуток та його види. Операційна діяльність. Інвестиційна діяльність. Фінансова діяльність. Фактори збільшення прибутку. Точка беззбитковості. Потік грошових коштів. Аналіз звіту про рух грошових коштів. Операційний аналіз. Аналіз операційних витрат. Аналіз управління активами. Показники ділової активності: коефіцієнт оборотності оборотного капіталу, коефіцієнт оборотності власного капіталу, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності необоротних активів, коефіцієнт оборотності чистих активів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, середній період погашення (періоду інкасації) дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності запасів по реалізації, коефіцієнт оборотності запасів по собівартості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, середній період погашення кредиторської заборгованості. Ліквідність. Найбільш ліквідні активи. Швидкоореалізовані активи. Повільноореалізовані активи. Важкоореалізовані активи. Найбільш термінові зобов'язання. Короткострокові пасиви. Довгострокові пасиви. Постійні пасиви. Абсолютно стійкий баланс. Показники ліквідності: коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності. Чистий робочий капітал підприємства. Фінансова стійкість. Типи фінансової стійкості: абсолютний, нормальний, нестійкий, кризовий. Коефіцієнти фінансової стійкості: коефіцієнт концентрації власного капіталу (коефіцієнт автономії), коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, коефіцієнт оборотності чистих активів, коефіцієнт маневрування власного капіталу, коефіцієнт концентрації залученого капіталу, коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу, коефіцієнт забезпечення по кредитах (коефіцієнт покриття процентів). Показники прибутковості: рентабельності продажів, рентабельності активів, рентабельності власного капіталу. Показники майнового стану: сума господарських коштів підприємства, питома вага активної частини основних засобів, коефіцієнт зносу основних засобів, (коефіцієнта оновлення), коефіцієнт вибуття основних засобів підприємства.

Тема 11. Діагностика економічної безпеки підприємства

Сутність економічної безпеки підприємства. Банкрутство, як комплекс ознак порушення умов економічної безпеки підприємства. Ризики при здійсненні підприємницької діяльності. Діагностика неплатоспроможності та схильності до банкрутства. Інтегральні моделі оцінки ймовірності банкрутства. Z-рахунок Є. Альтмана. Модель Г. Спрінгейта. Модель Міністерства фінансів України. Моделі аналізу коефіцієнтів. Прогнозування банкрутства за У. Бівером. Ознаки поточної, критичної та надкритичної неплатоспроможності, визначені Міністерством економіки України. Моделі формалізованих критеріїв. Симптоми та ознаки кризових ситуацій за Аргенті. Моделі фінансових потоків. Вимоги до планів санації та реструктуризації боржника.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мета: розкрити сутність, завдання та методологію економічної діагностики

План

- 1.1. Сутність, класифікація та особливості економічної діагностики
- 1.2. Джерела інформації для проведення економічної діагностики
- 1.3. Основні завдання, принципи та методи економічної діагностики

Основні терміни та поняття

Сутність економічної діагностики. Предмет, об'єкти і суб'єкти діагностики. Особливості економічної діагностики. Завдання економічної діагностики. Задачі, які вирішуються при проведенні економічної діагностики підприємства. Напрямки економічної діагностики. Категорії діагностики. Науковий інструментарій (апарат) діагностики. Методика діагностики. Метод діагностики.

Методи економічної діагностики підприємства. Кількісні методи діагностики. Експертні методи діагностики.

Види діагностики. Реструктуризація. Реорганізація. Системний підхід до проведення економічної діагностики підприємства. Інформаційне забезпечення економічної діагностики підприємства. Приклади відомостей та документів, які використовуються для проведення економічної діагностики. Загальні принципи діагностики.

Література: [1. С. 9-15], [3. С. 13-21], [5. С. 10-47], [6. С.10-13], [7. С. 6-17], [8. С. 5-13]

1.1. Сутність, класифікація та особливості економічної діагностики

Сучасний етап розвитку нашої держави зумовлює високі вимоги до оцінки ефективності функціонування економічних систем різних рівнів. Але основна увага приділяється саме підприємству як первинній, основній, самостійній ланці народного господарства, що створює конкретні економічні блага, а, отже, є першоосновою національного багатства України.

Вивчення досвіду трансформаційних процесів у нашій державі свідчить передовсім про надто велику кількість економічно недоцільних бізнес-проектів.

Звичайно, не останню роль у невдачах вітчизняних і зарубіжних бізнесменів відіграє постійна нестабільність зовнішнього середовища господарювання, але внутрішні чинники також не слід ігнорувати. Якнайповніше уявлення про ситуацію на підприємстві можна отримати лише за допомогою аналізу його фінансового стану та результатів виробничо-господарської діяльності. Для подолання хоча б частини дестабілізуючих факторів доцільно підняти економічний аналіз підприємств та організацій на якісно новий рівень.

Слід зазначити, що поняття «діагностика» раніше вживалося переважно в медицині та означало мистецтво розпізнавання хвороби за її симптомами. При цьому керувалися певними правилами, що були розроблені на основі досвіду попередніх поколінь. В економічному значенні термін «діагностика» вживався здебільшого як синонім дослідження, вивчення чинників впливу на підприємницьку діяльність.

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.

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, а мета – аналіз стану і перспектив розвитку підприємства для підвищення ефективності його діяльності та досягнення інших цілей.

Класифікація економічної діагностики:

1. Залежно від характеру об’єкта

- 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 та обґрунтувати рішення щодо проведення реорганізації підприємства.

2. Залежно від періодичності проведення

- 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.

3. Залежно від способу отримання та оцінки результатів

- 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 вдаватися до експертних методів. У випадку комплексної діагностики враховуються результати застосування як кількісних, так і якісних методів оцінки стану підприємства.

4. Залежно від явищ, що підлягають фіксації:

- внутрішня діагностика;
- зовнішня діагностика.

5. Залежно від характеру дослідження:

- етіологічна діагностика – система аналізу економічної діяльності підприємства, що побудована за принципом «від причини до симптому», тобто за принципом зосередження основної уваги дослідника на встановленні причинно-наслідкових зв'язків між подіями внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання. Така система діагностики дає змогу передбачати розвиток позитивних чи, навпаки, деструктивних процесів на підприємстві.
- симптоматична діагностика – це система аналізу, що передовсім фіксує позитивні чи негативні вияви різноманітних чинників, а потім досліджує їхні причинно-наслідкові зв'язки. За створення такої системи на підприємстві аналітики основну увагу приділяють достовірності та повноті фіксації змін внутрішнього та зовнішнього середовища, тобто система працює за принципом «від симптому до причини».

Здійснюючи економічне діагностування підприємства, аналітикові поряд з проведенням традиційного техніко-економічного аналізу слід визначати становище фірми на ринку своєї продукції, оцінювати її конкурентоспроможність, визначати стан її економічного потенціалу. За умов відносної невизначеності та динамізму зовнішнього середовища виникає необхідність оцінювати теперішню ситуацію, її розвиток на основі якісних характеристик (параметрів) разом із кількісно визначеними показниками.

Економічна діагностика як процес оцінки економічного стану підприємства повинна мати комплексний характер. З огляду на це її доцільно скерувати за такими напрямками:

1) Ситуаційний аналіз підприємства:

- визначення місця, яке займає підприємство в загальному економічному просторі;

- визначення факторів, що впливають на функціонування підприємства;
- узагальнені характеристики фірми загалом.
- 2) Діагностика організаційно-управлінського рівня підприємства:
 - вивчення системи цілей підприємства та напрямків їх досягнення;
 - оцінка організаційної структури підприємства;
 - аналіз управлінських процесів на підприємстві.
- 3) Діагностика фінансово-економічного стану підприємства:
 - оцінка результатів та економічної ефективності діяльності фірми, її поточного фінансового стану;
 - аналіз динаміки фінансових показників та чинників, що зумовили ці зміни;
 - виявлення можливих джерел фінансування заходів щодо реструктуризації підприємства.
- 4) Виробничо-господарський аналіз підприємства:
 - оцінка рівня ефективності використання виробничих ресурсів підприємства;
 - виявлення резервів підвищення ефективності їх використання;
- 5) Діагностика кадрового потенціалу:
 - з'ясування мети оцінки персоналу;
 - визначення методів оцінки персоналу.
- 6) Оцінка бізнесу і компанії:
 - визначення видів оціночної вартості;
 - вивчення методів оцінки вартості;
 - аналіз оцінки майна підприємства;
 - оцінка вартості підприємства в цілому.

У процесі здійснення економічної діагностики виконують наступні завдання:

1. Ідентифікація стану об'єкта, що досліджується.
2. Визначення характеристик об'єкта і порівняння їх з характеристиками аналогічних об'єктів або нормативними значеннями.
3. Виявлення змін у стані об'єкта і оцінка факторів, що їх викликали.
4. Прогноз тенденцій розвитку об'єкта.

Основні напрями економічної діагностики наведені на рис. 1.1.

Особливості економічної діагностики

1. Процес діагностики – це не одноразова дія, а *постійна систематична діяльність*, ефективність якої значною мірою обумовлюється нагромадженням досвідом.
2. Ефективність функціонування кожного підприємства залежить, насамперед, від того, відповідають чи не відповідають управлінські рішення реальному стану ринкового середовища господарювання. Базою для обґрунтування і прийняття оптимальних управлінських рішень має бути глибокий *комплексний аналіз підприємства*. У ході такого аналізу всі сфери діяльності підприємства оцінюються з позицій досягнення максимально можливого економічного результату за рахунок

оптимально ефективного використання наявних ресурсів, передовсім фінансових.

3. Система економічної діагностики підприємства базується на використанні алгоритмів, технологій, методів і показників економічного аналізу, побудованих на інформаційній базі господарського обліку. З огляду на це, доцільно розглянути певні методологічні основи фінансово-економічного аналізу та господарського обліку, а потім сформувати комплексну систему діагностики діяльності підприємства. У даному разі під системою діагностики слід розуміти єдність концепції, підходів, принципів, механізмів, технологій та конкретних алгоритмів постійного простежування цільових точок соціально-економічної системи підприємства.

4. У процесі дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства основним слід вважати спроможність аналітика логічно відновити господарські операції, відображені у бухгалтерській звітності, та здатність відтворити у зворотному порядку процеси нагромадження (обліку) інформації (рис. 1.2).



Рис. 1.1. Напрямки економічної діагностики

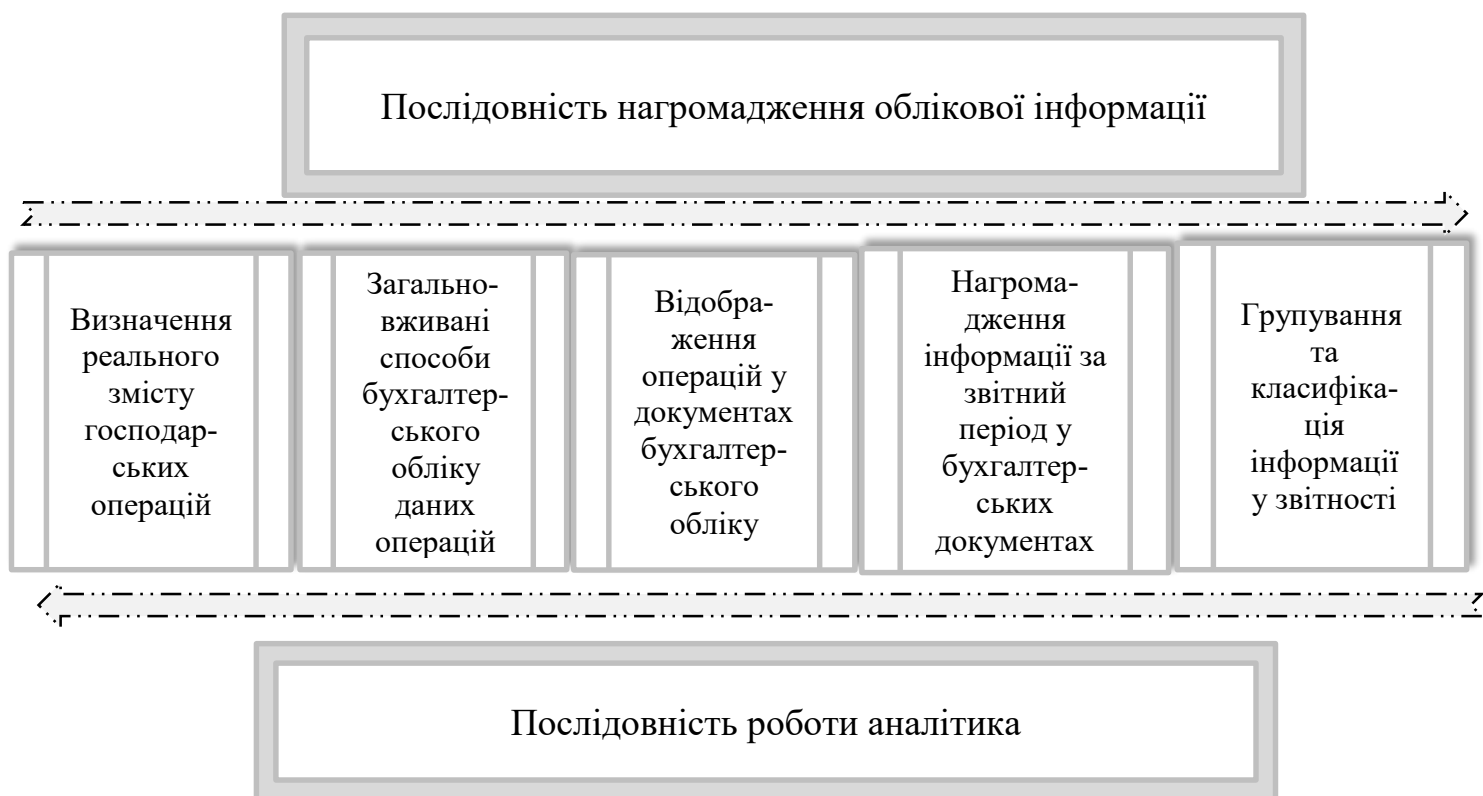


Рис. 1.2. Загальна логіка роботи аналітика

Основне завдання аналітика – реконструювати реальність, яка міститься у звітності. Для цього необхідне знання методики бухгалтерського обліку, що використовується для фіксації господарських фактів.

Основний принцип аналітичного читання фінансових звітів – *дедуктивний*, тобто рух *від загального до часткового*. У ході такого аналізу ніби відтворюється історична і логічна послідовність господарських факторів і подій, напрямки та інтенсивність їхнього впливу на результати господарської діяльності.

Практикою фінансового аналізу сформовано основні підходи до читання фінансових звітів. Серед них можна виділити такі:

- *Горизонтальний (часовий) аналіз* – порівнювання кожної позиції звітності з попереднім періодом.
- *Вертикальний (структурний) аналіз* – визначення структури підсумкових фінансових показників з оцінкою впливу кожної позиції на результати в цілому.
- *Трендовий аналіз* – порівнювання кожної позиції звітності з низкою попередніх періодів і виявлення тренду, тобто основної тенденції динаміки показника, очищеної від впливу випадкових факторів та індивідуальних особливостей окремих періодів. На основі тренду формують імовірнісні значення показників у майбутньому.
- *Аналіз коефіцієнтів* – дослідження співвідношень між окремими позиціями певного звіту чи показниками з різних форм фінансової звітності, визначення

щільності та характеру взаємозв'язку між ними.

- *Порівняльний (просторовий) аналіз*, що включає два аспекти:
 - внутрішньогосподарський аналіз зведених показників звітності за окремими напрямками діяльності, за дочірніми фірмами й підрозділами;
 - міжгосподарський аналіз показників даної фірми в контексті конкурентного середовища, галузі народного господарства.
- *Факторний аналіз* – дослідження впливу окремих факторів (причин) на підсумкові показники за допомогою детермінованих і стохастичних прийомів аналізу.

Економічна діагностика проводиться в наступній послідовності:

1. Встановлюється комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників, що мають вплив на об'єкт дослідження.
2. Формується система показників та параметрів для оцінки стану об'єкта, збирається й обробляється інформація.
3. Діагностична процедура передбачає порівняння стану об'єкта за певним переліком ознак із нормою, еталоном (аналогом). Кожне з відхилень за стандартними ознаками оцінюється за певною шкалою. Якщо для визначення стану об'єкта потрібна певна ідентифікація, сукупність ознак упорядковується, систематизується. Оцінка стану об'єкта також може відбуватись через представлення його як унікального поєднання ознак.
4. Підсумком діагностування є формування висновків про поточний стан об'єкта та прогноз його зміни у майбутньому.

Необхідність покращення результатів діяльності підприємства зумовлена його значною роллю у розвитку організації та гармонійному забезпеченні інтересів власників, персоналу та держави. Ефективність регулювання результатів, як і ефективність будь-якої управлінської системи, значною мірою залежить від якості її інформаційної бази. Що ширшою є операційна, інвестиційна та фінансова діяльність підприємства, тим вища роль якісної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень у сфері формування та використання рівня результатів його діяльності.

1.2. Джерела інформації для проведення економічної діагностики

Глибина і результативність економічної діагностики залежить від обсягу, своєчасності та якості використовуваної інформації. Вона повинна бути повною і різнобічною, своєчасною і достовірною. Проте не завжди можна одержати все необхідне для виконання аналітичних досліджень. І якщо діагностика все ж проводиться в умовах певної нестачі даних, це не може зашкодити якості роботи та

формуванню висновків. Проблеми з інформацією виникають не лише у разі її відсутності, перекручень, а й у зв'язку з обмеженнями щодо порядку її використання, впровадженням різного роду комерційних та інших таємниць.

Формування системи інформаційного забезпечення результатів діяльності підприємства передбачає цілеспрямований підбір відповідних інформативних показників для аналізу, планування та прийняття стратегічних і оперативних управлінських рішень.

Сутність і приклади використання показників результативності діяльності підприємства відповідним чином співвідносяться із показниками, що входять до загальної системи інформаційного забезпечення управління підприємством та класифікуються за певними ознаками. Система інформаційного забезпечення регулювання результатів діяльності підприємства розглядається нами у тісному зв'язку із застосуванням міжнародних стандартів у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності в Україні.

Інформаційна база економічного діагностування – сукупність інформації внутрішнього і зовнішнього характеру стосовно результатів і перспектив діяльності підприємства. Можливість формування та якісні ознаки інформаційної бази дослідження є вагомими чинниками, оскільки доступ до певних джерел інформації обумовлює повноту і достовірність інформації, вибір методів дослідження, коректність.

Джерела інформації про діяльність підприємства класифікують таким чином:

I. Внутрішні джерела

1. Облікові джерела:

- бухгалтерська звітність;
- фінансова звітність;
- статистична звітність;
- оперативно-технічна звітність;
- податкова звітність.

2. Позаоблікові джерела:

- матеріали ревізій та внутрішнього аудиту;
- протоколи виробничих нарад, зборів трудових колективів, комісій, засідань правління;
- накази та розпорядження керівного складу, доповідні та пояснювальні записки;
- довідники для службового користування;
- програми, плани, проєкти розвитку підприємства;
- патенти, ліцензії.

II. Зовнішні джерела

1. Відкрита інформація офіційних джерел та засобів масової інформації, звітів,

довідників, реклам, Інтернету.

2. Інформація державних та недержавних національних та міжнародних інформаційних служб.

3. Неконфіденційна та конфіденційна інформація, отримана від носія інформації у довірчому порядку.

Уся підібрана для діагностики стану підприємства інформація і, насамперед, показники обліку і звітності, повинна бути ретельно перевірена за формою і змістом. *При перевірці інформації за формою* встановлюється правильність оформлення документів і звітів з погляду повної наявності й заповнення всіх реквізитів, таблиць, підписів, арифметичних сум, підсумків; відповідність і спадкоємність цифр, перенесених з інших документів та попередніх років; узгодженість цифр у різних формах звіту і взаємозалежних величин. *При перевірці інформації за змістом* встановлюють відповідність звіту даним бухгалтерського обліку, а достовірність самого обліку перевіряють його відповідністю реальному стану речей та процесів на підприємстві. Перевірка має встановити доброякісність інформації, і лише за цієї умови можна розпочати саму діагностику діяльності підприємств.

Отже, на основі проведеного комплексного аналізу джерел та способів формування інформаційної бази економічного діагностування можна проводити цілісну економічну діагностику будь-яких сфер бізнесу.

Разом з тим, дискусійним є питання про достатність інформаційної бази діагностування. Прийнято вважати, що більший обсяг даних забезпечує кращий результат діагностування, і, як наслідок, призводить до прийняття ефективного управлінського рішення. Однак орієнтація на великі обсяги інформації часто перетворює масиви на безсистемні потоки, які є непридатними для раціонального використання. Оцінка стану об'єкта все частіше базується на інформації якісного характеру, яка може бути суб'єктивною. Тому аналітику, який ставить мету й уточнює задачі діагностування конкретного об'єкта, варто оптимізувати вибір не лише обсягів інформації, а й методів її обробки, узгоджених зі способом уявлення про об'єкт.

1.3. Основні завдання, принципи та методи економічної діагностики

Можна назвати такі завдання діагностики економічної діяльності в загальній системі управління підприємством:

- 1) Вивчення характеру дії економічних законів, визначення закономірностей та тенденцій розвитку економічних систем мікрорівня;
- 2) комплексне обґрунтування всіх бізнес-проектів і стратегій підприємства;
- 3) контроль за досягненням цільових орієнтирів діяльності, за ефективністю

використання ресурсів;

4) пошук резервів підвищення результативності економічної системи підприємства;

5) прийняття управлінських рішень з реалізації виявлених резервів.

На основі названих завдань доцільно визначити загальні принципи діагностики:

- *інтегрованість у загальну систему аналізу* – система діагностики повинна мати цільовий характер та органічно поєднувати специфіку бізнесу й пріоритети власників;
- *науковий характер досліджень* – у процесі діагностики доцільно орієнтуватися на використання сучасних, достатньо теоретично обґрунтованих методик і заходів, що забезпечить досягнення прийнятної рівня точності за достатньої простоти розрахунків; залежно від специфіки аналізу використання неформальних критеріїв слід максимально структурувати та аналітичне опрацювати;
- *комплексність* – оцінка тільки одного чи двох бізнес-проектів не може відобразити загальні результати діяльності підприємства, що зазвичай формуються у двох чи трьох взаємозв'язаних сферах; крім того, кінцеві висновки мають ураховувати весь спектр факторів впливу на об'єкт досліджень;
- *системність* – створення системи діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства є економічно вигідним тільки на постійній основі, що уможливорює забезпечення достовірності оцінок одноразових економічних явищ у контексті загального економічного розвитку;
- *об'єктивність* – для побудови систем діагностики слід користуватися тільки точними, реальними фактами, методами та заходами, що мінімізуватиме суб'єктивність дослідників чи неточність оцінок;
- *конкретність* – кожний етап аналізу чи оцінки економічних явищ повинен мати конкретне цільове спрямування;
- *точність* – система діагностики має на прийнятному для підприємства рівні відтворювати реальні економічні процеси;
- *активність* – діагностика повинна максимально орієнтуватися на превентивні методи, тобто самого лише визначення та усунення симптомів недостатньо для запобігання кризі;
- *своєчасність* – слід постійно враховувати динамічність господарської діяльності, а також статичний характер будь-яких оцінок;
- *ефективність* (доцільність, економічність) – експлуатуючи систему діагностики, потрібно постійно порівнювати позитивні наслідки її існування та поточні витрати на підтримання її функціонування.

Метод діагностики – це система теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію та регулятивних принципів дослідження діяльності суб'єктів

господарювання.

Категорії діагностики – це найбільш загальні, ключові поняття даної науки. До їх складу належать: фактор, модель, ставка, відсоток, дисконт, опціон, грошовий потік, ризик, леверидж тощо.

Функціонування будь-якої соціально-економічної системи здійснюється в умовах складної взаємодії комплексу факторів внутрішнього і зовнішнього порядку.

Фактор – причина, рушійна сила якого-небудь процесу чи явища, що визначає його стан чи особливості функціонування. Усі фактори, що впливають на систему та зумовлюють її діяльність, знаходяться у взаємозв'язку та взаємообумовленості.

Сукупність правил та прийомів виконання окремої роботи називають її *методикою*. Будь-яка методика містить спеціальні прийоми обробки й напрямки використання показників, тобто інструментарій.

Науковий інструментарій (апарат) діагностики – це сукупність загальнонаукових та конкретно-наукових способів дослідження діяльності суб'єктів, що здійснюють господарську діяльність. Принципи діагностики регулюють процедурну сторону, його методології і методики. До них відносять: системність, комплексність, регулярність, наступність, об'єктивність.

Економічна діагностика використовує багатий методичний апарат та інструментарій. Зокрема, використовуються методи традиційного техніко-економічного аналізу діяльності підприємства, економіко-математичні методи та ряд інших.

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.

Серед найбільш розповсюджених кількісних методів економічної діагностики можна виділити наступні:

1. Статистичні методи – передбачають аналіз первинної інформації за допомогою її узагальнення шляхом визначення відносних і середніх величин, індексів, а також показників, що характеризують ряди динаміки. 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.

2. 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.

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

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

- 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.

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

- 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.

4. 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*:

- дохідний 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 розвиненого 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. 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» 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.

Контрольні питання

1. Сутність понять «діагностика», «економічна діагностика».
2. Охарактеризуйте предмет та об'єкт дисципліни.
3. Класифікація економічної діагностики.
4. Які напрямки проведення економічної діагностики?
5. У якій послідовності проводиться процес діагностування?
6. Методи читання фінансової звітності.
7. Особливості процесу економічної діагностики, відмінності від аналізу.
8. Завдання та принципи економічної діагностики.
9. Основні методи економічної діагностики
10. Які можливі джерела інформації використовуються під час діагностування?

ТЕМА 2. ТЕХНІЧНІ ПРИЙОМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ

Мета: розкрити механізм застосування технічних прийомів в процесі економічної діагностики

План

- 2.1. Технічні прийоми економічної діагностики: сутність та особливості застосування
- 2.2. Методи факторного аналізу та моделювання факторних систем
- 2.3. Способи виміру впливу факторів у детермінованому аналізі.

Основні терміни та поняття

Технічні прийоми економічної діагностики. Традиційні прийоми економічної діагностики. Математичні прийоми економічної діагностики. Порівняння. Групування. Типологічні групування. Структурні групування. Факторні групування. Балансовий метод. Ряди динаміки. Вирівнювання ряду. Моментні та інтервальні динамічні ряди. Відносні і середні величини. Графічні прийоми. Евристичні прийоми. Прийом колективної експертної оцінки. Прийом інверсії. Прийом мозкового штурму. Морфологічний аналіз. Прийом контрольних питань. Прийом колективного блокнота.

Факторний аналіз. Детермінований факторний аналіз. Стохастичний аналіз. Прямий факторний аналіз. Зворотний факторний аналіз. Однорівневий і багаторівневий факторний аналіз. Статичний і динамічний факторний аналіз. ретроспективний і

перспективний факторний аналіз. Моделювання. Адитивний взаємозв'язок. Мультиплікативний взаємозв'язок. Кратна залежність результативного показника від факторів. Комбінований (змішаний) взаємозв'язок. Прийом подовження факторної системи. Прийом розширення кратної моделі. Прийом скорочення моделі. Елімінування. Спосіб ланцюгових підстановок. Спосіб абсолютних різниць. Спосіб відносних різниць. Спосіб пропорційного ділення. Індексний спосіб. Агрегатні індекси. Інтегральний спосіб. Метод логарифмування.

Горизонтальний (часовий) аналіз. Вертикальний (структурний) аналіз. Трендовий аналіз. Аналіз коефіцієнтів. Порівняльний (просторовий) аналіз. Факторний аналіз.

Література: [2. С. 20-36], [5. С. 63-24], [6. С. 13-18]

2.1. Технічні прийоми економічної діагностики: сутність та особливості застосування

Метод економічної діагностики – це загальний науковий підхід до вивчення діяльності підприємств і їх підрозділів. Метод діагностики розвивається і конкретизується у процесі використання численних технічних прийомів. Отже, технічні прийоми конкретизують метод економічної діагностики як загального наукового підходу до вивчення господарських процесів і явищ.

Метод економічної діагностики і її технічні прийоми – поняття близькі, але не тотожні. Ставити між ними знак рівності неправомірно. Навпаки, їх треба чітко розрізняти.

Численні прийоми економічної діагностики можна умовно поділити на дві групи:

- 1) традиційні;
- 2) математичні.

До *традиційних* належать такі прийоми, які використовуються з моменту виникнення економічного аналізу.

Математичні прийоми почали застосовуватися значно пізніше, коли було налагоджено випуск швидкодіючих ЕОМ.

Необхідним є розумне поєднання традиційних і математичних прийомів економічної діагностики

Основні традиційні прийоми економічної діагностики:

- 1) порівняння;
- 2) елімінування;
- 3) групування;
- 4) деталізація показників;

- 5) індекси;
- 6) балансовий і сальдовий прийом та інші.

Основні математичні прийоми економічної діагностики:

- 1) кореляційно-регресійні;
- 2) графічні;
- 3) лінійне і динамічне програмування;
- 4) теорія ігор і масового обслуговування;
- 5) матричні та інші.

Розв'язуючи задачі, необхідно поєднувати використання логічних методів – дедукції та індукції. Дедукція передбачає вивчення явищ їх розкладанням (аналізом) – від загальних факторів до частинних. Індукція дає оцінку дослідженню за допомогою узагальнення (синтезу) – від частинних факторів до загальних. Тобто, аналіз і синтез доповнюють один одного, утворюючи діалектичну єдність. Вивчення предметів і явищ необхідно проводити в такому порядку: спочатку здійснити поділ на складові частини, потім глибоко їх вивчити, виявивши внутрішні взаємозв'язки, далі виконати узагальнення і підбити підсумки.

Комплексне, взаємозв'язане вивчення різних сторін діяльності підприємства на базі системи показників забезпечується застосуванням різних прийомів обробки інформації. Вибираючи той чи інший прийом, потрібно виходити з поставлених завдань.

Серед традиційних методів економічного аналізу можна виділити способи, які найбільш широко застосовують для обробки й вивчення інформації – це порівняння, балансовий, групування, графічні прийоми, евристичні способи.

Порівняння – це метод, за допомогою якого предмет (явище), що вивчається, характеризується через співвідношення, вимірювання, зіставлення з іншими однакісними предметами або явищами. Зазвичай порівняння проводять з відомими предметами, що виконують роль еталонів певних властивостей або ознак. Такими еталонами можуть бути норми, нормативи, планові показники, ціни, середні дані тощо.

У практиці економічного аналізу використовують різні види порівнянь. Найчастіше застосовують порівняння з поточними і перспективними планами, з фактичними показниками за минулий період, із показниками споріднених підприємств, з найвищими показниками в галузі, із середніми показниками, із показниками підприємств інших країн тощо, порівняння може проводитися за абсолютними, відносними і середніми величинами.

Цей метод також використовується для перевірки обґрунтованості планових показників, виявлення резервів виробництва. Якщо план невиконаний, то його можна розглядати як невикористаний резерв.

Вибір об'єкта для порівняння дуже впливає на кінцеві оцінки. Тому для

зіставлення потрібно брати такі об'єкти, які дали б змогу зробити глибоку і зважену оцінку предмета або явища, що вивчається.

Порівняння може дати позитивні наслідки ще й у тому разі, якщо порівнюються предмети, явища, показники, які можна зіставити. Тому порівнюваність – одна із істотних проблем економічного аналізу. Із цією метою застосовують ряд допоміжних прийомів:

1. Нейтралізація цінового чинника (перерахунок показників обсягу в однакову оцінку).
2. Нейтралізація можливих кількісних відмінностей (різні обсяги виробництва).
3. Нейтралізація відмінностей у структурі (наприклад, розрахунок індексів фіксованого складу).
4. Використання при порівняннях однакових періодів часу.
5. Перерахунок показників, що порівнюються, відповідно до єдиної методики.
6. Виключення інших відмінностей в умовах роботи підприємств, що порівнюються.

Групування – прийом аналізу, що полягає у формуванні з масиву даних, що аналізуються, класифікаційних груп за ознаками, істотними з точки зору розв'язання конкретних аналітичних завдань. Групування передбачає визначену класифікацію явищ та процесів, а також причин та факторів, які їх обумовлюють. Воно дозволяє вивчити економічні явища у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, визначити вплив найбільш істотних факторів, виявити закономірності та тенденції, властиві цим явищам і процесам, визначити середні величини та їх зміст.

Групування поділяють на типологічні, структурні, аналітичні та факторні.

Типологічні групування призначені для розчленування всієї сукупності первинних даних суцільного або вибіркового спостереження на однакісні групи або класи. Прикладом типологічних групувань можуть бути групи населення за видом діяльності, групи підприємств за формами власності. Прикладом такого групування на промислових підприємствах є розчленування всього промислово-виробничого персоналу на категорії. Це дає можливість вивчити співвідношення окремих груп персоналу: між основними і допоміжними робітниками; інженерно-технічними працівниками і робітниками тощо.

Для досягнення бажаного результату при складанні типологічних групувань необхідно забезпечити економічно обґрунтоване виділення груп, за якими класифікують досліджувані економічні явища.

Структурні групування використовують для подальшого вивчення внутрішньої будови досліджуваної сукупності, наприклад, поділ всіх основних робітників підприємства на групи залежно від освіти, стажу роботи, віку та інших ознак; структури випущеної продукції; класифікації устаткування за терміном експлуатації.

Таке групування дає можливість не лише встановити, що тенденція плинності

робочої сили на підприємствах залежить від розміру середньої заробітної плати, а й конкретно визначити ступінь цієї залежності для кожної групи.

За допомогою *факторних групувань* можна встановити причинно-наслідкові зв'язки між досліджуваними ознаками явищ та фактори, що впливають на їх зміну. Прикладом такого групування є вивчення залежності середньогодинного заробітку робітника від стажу роботи. При цьому можна не лише встановити, що розмір заробітної плати робітника обчислюється залежно від стажу роботи, а й визначити конкретно ступінь цієї залежності.

Балансовий метод набув поширення як науковий у бухгалтерському обліку. Потім його поступово стали застосовувати в інших науках. Наприклад, у колишньому СРСР балансовий метод був головним у плануванні.

Використання балансового методу ґрунтується на обмеженості, кінцевості величини матеріальних ресурсів і жорстких взаємозв'язках між окремими елементами сукупності, які у зв'язку з цим виникають.

У процесі аналізу в цьому ракурсі вивчають баланс товарної продукції, різні баланси окремих відхилень, узгодженість дії факторів.

В економічному аналізі широко використовуються таблиці, які допомагають нагромаджувати, опрацьовувати й зберігати цифрову інформацію. Форму таблиць та їх майбутній зміст слід передбачити заздалегідь, тобто до початку аналізу явищ. Аналітична таблиця, як правило, відрізняється від інших порівняно нескладною будовою, компактністю і наочністю. Вона повинна мати не лише основну, а й додаткову для порівняння інформацію (планові та середні показники, дані за минулі періоди), а також проміжні підсумки, відхилення, проценти (відсотки).

Для забезпечення *компактності таблиць*:

- 1) спрощують чи округлюють (до тисяч, мільйонів тощо) вихідну інформацію;
- 2) скорочують або частково відкидають другорядні дані;
- 3) об'єднують дані у групи й обчислюють проміжні підсумкові показники або подають через середні показники;
- 4) комбіновано показують частину показників у деталізованому вигляді, а інші розміщують разом в одному рядку (як «інші»);
- 5) поділяють вихідну інформацію на кілька самостійних сукупностей, а далі складають кілька простіших таблиць вужчого змісту.

Таблиці в певному наборі можуть виконувати роль програми або переліку питань, що вивчаються. Проте не слід перебільшувати значення таблиць: вони є важливим, але, здебільшого, технічним аспектом аналізу.

Динамічні ряди використовуються для характеристики зміни показників у часі, показу послідовних значень, виявлення закономірностей і тенденцій розвитку процесів. Розглядають *моментні* та *інтервальні динамічні ряди*. Моментні характеризують об'єкт

у певні моменти часу. Інтервальні динамічні ряди показують розвиток процесу за певний період (проміжок часу). Аналіз їх дає змогу визначити:

- 1) напрям зміни показників (збільшення, зменшення, сталість або нестабільність, мінливість);
- 2) наявність тенденцій у зміні показників;
- 3) середній рівень показників і варіацій.

Під час досліджень слід звертати увагу на порушення в динамічних рядах, які пов'язані з неоднаковими інтервалами часу, а також із неоднорідними показниками, які потрапили до загальної сукупності даних. Нарешті, перерви в динамічному ряді виникають за браком інформації.

Широкого використання набули *вибірковий і кореляційний методи, середні і відносні показники*.

Відносні і середні величини використовуються для вивчення динаміки процесів і явищ, розрахунку впливу різних факторів, виявлення резервів господарювання. Під час аналізу досліджуваних процесів і явищ обчислюються проценти, коефіцієнти, індивідуальні індекси, зведені індекси, агрегатні індекси і середні величини: середня арифметична, середня гармонічна, середня квадратична, середня геометрична і середня хронологічна середньозважена.

Особливу увагу слід приділяти застосуванню в аналізі *графічних методів*. Ці методи в поєднанні з комп'ютерами унаочнюють результати аналізу.

Графічні прийоми використовуються для кращого сприйняття та розуміння економічних явищ і процесів, а також тенденцій і закономірностей їх зміни та розвитку. *Графіки* (діаграми) – це наочне зображення даних за допомогою геометричних знаків, рисунків та інших графічних засобів, які умовно виражають числові показники та співвідношення між ними.

Графіки застосовуються для відображення даних з різною метою:

- 1) характеристики розвитку явища в часі (порівняння у часі);
- 2) характеристики розвитку явища у просторі (порівняння у просторі);
- 3) встановлення ступеня виконання планів;
- 4) характеристики структури явищ на певний момент змін її в часі;
- 5) вивчення залежності та змінності (варіації) ознак явищ;
- 6) економіко-географічної характеристики явищ;
- 7) швидкого знаходження значення функції за відповідним значенням аргументу, а також наочного зображення функціональних залежностей тощо.

Графіки, які використовуються в економічному аналізі, можна розділити на дві групи:

- *ілюстративні;*
- *розрахункові (аналітичні).*

Ілюстративні графіки використовуються для порівнювання результатів

економічного аналізу, які одержують за допомогою інших аналітичних прийомів, а також для ілюстрації найважливіших результатів аналізу в процесі прийняття рішень управлінським персоналом, для уточнення доповідей і повідомлень на нарадах, засіданнях, зборах.

Застосування евристичних прийомів пов'язане з тим, що багато процесів і явищ знаходять логічну оцінку з використанням досвіду спеціалістів і експертів. Це дозволяє підвищити ефективність аналітичного процесу і дати оцінку без спеціальної обробки економічної інформації.

До евристичних прийомів відносять: прийом колективної експертної оцінки, прийом аналогії, прийом інверсії, прийом мозкового штурму, морфологічний аналіз, прийом контрольних питань, прийом колективного блокнота.

Найбільш поширеним є *прийом колективної експертної оцінки*. Його суть полягає в аналітичному дослідженні, де використовуються спеціальні анкети, в яких експерти дають незалежну характеристику економічних явищ і процесів.

Прийом аналогії полягає в тому, що аналітичний результат оцінки економічних явищ і процесів проводиться за аналогічними економічними випадками минулих ситуацій.

Прийом інверсії полягає у дослідженні тісноти зв'язку за допомогою оцінки від супротивного.

Прийом мозкового штурму полягає в тому, що реальні оцінки отримують під час створення нестандартної ситуації, при якій оцінки не можуть корегуватися шляхом їх осмислення і рішення приймається дуже швидко.

Морфологічний аналіз полягає у визначенні суті зміни економічних явищ і процесів, які описують істотні й неістотні зв'язки, всі реальні та теоретично можливі та надумані ситуації.

Прийом контрольних питань полягає в тому, що реальність зв'язку зміни явищ і процесів може бути встановлена, якщо у ході збору інформації застосувати додаткові навідні питання.

Прийом колективного блокноту передбачає групування незалежних суджень усіма учасниками експертної групи; із цих суджень вибирають ті, які отримують найбільше схвалення або не викликають суперечок.

2.2. Методи факторного аналізу та моделювання факторних систем

Під *факторним аналізом* розуміють методику комплексного і системного вивчення та виміру впливу факторів на величину результативних показників.

Типи факторного аналізу представлені на рис. 2.1.

Детермінований факторний аналіз становить методику дослідження впливу

факторів, зв'язок яких з результативним показником має функціональний характер, тобто результативний показник можна подати як добуток, частку або алгебраїчну суму факторів.



Рис. 2.1. Типи факторного аналізу

Стохастичний аналіз – це методика дослідження факторів, зв'язок яких із результативним показником, на відміну від функціонального, є неповним, імовірнісним (кореляційним). Якщо при функціональній (повній) залежності зі зміною аргументу завжди відбувається відповідна зміна функції, то при стохастичному зв'язку зміна аргументу може дати кілька значень приросту функції залежно від поєднання інших факторів, що визначають цей показник. Наприклад, продуктивність праці при одному й тому самому рівні забезпечення фондами може бути не однакою на різних підприємствах. Це залежить від оптимальності поєднання інших факторів, що формують цей показник.

Прямий факторний аналіз передбачає дослідження за дедуктивним методом – від загального до окремого. Його проводять з метою комплексного дослідження внутрішніх і зовнішніх, об'єктивних і суб'єктивних факторів, що формують величину результативного показника.

Вдаючись до *зворотного факторного аналізу*, проводять дослідження

причинно-наслідкових зв'язків за методом логічної індукції – від окремих факторів до узагальнювальних, від причин до наслідків з метою визначення чутливості змін багатьох результативних показників до змін досліджуваного фактору.

Факторний аналіз може бути *однорівневим* і *багаторівневим*. Однорівневий факторний аналіз використовують для дослідження факторів лише одного рівня підпорядкування без деталізації їх на складові. При багатоступеневому факторному аналізі проводять деталізацію факторів на складові елементи з метою вивчення їх сутності. Деталізацію факторів може бути продовжено. У такому разі вивчають вплив факторів різноманітних рівнів співпідпорядкованості.

Необхідно розрізняти також *статичний* і *динамічний факторний аналіз*. Статичний факторний аналіз застосовують для вивчення впливу факторів на результативні показники до відповідної дати. Динамічний факторний аналіз становить методику дослідження причинно-наслідкових зв'язків у динаміці.

І, нарешті, факторний аналіз може бути *ретроспективним*, що вивчає причини змін результатів господарської діяльності за минулі періоди, і *перспективним*, що досліджує поведінку факторів і результативних показників на перспективу.

Основні *етапи проведення факторного аналізу*:

1. Вибір факторів, що впливають на досліджувані результативні показники, їх класифікація і систематизація з метою забезпечення можливостей системного підходу. Здійснюється на підставі набутих теоретичних знань і практичних навичок. Зазвичай виходять із принципу: чим більший комплекс факторів досліджується, тим точнішими будуть результати аналізу. Разом з тим необхідно пам'ятати, що якщо цей комплекс факторів розглядається як механічна сума, без урахування їх взаємодії, визначення головних і визначальних факторів, то ці висновки можуть бути помилковими.

2. Визначення форми залежності між факторами та результативним показником на підставі набутого досвіду, за допомогою спеціальних способів і прийомів.

3. Моделювання взаємозв'язків між результативними та факторними показниками. Побудова економічно обґрунтованої (з позицій факторного аналізу) факторної моделі.

4. Розрахунок впливу факторів та оцінка ролі кожного з них у зміні величини результативного показника. Проводяться вибір прийому аналізу і підготовка умов для його виконання, реалізація розрахункових процедур. Характерною особливістю методу економічного аналізу є виявлення і вимірювання взаємозв'язку та взаємозалежності між показниками економічної системи – суб'єкта господарювання. Кожен показник залежить від ряду факторів-причин, кожний з яких, у свою чергу, визначений сукупністю інших причин-факторів. Виникає певний ланцюг залежності одного показника від іншого, де кожен показник-фактор має своє значення. У ході проведення аналізу важливо не порушити послідовності розгляду факторів, оскільки

це може призвести до неточних, неправильних висновків та оцінок.

5. Формування висновків за результатами проведених досліджень, підготовка відповідних управлінських рішень.

В економічних дослідженнях при здійсненні детермінованого факторного аналізу взаємозв'язки між показниками відображаються у вигляді математичних формул, які називають аналітичними моделями. Використання моделей в аналізі дає змогу абстрактно зобразити основні взаємозв'язки, що існують у реальній господарській системі.

Тим самим аналітичне моделювання, по-перше, дає можливість методично правильно підійти до вивчення господарських процесів, по-друге, без нього неможливе розв'язання аналітичних завдань за допомогою сучасних комп'ютерних технологій.

Моделювання – це один із методів наукового пізнання, за допомогою якого створюється модель об'єкта дослідження; тобто взаємозв'язок показника, що досліджується, з факторами передається у формі конкретного математичного рівняння.

Функціональний зв'язок можна відобразити шляхом використання адитивної, мультиплікативної, кратної або комбінованої моделей:

1. *Адитивний взаємозв'язок* можна подати у вигляді математичного рівняння:

$$y = \sum_{i=1}^n x_i = x_1 + x_2 + \dots + x_n. \quad (2.1)$$

Адитивні моделі використовуються у тих випадках, якщо результативний показник є алгебраїчною сумою кількох факторних ознак. Прикладом може бути балансова модель товарного забезпечення:

$$\begin{aligned} &\text{Запаси товарів на початок періоду} + \text{Обсяг надходження} \\ &= \text{Загальний обсяг реалізації} + \text{Інше вибуття товарів} \\ &+ \text{Запаси товарів на кінець періоду} \end{aligned}$$

2. *Мультиплікативний взаємозв'язок* відображає прямо пропорційну залежність результативного показника від факторів. Математичне рівняння при цьому є таким:

$$y = \prod_{i=1}^n x_i = x_1 \times x_2 \times \dots \times x_n. \quad (2.2)$$

Мультиплікативні моделі застосовуються, якщо результативний показник є добутком кількох факторів. Прикладом мультиплікативної моделі є виручка від реалізації:

$$\text{Виручка} = \text{Обсяг реалізації} \times \text{Ціна одиниці реалізованої продукції}$$

Деталізація, або глибина, факторного аналізу багато в чому визначається числом факторів, вплив яких можна кількісно оцінити, тому велике значення в аналізі мають багатфакторні мультиплікативні моделі. В основу побудови та розв'язання цих моделей покладені такі принципи:

- місце кожного фактору в моделі повинне відповідати його ролі у формуванні результативного показника;
- модель потрібно будувати з двофакторної повної моделі шляхом послідовного розподілу факторів (як правило, якісних) на складові;
- при написанні формули багатфакторної моделі фактори рекомендується розташовувати в порядку їх зміни зліва направо.

3. *Кратна залежність* результативного показника від факторів має таку математичну інтерпретацію:

$$y = \frac{x_1}{x_2}. \quad (2.3)$$

Кратні моделі застосовуються, якщо результативний показник отримують діленням одного факторного показника на величину іншого.

4. *Комбінований (змішаний) взаємозв'язок* результативного і факторних показників – поєднання в різноманітних комбінаціях адитивної, мультиплікативної та кратної залежностей:

$$\begin{aligned} y &= \frac{a + b}{c}, \\ y &= (a + b) \times c, \\ y &= \frac{a \times b}{c}, \\ y &= \frac{a}{c + b}. \end{aligned} \quad (2.4 - 2.7)$$

Зазначимо, що будь-яке математичне рівняння не може бути факторною моделлю. Неможна плутати формулу розрахунку показника та модель, що відображає причинно-наслідкові зв'язки.

В окремих випадках для вивчення залежності між показниками та кількісного вимірювання множини причин, що вплинули на результативний показник,

необхідно побудувати детерміновану факторну модель. Відомий ряд прийомів моделювання факторних систем: розподілу; подовження; розширення та скорочення вихідних кратних двофакторних систем.

Внаслідок процесу моделювання з двофакторної кратної моделі формуються адитивно-кратні, мультиплікативні й мультиплікативно-кратні багатфакторні системи типу:

$$\begin{aligned} Y &= \frac{a + b + c}{d}, \\ Y &= a \times b \times c \times d, \\ Y &= \frac{a \times b \times c}{d} \end{aligned} \quad (2.8 - 2.10)$$

тощо.

Наведемо приклад поділу факторних показників при моделюванні:

- адитивних факторних систем: залежність обсягу реалізації від обсягу випуску продукції і використання продукції для інших, крім реалізації, потреб. Глибина розподілу другого з названих факторних показників може бути різною;

- мультиплікативних моделей: факторів-мультиплікаторів може бути передбачено не два, а значно більше за рахунок послідовного розчленування кожного з них. Наприклад, річний обсяг валової продукції може бути поданий як добуток середньорічної чисельності робітників і середньорічного виробітку кожного з них. Інший варіант залежності зазначеного результативного показника може містити три, чотири або більшу кількість мультиплікаторів. Серед них, крім цих, може бути, наприклад, кількість відпрацьованих у середньому днів одним робітником, середня тривалість робочого дня і середньогодинний виробіток продукції одного робітника.

Кратні моделі можуть бути перетворені шляхом подовження, розширення і скорочення.

1. Прийом *подовження* факторної системи полягає в тому, що у вихідній формулі її показники алгебраїчно розшифровуються відповідно до їх економічного змісту.

Так, подовження в кратних системах передбачає заміну факторів у чисельнику або знаменнику дробу на суму однорідних показників. Вихідна факторна модель задана формулою (2.3).

Якщо при цьому $X_1 = x_{11} + x_{12} + \dots + x_{1n}$, тоді модель набуває вигляду:

$$Y = \frac{x_{11}}{x_2} + \frac{x_{12}}{x_2} + \dots + \frac{x_{1n}}{x_2}. \quad (2.11)$$

Подовження знаменника в кратних моделях дозволяє отримати також кратну модель, де фактор, що обернено пропорційно впливає на результативний показник, буде поданий сумою чи добутком однорідних показників.

2. Прийом *розширення* кратної моделі полягає в отриманні мультиплікативної системи шляхом множення чисельника та знаменника дробу вихідної факторної моделі на один або кілька нових показників.

Прийом розширення факторних систем базується на відомому правилі математики: якщо чисельник і знаменник дробу помножити на одне і те саме число, величина дробу не зміниться. Це дає змогу вводити до аналітичних формул (моделей), які аналізуються, будь-які показники, що несуть аналітичне навантаження з точки зору дослідження факторів, які впливають на результативний:

$$Y = \frac{x_1 \times a \times b \times c}{x_2 \times a \times b \times c} = \frac{x_1}{a} \times \frac{a}{b} \times \frac{b}{c} \times \frac{c}{x_2}. \quad (2.12)$$

Розширення моделей повинне здійснюватися за рахунок параметрів, які взаємозв'язані із заданими у самій формулі й утворюють нові показники, що поглиблюють знання про досліджувані економічні явища.

3. Прийом *скорочення* дозволяє отримати модель, однаковою за типом з вихідною, але з новим набором факторів, шляхом ділення чисельника і знаменника дробу на один і той самий показник:

$$\frac{x_1 \div a}{x_2 \div a}; \frac{x_1}{a} = x_{11}; \frac{x_2}{a} = x_{21}; y = \frac{x_{11}}{x_{21}}. \quad (2.13)$$

Для перетворення будь-якої факторної моделі можуть послідовно використовуватися кілька різних прийомів. При цьому кожного разу моделі повинні відображати зв'язок між реальними показниками, що вивчаються. Не можна формувати абстрактні конструкції.

Процес моделювання факторних систем досить складний і відповідальний момент в економічному аналізі. Від того, наскільки об'єктивно її точно створені моделі відображають зв'язок між показниками, залежать результати та висновки аналізу. При цьому побудова факторної моделі – початковий етап факторного аналізу, після чого необхідно обрати спосіб її вирішення.

2.3. Способи виміру впливу факторів у детермінованому аналізі

У детермінованому аналізі для визначення впливу факторів на результативні показники використовуються такі способи: ланцюгових підстановок, абсолютних

різниць, відносних різниць, індексний, пропорційного ділення, інтегральний тощо. Перші чотири способи базуються на принципі елімінування.

Елімінувати – означає усунути, виключити вплив усіх факторів на величину результативного показника, крім одного. При цьому виходять з умовного припущення про те, що всі фактори змінюються незалежно один від одного: спочатку змінюється один, а всі інші залишаються без зміни, потім змінюється другий, третій і т.д., за умови незмінності інших. Це дає можливість визначити вплив кожного фактору на величину показника, що досліджується, окремо від інших.

Спосіб ланцюгових підстановок використовується для розрахунку впливу факторів в усіх типах детермінованих факторних моделей: адитивних, мультиплікативних, кратних і комбінованих (змішаних). Цей спосіб дозволяє визначити вплив окремих факторів на зміну величини результативного показника шляхом поступової заміни базисної величини кожного факторного показника в обсязі результативного показника на фактичну величину в звітному періоді. З цією метою визначають ряд умовних величин результативного показника, які враховують зміни одного, потім двох, трьох і т.д. факторів, припускаючи, що інші не змінюються. Порівняння результативної величини показника до та після зміни рівня того чи іншого фактору дає можливість елімінувати вплив усіх факторів, крім одного, і визначити вплив останнього на приріст результативного показника. Результати розрахунку, як правило, оформлюються допоміжною аналітичною таблицею.

Застосування способу ланцюгових підстановок потребує знання взаємозв'язку факторів, їх підпорядкованості, вміння їх правильно класифікувати та систематизувати.

Використовуючи спосіб ланцюгових підстановок, потрібно дотримуватися певних правил, що визначають послідовність розрахунку:

1) у першу чергу підлягають заміні кількісні фактори, далі – структурні, в останню чергу – якісні;

Як і економічні показники, фактори що їх визначають, поділяються на кількісні, структурні та якісні. *Кількісними* вважаються фактори, що виражають кількісну визначеність явищ (наприклад, обсяг валових доходів, продажу продукції, сума власних і залучених фінансових ресурсів, сума витрат на виробництво, чисельність працівників підприємства, робочих днів в аналізованому періоді тощо). До *структурних* факторів відносять такі показники, як питома вага власних фінансових ресурсів у капіталі підприємства, частка активної частини основних засобів у загальній вартості основних засобів, частка робітників підприємства, питома вага матеріальних витрат у загальній сумі витрат на виробництво тощо. *Якісні фактори* визначають внутрішні якості, ознаки й особливості об'єктів, що

вивчаються. Наприклад, рівень продуктивності праці робітників, ціна і рентабельність виробів, які випускає підприємство, дохідність цінних паперів тощо;

2) якщо модель подана кількома кількісними, структурними або якісними показниками, послідовність підстановок визначається шляхом логічного аналізу. Тобто черговість заміन факторів залежить від оцінки того, які з них є основними, а які похідними, які первинні, а які – вторинні. Насамперед аналізують вплив найбільш загального (первинного) кількісного показника;

3) за умови, що вплив певного фактору не визначено, беруть його базисну величину, тобто ту, з якою порівнюють, а якщо визначено, то беруть фактичну величину – ту, яку порівнюють;

4) кількість розрахункових умовних показників на один менша, ніж факторів у моделі.

Математичний опис способу ланцюгових підстановок при використанні його, наприклад, у трифакторних мультиплікативних моделях, може бути таким.

Трифакторна мультиплікативна модель:

$$Y = a \times b \times c , \quad (2.14)$$

де Y – результативний показник;

a, b – кількісні показники;

a – первинний щодо показника b ;

c – якісний показник.

Перший етап. Для застосування способу ланцюгових підстановок необхідно формулу розрахунку результативного показника навести у тій послідовності, що відповідає черговості заміन, і визначити базисний рівень результативного показника:

$$Y_0 = a_0 \times b_0 \times c_0 . \quad (2.15)$$

Другий етап. Для розрахунку умовних результативних показників проводиться послідовна заміна базисних величин на звітні.

$$\begin{aligned} Y_{\text{ум.1}} &= a_1 \times b_0 \times c_0 , \\ Y_{\text{ум.2}} &= a_1 \times b_1 \times c_0 , \\ Y_1 &= a_1 \times b_1 \times c_1 . \end{aligned} \quad (2.16) - (2.18)$$

Третій етап. Для розрахунку впливу кожного фактору потрібно виконати такі дії:

1) вплив фактору a на зміну результативного показника Y :

$$\Delta Y_a = Y_{\text{ум.1}} - Y_0 , \quad (2.19)$$

2) вплив фактору b на зміну результативного показника Y :

$$\Delta Y_b = Y_{\text{ум.2}} - Y_{\text{ум.1}} , \quad (2.20)$$

3) вплив фактору c на зміну результативного показника Y :

$$\Delta Y_c = Y_1 - Y_{\text{ум.2}} , \quad (2.21)$$

Четвертий етап. Для перевірки правильності розрахунків потрібно визначити баланс відхилень:

$$Y_1 - Y_0 = \Delta Y_a + \Delta Y_b + \Delta Y_c . \quad (2.22)$$

Тобто алгебраїчна сума впливу факторів повинна дорівнювати загальному приросту результативного показника.

Спосіб ланцюгових підстановок має як переваги, так і недоліки.

Переваги: універсальність застосування (для всіх типів моделей); простота використання.

Недоліки: залежно від обраного порядку заміни факторів результати факторного розкладання мають різні значення. При застосуванні цього способу виникає певний залишок, який додається до величини впливу останнього фактору. Для розподілу між факторами залишку, що не розкладається, і який додається до розміру впливу якісного фактору, використовують такі прийоми: просте додавання залишку, що не розкладається, прийом зважених кінцевих різниць.

Однаку практичних розрахунках точністю оцінки впливу факторів нехтують, висуваючи на перший план відносне значення впливу того чи іншого фактору.

Спосіб абсолютних різниць також базується на прийомі елімінування. Використовується у моделях мультиплікативних та змішаних типу $Y = a \times (b - c)$. Правило розрахунків за допомогою цього способу полягає в тому, що величину впливу факторів розраховують шляхом множення абсолютного приросту досліджуваного фактору на базисну величину факторів, що знаходяться у моделі праворуч від нього, та на фактичну величину факторів, що знаходяться ліворуч від нього.

Розглянемо порядок аналітичних розрахунків на прикладі трифакторної мультиплікативної моделі: $Y = a \times b \times c$.

Перший етап. Для застосування способу абсолютних різниць необхідно формулу розрахунку результативного показника подати у тій послідовності, яка відповідає черговості заміни, і визначити базисний рівень результативного показника (див. формулу (2.15)).

Другий етап. Визначають абсолютні відхилення за кожним факторним показником:

$$\begin{aligned}\Delta a &= a_1 - a_0, \\ \Delta b &= b_1 - b_0, \\ \Delta c &= c_1 - c_0.\end{aligned}\tag{2.23 – 2.25}$$

Третій етап. Розраховують зміну величини результативного показника за рахунок зміни кожного фактору:

$$\begin{aligned}\Delta Y_a &= \Delta a \times b_0 \times c_0, \\ \Delta Y_b &= a_1 \times \Delta b \times c_0, \\ \Delta Y_c &= a_1 \times b_1 \times \Delta c.\end{aligned}\tag{2.26) – (2.28)}$$

Четвертий етап. Для перевірки правильності розрахунків обчислюють баланс відхилень за формулою (2.22).

Отже, при застосуванні способу абсолютних різниць розрахунок базується на послідовній заміні базисних значень показників на їх абсолютне відхилення, а після цього на фактичний рівень показників.

Розглянемо приклад застосування методів ланцюгових підстановок та абсолютних різниць.

Спосіб відносних різниць, так само, як і спосіб абсолютних, застосовується для мультиплікативних моделей та моделей змішаного типу $Y = a \times (b - c)$.

Розглянемо методику розрахунку впливу факторів для мультиплікативних моделей типу $Y = a \times b \times c$.

Перший етап. Для застосування способу відносних різниць необхідно формулу розрахунку результативного показника подати у тій послідовності, яка відповідає черговості заміन, і визначити базисний рівень результативного показника (див. формулу (2.15)).

Другий етап. Розраховують відносні відхилення кожного факторного показника:

$$\begin{aligned}\Delta a &= \frac{a_1 - a_0}{a_0} \times 100\%, \\ \Delta b &= \frac{b_1 - b_0}{b_0} \times 100\%, \\ \Delta c &= \frac{c_1 - c_0}{c_0} \times 100\%.\end{aligned}\tag{2.29) – (2.31)}$$

Третій етап. Визначають відхилення результативного показника за рахунок

зміни кожного фактору таким чином:

$$\Delta Y_a = \frac{Y_0 \times \Delta a}{100} . \quad (2.32)$$

Для розрахунку впливу першого фактору необхідно базисне значення результативного показника помножити на відносний приріст першого фактору, що виражений у відсотках, і результат поділити на 100:

$$\Delta Y_b = \frac{(Y_0 + \Delta Y_a) \times \Delta b}{100} . \quad (2.33)$$

Для того щоб розрахувати вплив другого фактору, необхідно до базисної величини результативного показника додати (відняти) зміну його за рахунок першого фактору, а потім отриману суму помножити на відносний приріст другого фактору у відсотках і результат поділити на 100:

$$\Delta Y_c = \frac{(Y_0 + \Delta Y_a + \Delta Y_b) \times \Delta c}{100} . \quad (2.34)$$

Для визначення впливу третього фактору (і всіх наступних) виконують аналогічні процедури: до базисної величини результативного показника необхідно додати його приріст (зменшення) за рахунок першого та другого факторів і отриману суму помножити на відносний приріст третього фактору.

Четвертий етап. Перевіряють правильність проведених розрахунків – баланс відхилень (формула (2.22)).

При застосуванні способу відносних різниць може виникнути незбіг загальної суми відхилень, пов'язане з відхиленнями, що з'являються при розрахунку відсотка показників. Але це не може вплинути на обґрунтованість висновків для прийняття управлінських рішень.

У факторному аналізі в адитивних моделях комбінованого (змішаного) типу може використовуватися спосіб пропорційного ділення. Алгоритм розрахунку впливу факторів на зміни результативного показника для адитивної моделі типу $Y = a + b + c$ буде таким:

$$\begin{aligned} \Delta Y_a &= \frac{\Delta Y}{\Delta a + \Delta b + \Delta c} \times \Delta a , \\ \Delta Y_b &= \frac{\Delta Y}{\Delta a + \Delta b + \Delta c} \times \Delta b , \\ \Delta Y_c &= \frac{\Delta Y}{\Delta a + \Delta b + \Delta c} \times \Delta c . \end{aligned} \quad (2.35) - (2.37)$$

Індексний спосіб. Його застосовують для вивчення економічних явищ, які формуються під впливом кількох факторів, кожен із яких схильний до динамічних змін. Класичним прикладом такого об'єкта аналізу є обсяг реалізації (продажу) товарів, що формується під впливом певного фізичного обсягу товарів і цін на них. Відомо, що в кожного підприємства (промислового, торговельного) обсяг продажу окремих товарів із року в рік, із місяця в місяць змінюється так само, як і ринкові ціни на ці товари. За таких умов загальні (групові) індекси обсягу реалізації (продажу) товарів у вигляді:

$$I_z = \frac{\sum p_1 \times q_1}{\sum p_0 \times q_0}, \quad (2.38)$$

де q_0, q_1 – базисні й звітні обсяги реалізованих товарів,

p_0, p_1 – базисні й звітні ціни на них, що характеризують динаміку загальної виручки від реалізації, але не відповідають на запитання, як змінився обсяг продажу товарів (тому що до чисельника і знаменника даної функції входять непорівнянні величини) чи як у середньому змінилися ціни на реалізовані товари.

Загальний індекс не дає змоги виділити окремо вплив факторів обсягу продажу (кількісного фактору) і цін (якісного фактору) на кінцевий результат – виручку від реалізації.

Індексний метод аналізу дає змогу розв'язати ці задачі за допомогою побудови агрегатних індексів.

Агрегатні індекси – це загальні індекси (які, як уже зазначалося, характеризують явища, що визначаються сукупністю безпосередньо непорівнянних елементів), що в них з метою елімінування впливу окремих елементів (факторів) на індекс відбувається фіксування інших елементів на незмінному (базовому або звітному) рівні. Форми агрегатних індексів для загального індексу обсягу реалізації продукції мають такий вигляд:

а) агрегатний індекс фізичного обсягу реалізації продукції:

$$I_q = \frac{\sum p_0 \times q_1}{\sum p_0 \times q_0}; \quad (2.39)$$

б) агрегатний індекс цін на продукцію підприємств:

$$I_p = \frac{\sum p_1 \times q_1}{\sum p_0 \times q_1}. \quad (2.40)$$

У загальній теорії статистики використовується таке правило побудови агрегатних індексів: якісні (інтенсивні) елементи (фактори), що входять до формули, фіксуються на рівні базового періоду, кількісні елементи – на рівні звітнього. Різниця між чисельником і знаменником агрегатного індексу показує, який вплив на загальний результат зробив той чи інший конкретний фактор.

Інтегральний спосіб. Цей спосіб дозволяє уникнути недоліків, властивих способу ланцюгових підстановок, і не вимагає застосування прийомів з розподілу залишку, що не розкладається, за факторами. Це пов'язано з дією логарифмічного закону перерозподілу факторних навантажень. Інтегральний спосіб дає можливість досягнути повного розкладання відхилення результативного показника за факторами і має універсальний характер, тобто застосовується до мультиплікативних, кратних і змішаних моделей.

Розглянемо алгоритм розрахунку впливу факторів для різних моделей:

1. Вид факторної моделі:

$$\begin{aligned} f &= x \times y \\ \Delta f_x &= \frac{1}{2} \times \Delta x \times (y_0 + y_1), \\ \Delta f_y &= \frac{1}{2} \times \Delta y \times (x_0 + x_1). \end{aligned} \quad (2.41) - (2.42)$$

2. Вид факторної моделі:

$$\begin{aligned} f &= x \times y \times z \\ \Delta f_x &= \frac{1}{2} \times \Delta x \times (y_0 \times z_1 + y_1 \times z_0) + \frac{1}{3} \times \Delta x \times \Delta y \times \Delta z, \\ \Delta f_y &= \frac{1}{2} \times \Delta y \times (x_0 \times z_1 + x_1 \times z_0) + \frac{1}{3} \times \Delta x \times \Delta y \times \Delta z, \\ \Delta f_z &= \frac{1}{2} \times \Delta z \times (x_0 \times y_1 + x_1 \times y_0) + \frac{1}{3} \times \Delta x \times \Delta y \times \Delta z. \end{aligned} \quad (2.43) - (2.45)$$

Для розрахунку впливу факторів у кратних і змішаних моделях використовують такі алгоритми.

1. Вид факторної моделі:

$$f = \frac{x}{y}$$

$$\Delta f_x = \frac{\Delta x}{y_0} \times \ln \frac{y_1}{y_0}; \Delta f_y = \Delta f_{\text{заг}} - \Delta f_x. \quad (2.46) - (2.47)$$

2. Вид факторної моделі:

$$f = \frac{x}{y + z}$$

$$\begin{aligned}\Delta f_x &= \frac{\Delta x}{\Delta y + \Delta z} \times \ln \left[\frac{y_1 + z_1}{y_0 + z_0} \right]; \\ \Delta f_y &= \frac{\Delta f_{\text{заг}} - \Delta f_x}{\Delta y + \Delta z} \times \Delta y; \\ \Delta f_z &= \frac{\Delta f_{\text{заг}} - \Delta f_x}{\Delta y + \Delta z} \times \Delta z.\end{aligned}\tag{2.48) – (2.50)}$$

Функції цього виду застосовуються для аналізу рентабельності виробництва.

Якщо в знаменнику більше двох факторів, то процедуру продовжують. Отже, застосування інтегрального методу не потребує знання всіх процесів інтегрування. Достатньо у ці готові робочі формули підставити необхідні числові дані й зробити не дуже складні обчислення за допомогою калькулятора або іншої обчислювальної техніки.

Метод логарифмування застосовують для виміру впливу факторів у мультиплікативних моделях. Як і при інтегруванні тут теж результат розрахунку не залежить від розміщення факторів у моделі і порівняно з інтегральним методом забезпечується більш висока точність розрахунків. Якщо при інтегруванні додатковий приріст від взаємодії факторів розподіляється порівно між ними, то за допомогою логарифмування результат сумісної дії факторів розподіляють пропорційно до частки ізольованого впливу кожного фактору на рівень результативного фактору. У цьому його перевага, а недолік – в обмеженості сфери його застосування.

На відміну від інтегрального методу при логарифмуванні цим способом використовують не абсолютні прирости показників, а індекси їхнього зростання (зниження).

Припустимо, що результативний показник можна подати як добуток трьох факторів:
 $f = x \times y \times z$

Вплив цих факторів визначають у такий спосіб:

$$\begin{aligned}\Delta f_x &= \Delta f_{\text{заг}} \times \frac{\lg(x_1 \div x_0)}{\lg(f_1 \div f_0)}, \\ \Delta f_y &= \Delta f_{\text{заг}} \times \frac{\lg(y_1 \div y_0)}{\lg(f_1 \div f_0)},\end{aligned}$$

$$\Delta f_z = \Delta f_{\text{зар}} \times \frac{\lg(z_1 \div z_0)}{\lg(f_1 \div f_0)}. \quad (2.51) - (2.53)$$

Із формул випливає, що загальний приріст результативного показника розподіляється за факторами пропорційних відношень логарифмів факторних індексів до логарифму індексу результативного показника. І не має значення, який логарифм використовують – натуральний чи десятковий. Перевага способу логарифмування полягає у відносній простоті обчислень і підвищенні точності розрахунків.

Контрольні питання

1. Сутність методу та процесу економічного аналізу.
2. Що таке методика економічного аналізу? Які її особливості?
3. Наведіть коротку характеристику традиційних методів економічного аналізу.
4. Які ви знаєте види групувань?
5. З якою метою використовують балансовий метод?
6. Яка мета моделювання факторних систем?
7. Як у розгорнутому вигляді можна подати загальний індекс?
8. Розкрийте особливості використання методу ланцюгових підстановок.
9. Як визначається кількісна оцінка впливу окремих чинників на узагальнювальний показник?
10. Порівняйте метод ланцюгових підстановок та метод логарифмування.

ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Мета: розкрити механізм проведення діагностики конкурентного середовища підприємства

План

- 3.1. Зміст діагностики конкурентного середовища підприємства
- 3.2. Діагностика стратегічної позиції підприємства
- 3.3. Аналіз сегментів ринку
- 3.4. Аналіз сегментів ринку

Основні терміни та поняття

Конкурентне середовище підприємства. Статистичний банк даних. Банк моделей. Ситуаційний аналіз. Аналіз стратегічної позиції підприємства. Стратегічні зони господарювання. Стратегічний портфель підприємства. Стратегічна позиція компанії. Матриця BCG (Boston Consulting group). Матриця бізнес-профілю фірми AD Little. Матриця Shell international. Діловий екран Mc Kinsey /General Electric. Матриці Ансоффа і Портера. Сегментація ринку та її критерії.

Література: [1. С. 15-23], [3. С. 21-28], [5. С. 142-187], [6. С. 26-37], [7. С. 18-30], [8. С. 13-20]

3.1. Зміст діагностики конкурентного середовища підприємства

Невід’ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток конкурентного середовища – сукупності зовнішніх стосовно конкретного підприємства факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. У той же час конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках елементом економічного життя.

Конкурентне середовище підприємства – це ринкове оточення підприємства, представлене суб’єктами господарювання різних форм власності, які займаються подібною сферою діяльності та мають вагомі конкурентні позиції на досліджуваному ринку.

Формування системи зовнішньої поточної інформації про конкурентів в ієрархічному ринковому середовищі передбачає набір джерел і методичних засобів, за допомогою яких менеджери підприємства одержують систематичну інформацію про події, що відбуваються в ринковому середовищі.

Джерелами інформації про конкурентів є:

- 1) всебічне вивчення придбаного товару;
- 2) відвідування спеціалізованих виставок;
- 3) ознайомлення зі звітами підприємства-конкурента;
- 4) присутність на зборах акціонерів;
- 5) бесіди зі службовцями і торговельними агентами підприємства;
- 6) аналіз реклами;
- 7) повідомлення в ЗМІ;
- 8) ознайомлення з документами професійних дослідників;
- 9) дані спеціалізованих фірм;

10) інші джерела.

В основі системи аналізу інформації про конкурентів лежить статистичний банк даних та банк моделей.

Статистичний банк даних – це сукупність сучасних методик опрацювання інформації про кількісні зміни, дотримуючись яких можна встановити якнайтісніший взаємозв'язок і взаємозалежність між факторами, що мають вплив на досліджуваний економічний процес та його результативність.

Банк моделей – це сукупність механізмів та методологічних інструментів, за допомогою яких можна охарактеризувати ситуацію в межах підприємства.

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

1. Кількісні показники – ємність ринку, кількість сегментів, отриманий дохід (чистий прибуток), виробничі витрати та ін.
2. Показники, що визначаються на основі експертного аналізу – забезпечення ресурсами, виробничий і маркетинговий потенціал, перспективи розвитку.

Ознайомлення з основною метою діяльності конкурента дає можливість визначити ступінь його задоволеності існуючою позицією на ринку та передбачити можливі дії щодо зміни даної ситуації.

Розпочинаючи аналіз конкурентного середовища та окремих конкурентів, слід визначити такі *головні напрямки дослідження*:

1. Чи намагається конкурент стати лідером ринку?
2. Які традиції конкурента щодо якості та дизайну товару, каналів збуту, послуг, цінової політики? Наскільки ефективно досягає конкурент своєї мети?
3. Які ризики переслідують конкурента у фінансовій сфері, які темпи зростання його доходу та якими методами він їх досягає?
4. Організаційна структура управління бізнесом конкурента.
5. Напрямки управління персоналом конкурента.
6. План диференціації продукції конкурента.
7. Джерела поповнення кадрів підприємства-конкурента.

Характер конкуренції між підприємствами галузі визначається їх цілями, особливостями товарної і цінової політики, організацією збуту, заходами стимулювання збуту продукції та фінансовим станом підприємства. Все це формує ринкову позицію конкурентів.

При визначенні цілей конкурентів велике значення має вивчення самооцінки діяльності підприємства – об'єкта дослідження щодо бачення перспектив своєї діяльності і місця на ринку. А вміння правильно виокремлювати із інформаційного середовища дані про наміри конкурентів і адекватно їх діагностувати – додаткова інформація для оцінки майбутніх змін на ринку.

Загальна схема проведення ситуаційного аналізу подана на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Напрямки проведення ситуаційного аналізу

Головним результатом аналізу є:

- аргументований доказ наявності небезпеки і/або сприятливих можливостей конкурентів, що з'являються внаслідок насичення конкурентного середовища;
- оцінка резерву часу, що залишився до початку масових дій конкурента;
- можливий вплив цих дій на найважливіші економічні показники діяльності

підприємства та його ринкову позицію.

Завданням ситуаційного аналізу є визначення ситуації, в якій знаходиться компанія, тобто визначення місця, яке займає підприємство в загальному економічному просторі, виявлення основних факторів, що впливають на підприємство, а також укрупнення характеристик компанії загалом.

Таким чином, ситуаційний аналіз складається із:

- 1) аналізу сильних і слабких сторін в їх взаємодії із загрозами і можливостями зовнішнього середовища підприємства (SWOT- аналіз);
- 2) аналізу стратегічної позиції, що займає підприємство;
- 3) аналізу сегментів ринку;
- 4) оцінки конкуренції;
- 5) позиційного аналізу.

Ситуаційний аналіз є першим видом аналізу, що проводиться під час діагностики. В процесі цього аналізу визначається вихідна позиція для всього підприємства. Дані, одержані під час таких досліджень, визначають весь хід подальшої діагностики підприємства. Результати ситуаційного аналізу є основними вихідними даними для розробки стратегії розвитку компанії.

3.2. Діагностика стратегічної позиції підприємства

Під *аналізом стратегічної позиції* (стратегічним аналізом, аналізом стратегічного портфеля, аналізом стратегічного набору) *підприємства* слід розуміти виявлення стратегічних зон господарювання, їх взаємозв'язку, оточення і інших важливих характеристик.

В сучасних умовах навіть досить дрібне і просте підприємство здійснює свою виробничо-господарську діяльність в різних сегментах економічного простору. Такі сегменти називаються стратегічними зонами господарювання (СЗГ).

Стратегічні зони господарювання – це групування зон бізнесу, засноване на виділенні стратегічно важливих елементів, загальних для всіх зон.

Такі елементи можуть включати частково співпадаючий ряд конкурентів, відносно близькі стратегічні цілі, можливість єдиного стратегічного планування, загальні ключові фактори успіху, технологічні можливості. Таким чином, СЗГ – це сегмент оточення підприємства, на яке воно має вихід або планує такий вихід одержати. Сукупність стратегічних зон господарювання утворює стратегічний портфель підприємства.

Вперше розподіл на СЗГ у бізнесі застосувала фірма General Electric, яка згрупувала свої 190 напрямків у 43 СЗГ, а потім агрегувала їх у 6 секторів.

Розміщення ресурсів по різних СЗГ, взаємозв'язок СЗГ між собою і зовнішнім

оточенням визначають стратегічну позицію компанії.

Стратегічна зона господарювання визначається потребами ринку, технологією, типом клієнта та географічним розташуванням. Перспективи розвитку СЗГ оцінюються з точки зору росту ринку, норми рентабельності та ключових факторів успіху.

Розвиток СЗГ визначають такі параметри та показники:

- 1) фаза розвитку (фаза життєвого циклу);
- 2) розміри ринку;
- 3) платоспроможний попит;
- 4) існуючі бар'єри для входу на ринок;
- 5) звички покупців;
- 6) склад конкурентів;
- 7) вид та інтенсивність конкуренції;
- 8) основні канали збуту;
- 9) державне регулювання;
- 10) показники розвитку зовнішнього (економічного, соціально-політичного, технологічного) оточення.

Кількість СЗГ може бути досить великою залежно від масштабів діяльності компанії, проте, щоб забезпечити раціональність стратегічних рішень, слід відібрати досить вузьке коло шляхом об'єднання близьких за параметрами зон господарювання або шляхом їх відсіку.

Після визначення сукупності СЗГ слід провести дослідження поточного стану даної стратегічної зони господарювання, її перспектив і напрямків розвитку.

Далі здійснюється безпосередній аналіз стратегічної позиції підприємства за допомогою таких засобів:

- 1) матриця BCG (Boston Consulting group);
- 2) матриця бізнес-профілю фірми AD Little;
- 3) матриця Shell international;
- 4) діловий екран Mc Kinsey /General Electric;
- 5) матриці Ансоффа і Портера.

Матриця «зростання – частка» розроблена Бостонською консультаційною групою (Boston Consulting group) (БКГ) із штату Массачусетс. Вона дозволяє ідентифікувати місце фірми на ринку, його частку щодо основних конкурентів і темпів зростання галузі. Матриця визначає роль кожної стратегічної господарської одиниці щодо двох змінних – зростання ринку і частки ринку для фірми.

Матриця базується на передумові, що грошові потоки є показниками успіху діяльності фірми в різних стратегічних зонах господарювання, та вони залежать від частки ринку, що займає фірма, і росту даного ринку. Використання грошових коштів (відтік) необхідне у випадку значного росту ринку, а генерація грошових

коштів (притік) є функцією від зайнятої частки ринку.

Весь стратегічний портфель підприємства може бути класифікований і зображений у вигляді матриці (див рис. 3.2). Кожна клітина матриці описує різні типи СЗГ, які входять до стратегічного портфеля.

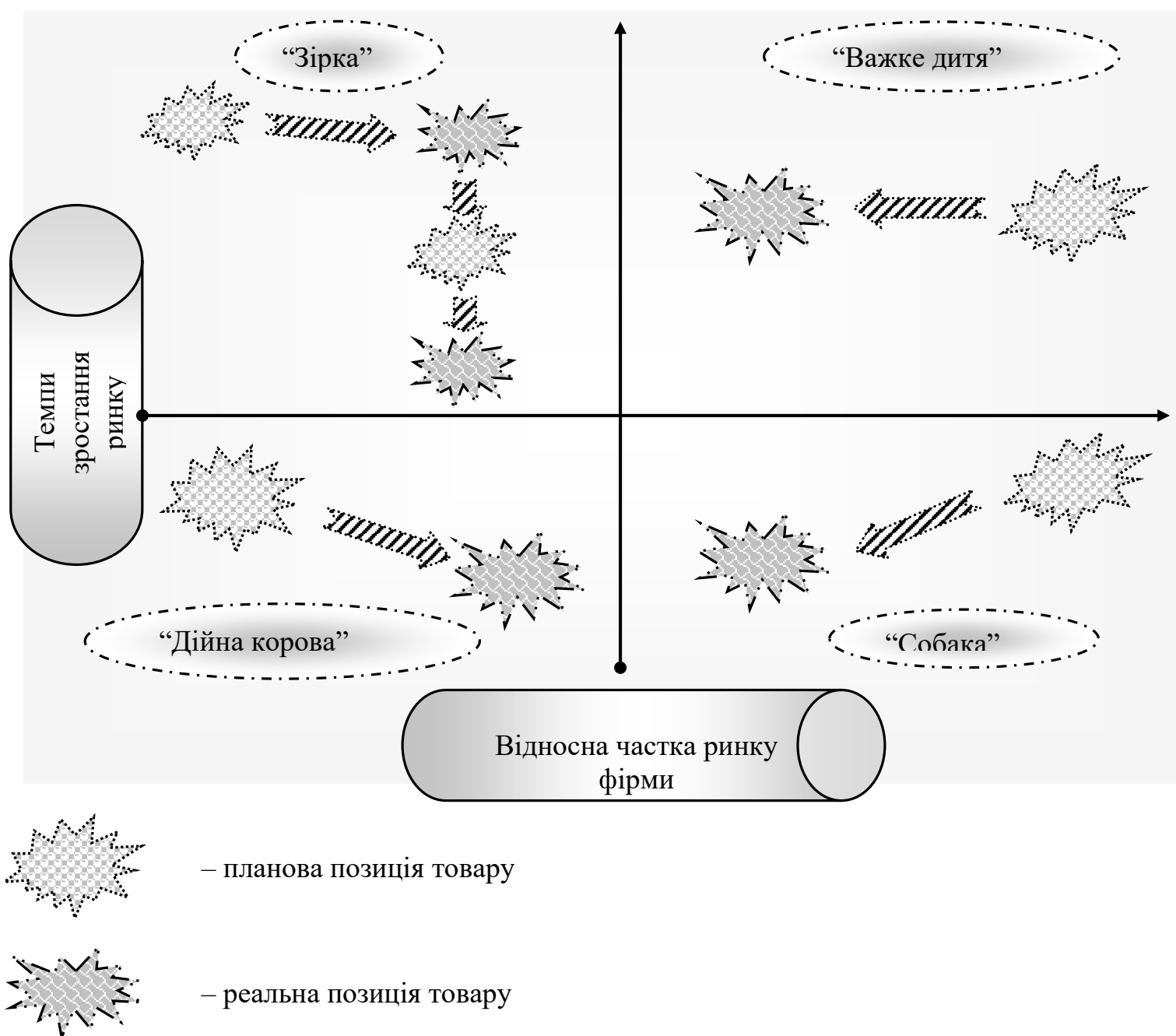


Рис. 3.2. Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ)

«Дійні корови» мають велику частку на ринку, який розвивається повільно. Такі вироби – основне джерело доходів від виробництва і реалізації, які можна використовувати для підтримки інших товарів. В цьому випадку найбільш доцільною є стратегія підтримування – реклама – нагадування, цінові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту.

В лівому верхньому секторі знаходяться «зірки». Це товари, що займають

значну частку ринку, а попит на них зростає високими темпами. Вони потребують витрат для забезпечення подальшого зростання і в майбутньому обіцяють стати «дійними коровами» (генераторами прибутку).

Стратегія фірми стосовно «зірок» передбачає використання стратегії втримання – активізацію реклами, зниження цін, широке розповсюдження, модифікування.

«Важкі діти» впливають на ринок незначно в галузі, що швидко розвивається. Підтримка з боку споживачів незначна, відмінні переваги є незрозумілими, провідне положення на ринку займають товари конкурентів. За цих обставин слід використовувати стратегію підсилювання – інтенсифікацію зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, зниження цін або вихід з ринку. В перспективі такі вироби можуть стати «зірками» або зникнути з ринку.

В правому нижньому секторі знаходяться «собаки» (або «хромі качки»). Це товари з обмеженим обсягом збуту в зрілій галузі чи в такій, що скорочується. Не дивлячись на достатньо тривалу присутність на ринку, їм не вдалось привернути до себе достатню кількість споживачів і вони значно відстають від конкурентів по обсягу збуту. Від цих виробів необхідно позбавитись як можна швидше. Більш того, їх присутність на ринку може нанести шкоду репутації підприємства. Отже використовується стратегія скорочування, яка передбачає мінімізацію витрат на виробництво товару.

Матриця «ефект співвідношень витрат і обсягу – ефекту диференціації» (нова матриця БКГ) дозволяє визначити стратегію фірми з погляду її можливостей, здобути перевагу над конкурентами за рахунок створення товарів, які вигідно відрізняються від конкуруючих пропозицій (рис. 3.3).

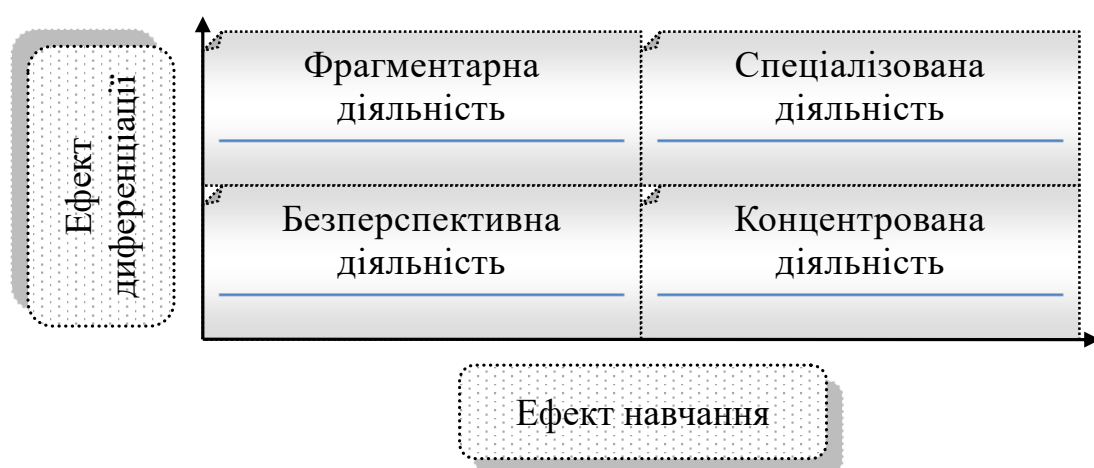


Рис. 3.3. Матриця «ефект співвідношень витрат і обсягу – ефекту диференціації» (нова матриця БКГ)

При цьому ефект диференціації відображає можливості фірми досягти потрібних відмінностей від товарів конкурентів, а співвідношення витрат і обсягу

показує так званий ефект навчання (у міру збільшення виробництва зменшуються питомі виробничі витрати).

Згідно з цією матрицею маркетинговими стратегіями фірми можуть бути:

- концентрована діяльність – збільшення потужностей, обсягів виробництва традиційної продукції;
- спеціалізована діяльність – одночасне використання обох ефектів;
- фрагментарна діяльність, коли найбільшою є диференціація;
- безперспективна діяльність, коли немає можливості використання жодного з двох ефектів.

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 СЗГ 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:

$$NCI = \alpha G + \beta P + \gamma O - \delta T, \quad (3.1)$$

де α , β , γ , δ – 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.

Матриця бізнес профілю фірми Arthur D. Little базується на двох вимірниках – конкурентної позиції та зрілості галузі. Стадії розвитку галузі нагадують стадії життєвого циклу продукту: зародження, ріст, зрілість, старіння. Конкурентні позиції мають 5 категорій: домінантна, сильна, переважаюча, істотна, слабка. На перетині вимірів позначаються стратегічні зони господарювання, визначаються їх ключові характеристики та стратегії їх розвитку (див рис. 3.4).

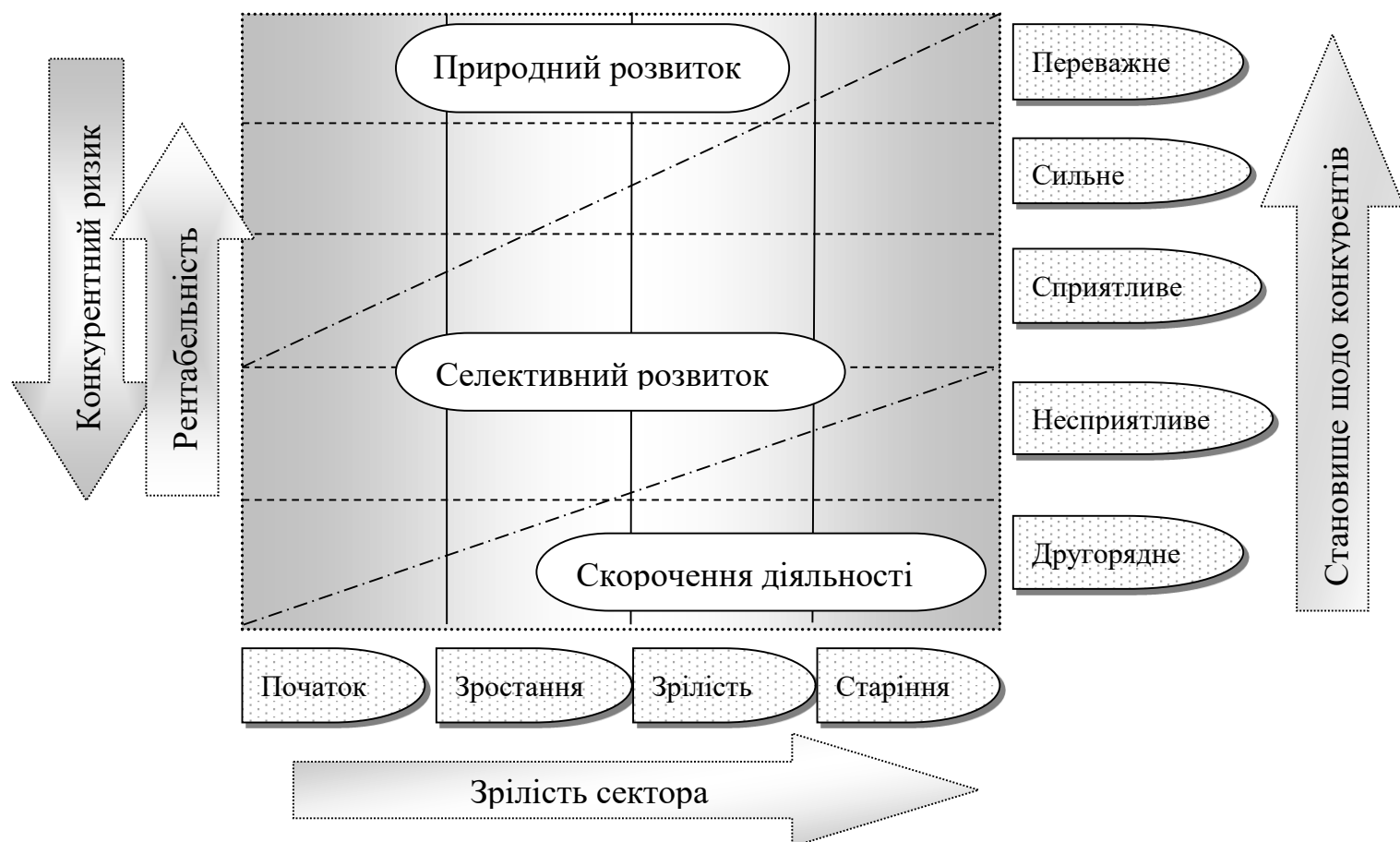


Рис. 3.4. Матриця бізнес профілю фірми Arthur D. Little

Матриця фірми Shell international передбачає вимірювання двох параметрів – прибутковості стратегічної зони господарювання та конкурентної позиції фірми в даній стратегічній зоні.

Прибутковість СЗГ визначається ростом та якістю ринку. Якість ринку характеризується минулою прибутковістю сектору ринку і певними структурними показниками, зокрема:

- насиченість сектору фірмами-конкурентами;
- ймовірність диференціації продукції;
- ступінь взаємозамінності продукції сектору;
- ступінь концентрації виробництва;

- легкість заміни постачальників;
- вартісні і технологічні бар'єри входу на ринок.

Конкурентна позиція визначається такими факторами, як частка ринку, виробничі потужності, науково-дослідні потужності.

Матриця Ансоффа (матриця «товар-ринок») дає можливість дослідити загальні тенденції для різних стратегій розвитку компанії або окремих стратегічних зон господарювання, а також коло проблем, пов'язаних з розвитком фірми. Модель призначена для розробки стратегій в залежності від оновлення ринку та товару.

Вихідний пункт – розходження між реальним і плановим розвитком підприємства. Це означає, що цілі підприємства недосяжні за допомогою існуючих стратегій. Необхідно, або корегувати цілі, або шукати нові стратегічні шляхи.

Матриця «товар – ринок» дозволяє ідентифікувати можливості окремих продуктів чи сегментів, які намагається знайти фірма. При цьому можуть бути використані такі стратегії:

- проникнення – інтенсифікація товарного руху, раціоналізація збуту, інтенсифікація рекламування, зниження цін;
- розвитку ринку – пошуки нових сегментів ринку або галузей використання продукту, нових методів розподілу і збуту;
- розвитку товару – пропонування нових товарів на існуючих ринках;
- диверсифікація – пропонування нових товарів на нових ринках (див. рис. 3.5).

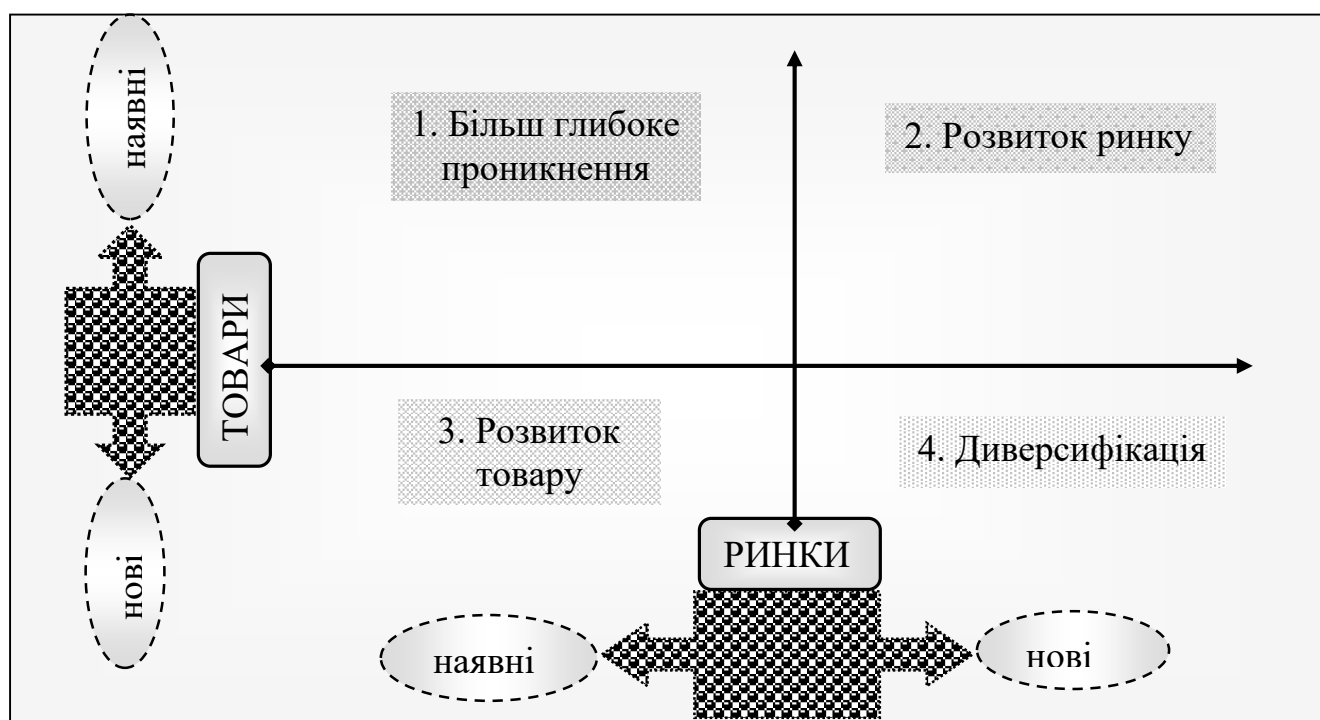


Рис. 3.5. Матриця «Товар – ринок» Ансоффа

3.3. Оцінка конкурентного статусу підприємства та вибір стратегії розвитку

Конкурентний статус підприємства (КСП) – комплексна характеристика, що відображає положення підприємства на ринку та його можливості реалізовувати 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 (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Фактори успіху фірми

Вплив кожного фактору 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).

Для цього використовують наведене нижче співвідношення:

$$\text{КСП} = \frac{\sum_{i=1}^n \beta_j \times \sum_{i=1}^k (a_i \times A_i) \div \sum_{i=1}^k a_i}{\sum_{j=1}^n \beta_j}, \quad (3.2)$$

де A_i – оцінка i -го фактору в групі;

a_i – коефіцієнт значущості i -го фактору для підприємства;

k – число факторів у групі;

β_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.

Діловий екран Mc Kinsey / General Electric передбачає побудову матриці з двома вимірами:

- 1) сильні сторони компанії в даній стратегічній зоні господарювання;
- 2) привабливість сектора економіки.

Для оцінки сильних сторін компанії слід проаналізувати такі фактори:

- розмір ринку;
- можливості росту ринку;
- конкурентна позиція;
- прибутковість;
- технологічна позиція;
- діловий стиль;
- кадровий потенціал.

Оцінку привабливості сектору проводять на базі дослідження таких факторів:

- розмір сектору;
- цінові тенденції;
- ріст ринку;
- диверсифікація ринку;
- конкурентна структура;
- технічні та інноваційні тенденції;
- соціальні фактори;

- екологічні вимоги;
- правові аспекти.

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. 3.7).

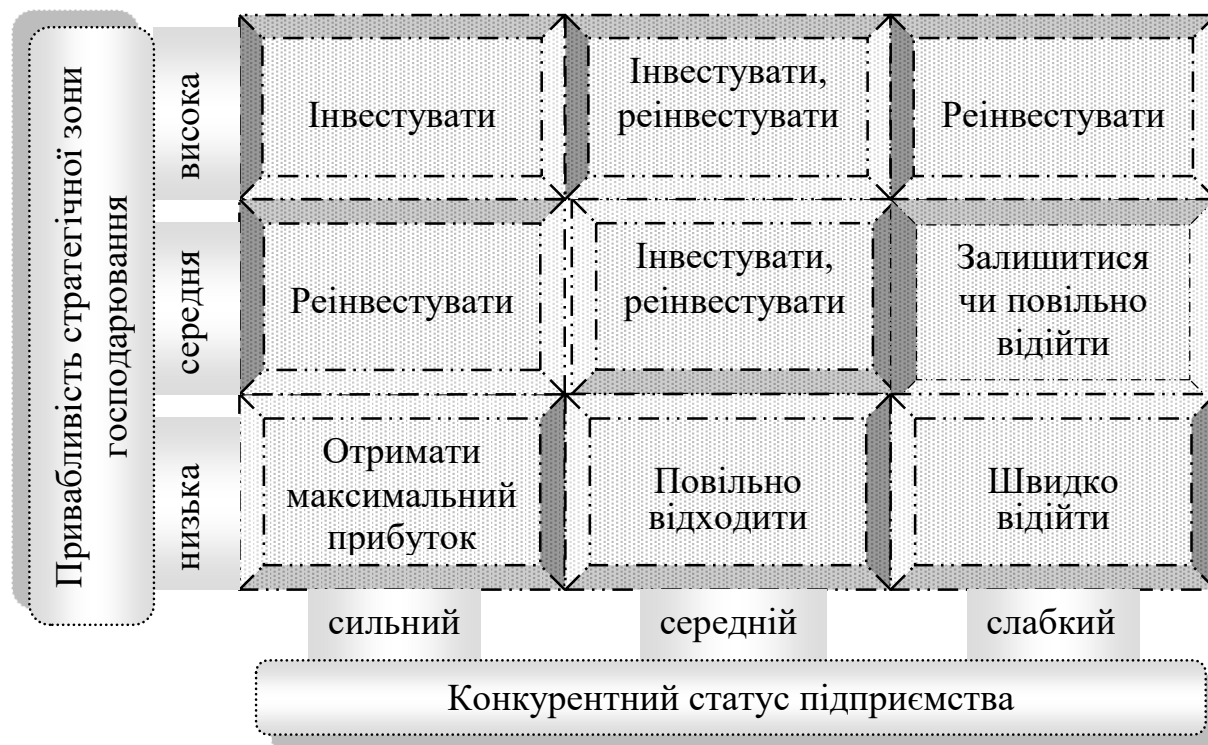


Рис. 3.7. Вибір інвестиційної стратегії підприємства відповідно до матриці McKinsey

Ще один американський вчений з Гарвардської школи бізнесу М. Портер запропонував модель, вихідна ідея якої полягає не тільки в задоволенні потреб покупців, але і так звані конкуруючі сили ринку (рис. 3.8).

Для отримання прибутку вищого за середній підприємство повинно мати сильну позицію по відношенню до конкурентів. М. Портер виділяє їх всього дві: більш низькі витрати і спеціалізацію.

Однак, зміст, що вкладається в цей термін, дещо інший.

Під більш низькими витратами розуміється не проста менша, ніж у конкурентів сума, витрат на виробництво, а спроможність фірми розробляти, виробляти і реалізовувати товар більш ефективно, ніж конкуренти.

Спеціалізація зовсім не означає зосередження на випуску тільки певного кола товарів, а спроможність задовольняти особливі потреби покупців і отримувати за це ціну в середньому більш високу, чим у конкурентів.

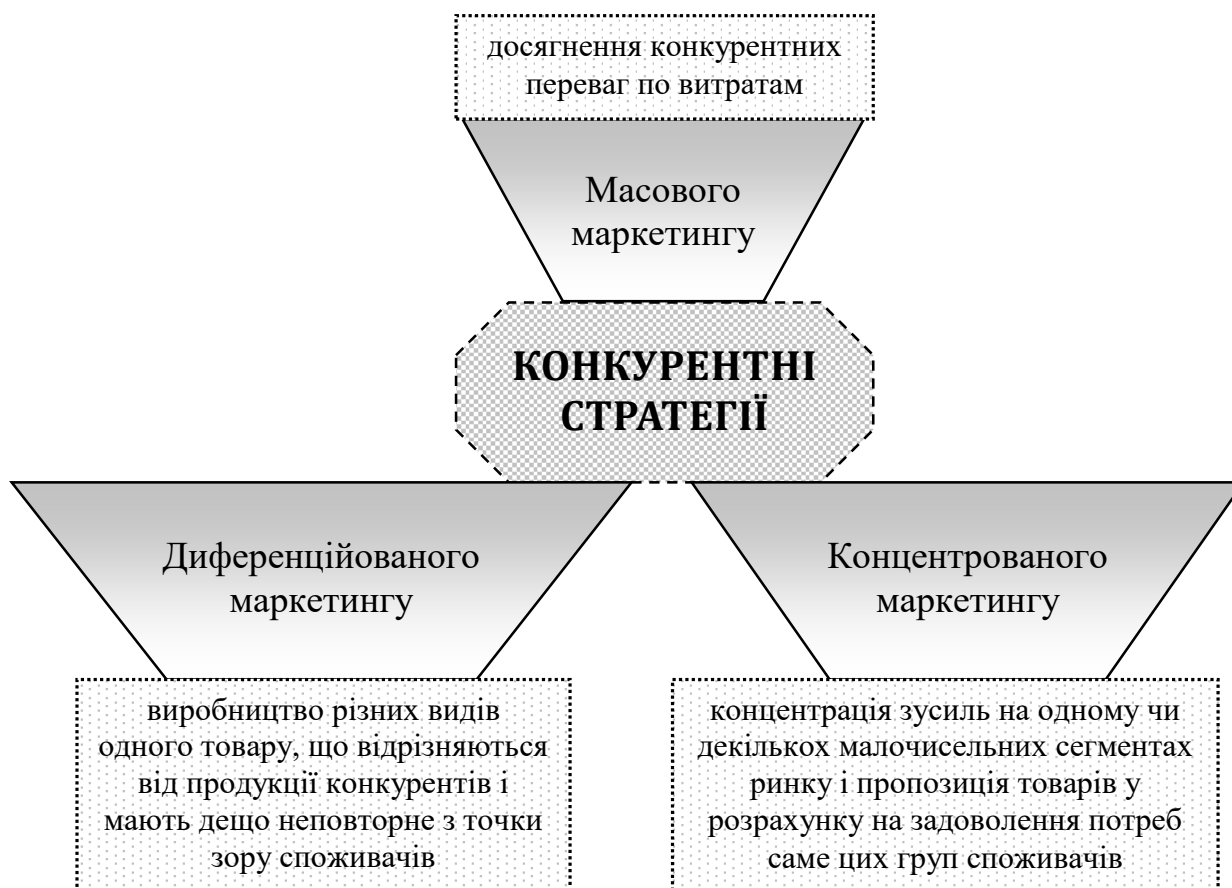


Рис. 3.8. Модель конкуренції М. Портера

Для аналізу можливих стратегій поведінки компанії загалом або в окремих стратегічних зонах господарювання часто використовується матриця Портера (рис. 3.9).

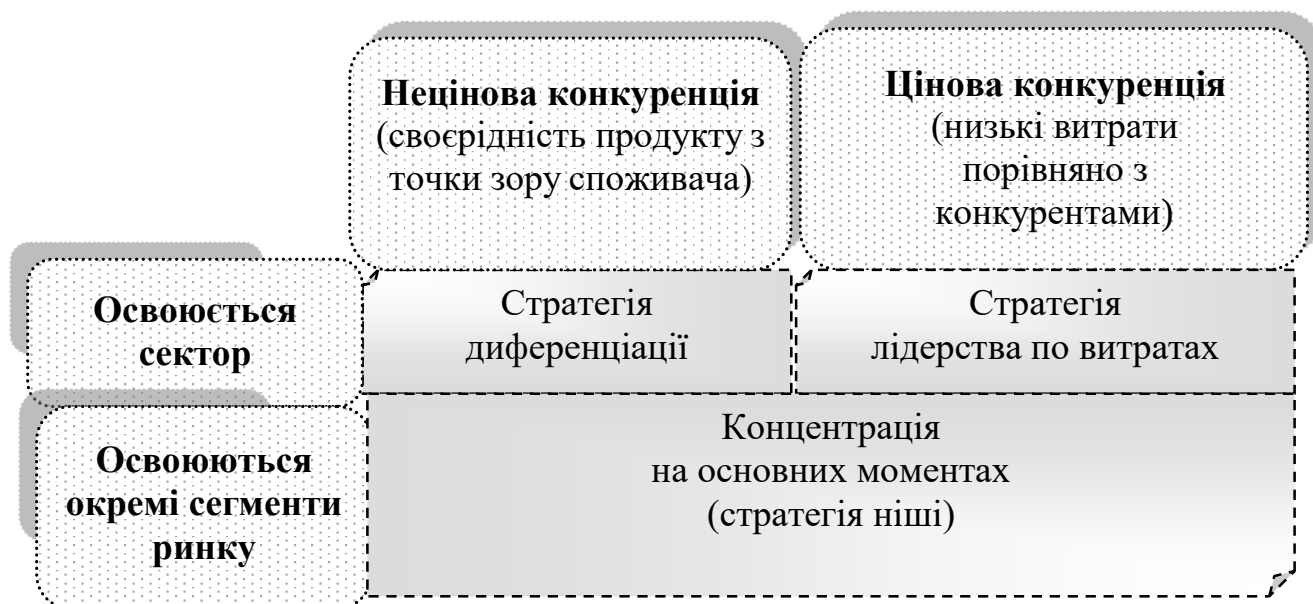


Рис. 3.9. Рушійні сили конкуренції (по М. Портеру)

Для освоєння цілого сектора ринку доцільно застосовувати або *стратегію диференціації* або *стратегію лідерства по витратах*. Це залежить від того, як компанія збирається розширювати частку ринку – ціновими методами (низькі витрати порівняно з конкурентами) чи неціновими (виділяючи своєрідність продукту з точки зору споживачів)

3.4. Аналіз сегментів ринку

Важливою частиною аналізу конкурентного середовища підприємства є вивчення споживчого ринку, який обслуговує підприємство.

Процес, спрямований на виявлення структури споживачів та їх характеристик, а також визначення певних груп споживачів (сегментів), називається *сегментуванням ринку*.

Сегментація ринку є стратегією, яка полягає в пристосуванні маркетингової діяльності до ознак і однорідних потреб груп покупців, виокремлених з цілісного ринку. Сегментацію ринку можна трактувати як процес розподілу споживачів на групи за основними відмінностями в потребах, характеристиках чи поведінці.

Сегмент ринку утворюють споживачі, які однаково реагують на один і той же набір спонукальних (причинних) стимулів маркетингу. Відповідними до цих сегментів ринку повинна бути поведінка та реакція фірми – сконцентрувати увагу і зусилля саме на задоволення специфічних потреб однієї чи іншої групи споживачів. Потрібен усесторонній детальний аналіз окремих сегментів ринку, вивчення їх різних ознак як атрибутивних, так і кількісних, щоб оцінити привабливість кожної з них як маркетингову можливість для фірми.

Таким чином, сегментацією ринку називають розподіл сукупності споживачів на ряд груп, об'єднаних за певними ознаками і які відрізняються одна від одної ставленням до пропонованого товару.

Основою сегментації ринку є типологічне групування споживачів за певними чітко вираженими ознаками. При цьому, як і при будь-якому групуванні, необхідним є чітке встановлення меж групи, їх числа тощо. Важливо, щоб сукупність при цьому була якнайбільш однорідною (гомогенною). Ознаками розподілу споживачів на групи можуть бути як кількісні (дискретні і неперервні), так і атрибутивні ознаки.

Сегментації ринку завжди передують маркетингове дослідження, метою якого є виявлення типу і структури ринку конкретного товару, знаходження ознак, відповідно до яких проводитиметься сегментація споживачів. Особливого значення набуває визначення привабливості сегмента для збуту товару, його потенційна місткість, обґрунтування вибору даного сегменту.

Існує багато моделей аналізу сегментів ринку, які є комбінаціями різних критеріїв сегментування.

Такими критеріями можуть бути:

1. Сегментування споживачів за вигодами, які одержуються від споживання товару чи задоволення потреб.
2. Сегментування споживачів за способом життя.
3. Статевовікове сегментування.
4. Географічне сегментування.
5. Сегментування споживачів на базі правил вибору.

Існує три стратегії вибору, яких в основному дотримуються споживачі:

а) *раціональний вибір*, тобто відповідність строгій логіці при виборі товару.

Здебільшого це два кроки: 1-ий – визначення та оцінювання варіантів вибору за декількома абстрактними критеріями; 2-ий – формування загальної оцінки та власне вибір на базі загальної оцінки;

б) *емпіричний вибір* має місце, коли вигоди від товару визначаються уявленнями та емоціями;

в) *вибір за звичкою*.

6. Сегментування за прихильністю певній торговій марці.
7. Сегментування споживачів за чутливістю до зміни ціни.

Вибір критеріїв сегментування вимагає постійної уваги. Зміна стилю життя, споживацьких цінностей, демографічні зміни додають невизначеності і нестабільності до вибору споживачів. Наприклад, під час економічного занепаду споживачі можуть стати більш чутливими до ціни і надати перевагу більш низькій ціні перед високою якістю товару. Коли занепад минає, вони стають менш чутливими до ціни і повертаються до своєї попередньої моделі поведінки.

Отже, набори критеріїв сегментування та послідовність їх застосування вимагають постійного коригування, що призводить до злиття попередніх сегментів та створення нових.

Визначення нішевої (сегментної) стратегії сильно залежить від розміру фірми.

Самий важкий недолік *малих фірм* – їх мала величина. Вони мають безумовні ринкові перспективи перш за все за рахунок їх головної переваги – гнучкості, тобто спроможності оперативно перебудовувати свою виробничу програму під «пресом» ринку.

Можна визначити чотири основних види стратегії малих фірм (рис. 3.10). Їх спрямованість – зведення до мінімуму гостроти конкуренції з крупними фірмами і використання числом їх гнучкості.



Рис. 3.10. Основні види стратегії малої фірми

1. Стратегія копіювання («Удаваний гриб»).

Який-небудь оригінальний продукт може стати об'єктом підробки, тому з'являться два варіанта його випуску: 1) оригінальний, запатентований варіант – марочний продукт крупної фірми; 2) копії, «підробки» під оригінальний продукт, що випускають малі фірми; конкурентоспроможність копій полягає у значно менших цінах порівняно із оригіналом.

2. Стратегія оптимального розміру («Хитромудрий піскар»). Малі фірми дотримуються девіза хитромудрого піскаря: «не висовуватися!» Дана стратегія знаходить своє застосування в тих галузях, де крупне виробництво є неефективним, оптимальним є мале підприємство. Однак малі розміри фірми, які допомагають їй вижити, водночас є перепонами до її розширення.

3. Стратегія участі в продукті крупної фірми («Бджола, що жалить»).

Для малої фірми окремий дрібний елемент – це кінцевий продукт, а не проміжний як для дрібного підрозділу крупної фірми. Множина малих фірм, як бджоли, що жалють, примушують крупні фірми крутитися, позбавляючись непродуктивних підрозділів, що знижує витрати крупних фірм. Однак мала фірма може опинитись у новій залежності від крупної. Уникнути даної ситуації можна за допомогою обмеження частки обороту, що припадає на одного крупного клієнта.

4. Стратегія використання переваг крупної фірми («Хамелеон»).

Використовуючи цю стратегію, мала фірма ніби «окрашується в кольори» відомої крупної фірми. Як правило, крупна фірма вимагає від такого малого підприємства першочергової крупної винагороди за право оперувати на ринку від її імені і під її торговельною маркою.

Крупні фірми на відміну від малих мають можливість здійснення масового стандартизованого виробництва і диверсифікації виробництва. Однак пропорційно зростанню розмірів компанії спадає її гнучкість. В залежності від темпів зростання і ступеня диверсифікації виробництва крупні компанії можна розділити на три групи: «Гордовитий лев», «Могутній слон», «Незграбний бегемот». Їх основні характеристики наведені на рис. 3.11.

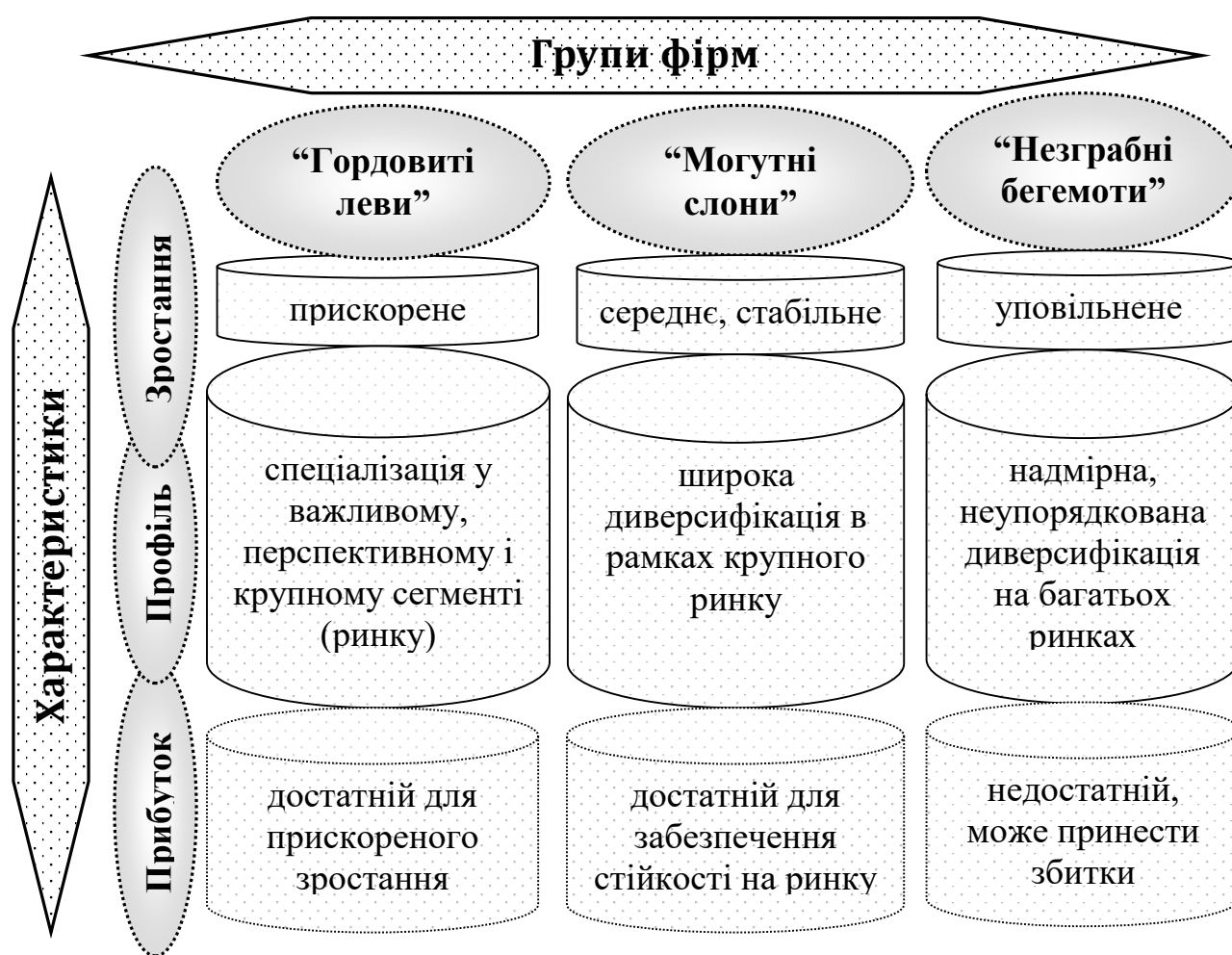


Рис. 3.11. Основні характеристики крупних фірм

Середні фірми ніби затиснуті лещатами пресу крупних фірм і уколами, що жалять, малих. Тому середні фірми повинні дотримуватись спеціалізації і дотриматись однієї з чотирьох стратегій зростання. Вибір залежить від темпів зростання середньої фірми і темпів зростання ніші, в якій ця фірма оперує (рис. 3.12).

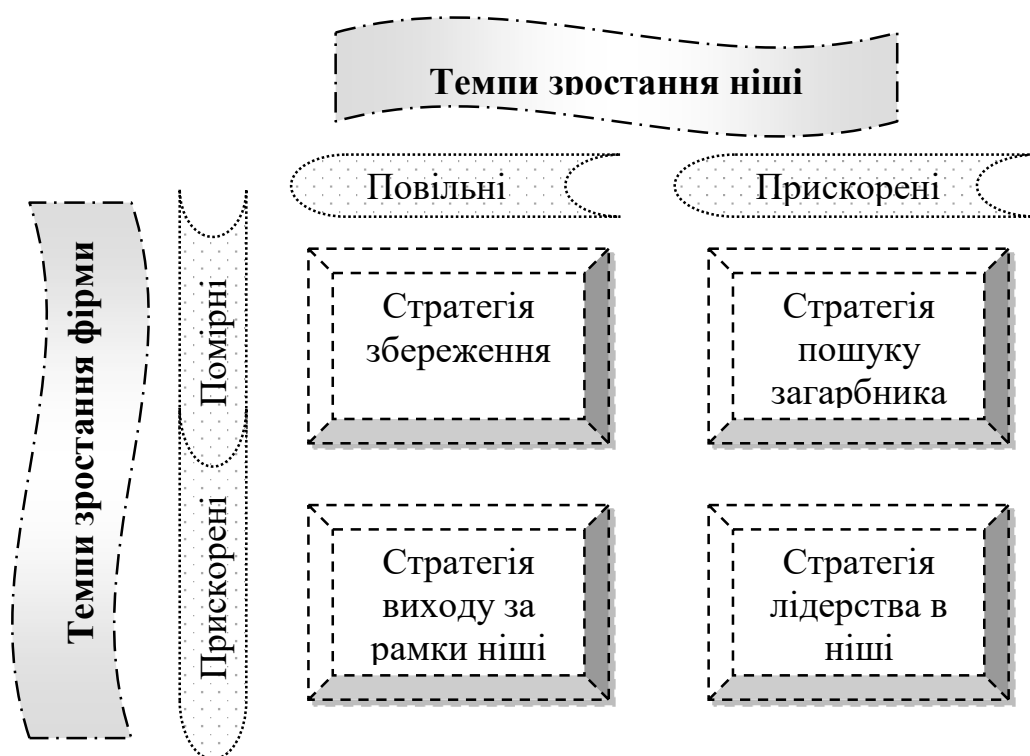


Рис. 3.12. Матриця “Темпи зростання фірми – темпи зростання ніші”

Стратегія збереження спрямована на збереження існуючого положення підприємства, тому що немає ані необхідності розширення діяльності, ні можливості. В даній стратегії є загроза втрати ніші із-за зміни потреб.

В умовах *стратегії пошуку загарбника* у фірми відчувається гостра нестача для збереження свого положення в рамках ніші. Опинившись у подібній ситуації, середня фірма починає шукати крупну компанію, яка мала б змогу поглинути її, зберігаючи при цьому її як відносно самостійний автономний виробничий підрозділ. Використання фінансових ресурсів крупної компанії дозволить середній фірмі зберегти своє місце в ніші. Фірма при цьому може постійно змінювати власників, зберігаючи свою нішеву спеціалізацію.

На відміну від попередньої, *стратегія лідерства в ніші* можлива тільки у двох випадках: коли фірма зростає так само швидко, як і ніша, що дозволяє їй перетворитися на провідну монопольну компанію і не допустити в нішу конкурентів, або коли фірма повинна мати відповідні фінансові ресурси для підтримки свого прискореного зростання.

Стратегія виходу за рамки ніші ефективна тільки тоді, коли рамки ніші є надмірно вузькими для фірми. Фірма може здійснити спробу перетворитись на крупну монополію з втратою «нішевого» обличчя.

Контрольні питання

1. Обґрунтуйте сутність конкурентного середовища підприємства.
2. Що таке ситуаційний аналіз підприємства, напрямки його проведення?
3. В чому полягає суть аналізу стратегічної позиції підприємства?
4. Що таке стратегічні зони господарювання?
5. Обґрунтуйте сутність аналізу стратегічної позиції підприємства за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи.
6. В чому полягає сутність побудови матриці бізнес-профілю фірми AD Little?
7. Яке застосування на практиці має матриця фірми Shell international?
8. В чому полягає сутність побудови ділового екрану фірм McKinsey/General Electric та його значення при аналізі стратегічної позиції підприємства?
9. Охарактеризуйте сутність матриць Ансоффа і Портера.
10. Що таке сегментування ринку та які його критерії?

ТЕМА 4. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОТИСТОЯННЯ ПІДПРИЄМСТВ-КОНКУРЕНТІВ

Мета: розкрити механізм проведення діагностики стратегічного протистояння підприємств-конкурентів

План

- 4.1. Діагностика внутрішньогалузевого суперництва за методикою М. Портера. Оцінка поточних та потенційних конкурентів у галузі
- 4.2. Основні способи оцінювання конкурентної позиції підприємств-суперників
- 4.3. Визначення провідних (ключових) факторів успіху в галузі. Оцінка перспектив розвитку галузі

Основні терміни та поняття

Модель «п'яти сил» Портера. Частка ринку. Масштаб ринку. Частка «свідомості». Частка «голосу». Частка науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). Коефіцієнт концентрації ринку. Індекс Херфіндала-Хіршмана. Карта стратегічних груп. Позиційний аналіз. Методи позиційного аналізу. Ключові фактори успіху (КФУ). Науково-технічні КФУ. КФУ, пов'язані з організацією виробництва. КФУ, засновані на маркетингу. КФУ, засновані на володінні знаннями і досвідом. КФУ, пов'язані з організацією і

управлінням. Привабливість галузі за Харрісоном.

Література: [5. С. 49-64], [6. С. 30-41], [8. С.20-27]

4.1. Діагностика внутрішньогалузевого суперництва за методикою М. Портера. Оцінка поточних та потенційних конкурентів у галузі

Сучасна економічна діагностика має в своєму арсеналі цілий ряд методів оцінки конкурентоспроможності галузі. Найбільш поширені методи представлені на рисю 4.1.



Рис 4.1. Методи оцінки конкурентоспроможності галузі

Найбільш поширеною у світі методикою для діагностики конкурентного середовища підприємства є методика, розроблена знаним у сфері конкуренції М. Портером.

Розглядаючи загальні положення методики проведення діагностики галузі, слід звернути увагу на такі концептуально важливі моменти:

1) методика дає змогу оцінити стан конкуренції лише у певній галузі та прогнозувати її розвиток, не беручи до уваги того, що кожне з диверсифікованих підприємств-учасників галузі водночас присутнє на кількох ринках. Ця обставина надає результатам діагностики певної фрагментарності, адже аналітику, що здійснює стратегічний аналіз і обґрунтовує вибір стратегії підприємства, слід проводити оптимізацію з урахуванням усіх бізнес-полів.

2) даний методичний підхід є абсолютно адаптованим лише для галузей, у яких існує конкуренція. Таким чином, сфера застосування методики М. Портера є досить обмеженою, зокрема: вона дозволяє продіагностувати лише внутрішньогалузеве суперництво, а не оцінити стан будь-якої галузі. Для тих галузей, ринок товарів яких лише формується, вона непридатна.

М. Портер виходить з припущення, що конкуренція у будь-якій галузі формується під впливом п'яти основних сил (рис. 4.2), а саме:

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

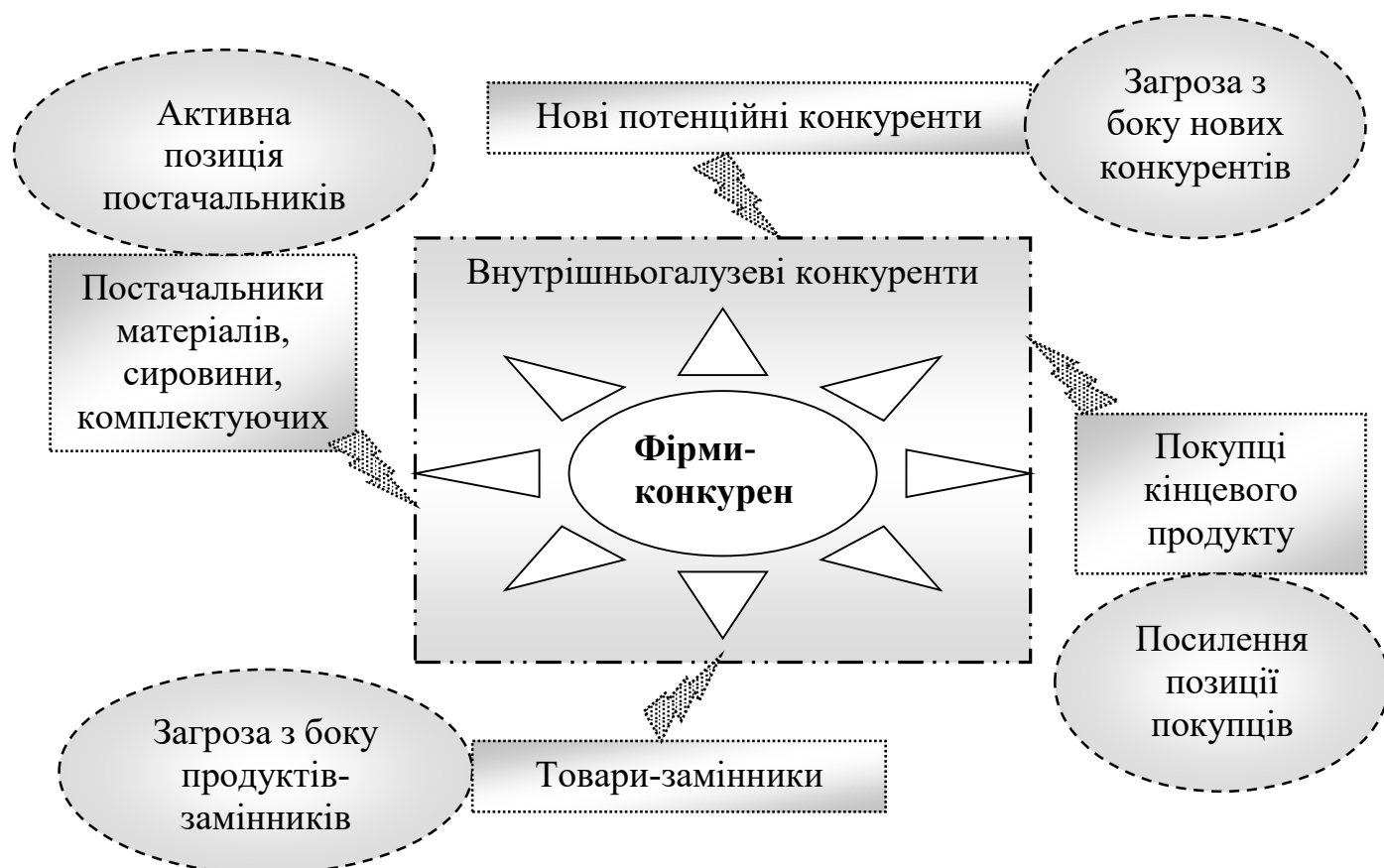


Рис. 4.2. Рушійні сили конкуренції за М. Портером

Разом із тим, чимало галузей у вітчизняній економіці перебувають під впливом ще й інших чинників: безпосереднього державного втручання, залишків так званого адміністративного монополізму тощо.

М. Портер слушно зауважив, що загроза входу в галузь залежить від існуючих вхідних бар'єрів, а також від реакції, якої фірма-новачок може чекати від діючих конкурентів. Якщо бар'єри досить високі, новачок може очікувати рішучої відсічі від сильних конкурентів, а тому ймовірність входу є невеликою.

«Бар'єрами входу» в галузь є певні перешкоди, які ускладнюють вступ у галузь нових підприємств-конкурентів.

М. Портер виокремлює такі основні перешкоди для проникнення на ринок нових конкурентів:

- економія на масштабах виробництва, досвід (це потребує значних інвестицій від нових конкурентів);
- диференціація продукції (унікальність, визнана торгова марка);
- потреби в капіталі (досить великі початкові вкладення);
- витрати конверсії, переорієнтація підприємства на випуск нової продукції;
- недостатня кількість каналів розподілу продукції для нових фірм-конкурентів.

На інтенсивність конкуренції, на думку М. Портера, впливають також «бар'єри виходу» з галузі. Найбільше уваги в теорії та практиці менеджменту приділяють саме бар'єрам при виході з галузі. Це пояснюється тим, що кожне підприємство, яке приймає рішення про розширення сфер своєї діяльності, одночасно зустрічається з проблемами:

- скорочення або припинення діяльності в освоєній сфері з метою вивільнення грошей, необхідних для нових напрямів;
- входження в нову галузь, освоєння нових ринків, коли потрібні нові підходи для ефективного функціонування на них.

«Бар'єри виходу» – це перелік факторів, які стримують перехід підприємств у іншу галузь навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати «на межі рентабельності», ледве покриваючи власні витрати (рис. 4.3).

Таким чином, методика діагностування внутрішньогалузевого суперництва за М. Портером є на сьогодні не цілком адаптованою до вітчизняних умов. Тому багато питань, що виникають у майбутнього аналітика у процесі діагностування конкурентних галузей, вимагатимуть від нього творчих самостійних рішень.

Загалом *порядок проведення діагностики внутрішньогалузевого суперництва можна передбачає сім послідовних етапів:*

1. Визначення профілю галузі та її загальна характеристика.
2. Оцінка рушійних сил розвитку галузі.
3. Діагностування основних сил конкуренції.
4. Оцінка конкурентних позицій підприємств-суперників.

5. Аналіз найближчих конкурентів.
6. Визначення ключових чинників успіху в галузі, їх оцінка.
7. Оцінка перспектив розвитку галузі.

Основні труднощі виникають, як правило, при визначенні профілю галузі. Найпростіше звернутися до стандартної галузевої класифікації. Якщо ж галузь буде визначена досить широко, варто використати один (або декілька) з перелічених прийомів:

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



Рис. 4.3. «Бар'єри виходу» з галузі

Можна також скористатись методами сегментування ринку.

Для виділення рушійних сил розвитку галузі аналізують загальноекономічні

тенденції, зміни щодо складу покупців та постачальників, зміни ступеня невизначеності та ризикованості інвестування тощо.

Для оцінки конкурентів у галузі слід володіти інформацією про частку ринку, яку займає кожний з учасників конкурентної боротьби, та масштаб ринку.

Частка ринку визначається як відсоткове співвідношення обсягу продажу продукції даної фірми до загального обсягу продажу такої ж продукції на ринку за певний період часу. За ринковою часткою можна зробити висновок, яка фірма є лідером на даному ринку.

Масштаб ринку визначається шляхом реальної оцінки ресурсів компанії та стратегії її розвитку.

Ринкова частка фірми може істотно коливатися під впливом різних факторів.

Для визначення зміни частки ринку можна використати такі показники:

- 1) *частка «свідомості»*: відсоток споживачів, які назвали певну марку товару першою, що спала їм на згадку при прийнятті рішення про покупку. Цей показник відображає обізнаність покупців про марку товару, яка найбільш відклалася в їх свідомості;
- 2) *частка «голосу»*: відсоток простору або часу, що займає дана торгова марка в рекламних засобах масової інформації. Деколи вимірюється сумою коштів, витрачених на рекламу. Може призвести до зміни частки «свідомості».
- 3) *частка науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР)*: відсоткове співвідношення витрат компанії та витрат усієї галузі на даний вид робіт.

Аналіз поточних та потенційних конкурентів здійснюється за рядом показників:

- 1) продукт (асортимент продукції, якість, дизайн, упакування, технічне обслуговування, гарантійне обслуговування, можливість повернення);
- 2) ціна (позиціювання ціни, знижки, умови платежів, умови фінансування);
- 3) просування товару до споживача (реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю);
- 4) збут (канали збуту, щільність збуту, цикл замовлення, товарні запаси, транспорт).

Оцінка конкурентів за даними показниками здійснюється шляхом порівняння з показниками самої фірми. В результаті такого порівняльного аналізу визначаються слабші та сильніші сторони від конкурентів.

Аналіз конкурентів повинен включати в себе прогноз їх майбутньої поведінки. Слід вивчити основні завдання конкурента, його конкурентну стратегію, досвід прийняття управлінських рішень та стиль роботи працівників. При проведенні оцінки конкуренції на ринку важливого значення слід надавати діагностиці «центрального рингу» галузі, тобто суперництва серед функціонуючих у галузі підприємств.

Для оцінки ступеня концентрації підприємств-виробників на ринку

використовують ряд показників:

1. *Коефіцієнт концентрації ринку (CR)* являє собою відсоткове відношення всього продажу товарів підприємствами з найбільшими частками на ринку до загального обсягу продажу і розраховується за формулою:

$$CR = \frac{\sum_{k=1}^m Q_k}{\sum_{k=1}^m Q_k + \sum_{j=1}^n Q_j}, \quad (4.1)$$

де Q_k – обсяг продажу k -то великого підприємства;

Q_j – обсяг продажу j -го невеликого підприємства;

m – кількість найбільших (за часткою ринку) підприємств;

n – кількість невеликих (за часткою ринку) підприємств.

2. *Індекс Херфіндала-Хіршмана:*

$$HHI = \sum_{i=1}^m q_i^2, \quad (4.2)$$

де HHI – індекс Херфіндала-Хіршмана, коефіцієнт;

q_i – частка продажу кожного з m підприємств галузі, $i = 1, \dots, m$;

m – кількість великих підприємств (як правило, аналізуються перші 50 підприємств з найбільшими частками ринку).

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

Індекс Херфіндала-Хіршмана трактується як найбільш адекватна характеристика інтенсивності конкуренції. Чим вище значення HHI , тим більший вплив великих підприємств.

Цей показник пропонується використовувати у сполученні з коефіцієнтом концентрації, який розраховується як сума часток ринку трьох найбільших підприємств:

$$CR_3 = \sum_{i=1}^{m=3} q_i \quad (4.3)$$

де CR_3 – коефіцієнт концентрації трьох найбільших підприємств на ринку;

q_i – частка продажу i -го підприємства, %.

При цьому, якщо виявиться, що величина $CR(3)$ перевищує 70%, а величина

ННІ – 0,18, то можна говорити про високий ступінь концентрації ринку і про слабкий розвиток конкурентного середовища.

Якщо CR(3) більше 45%, але менше 70%, а ННІ менше 0,18, то спостерігається помірний ступінь концентрації ринку.

Коли ж CR(3) менше 45%, а ННІ менше 0,1, ринок характеризується слабким ступенем концентрації і його можна характеризувати як нормальний для конкуренції.

Ринок для підтримки нормальної ринкової конкуренції вважається безпечним, коли на ринку розглянутого товару та (або) послуги є 10 і більше підприємств. чинним законодавством встановлені такі критерії визнання монопольного (домінуючого) становища суб'єкта господарювання:

- перевищення часток одного суб'єкта господарювання – 35%;
- двох або трьох суб'єктів – 50%;
- чотирьох або п'яти суб'єктів – 70%.

Діагностувати силу монопольної влади на ринку можливо за допомогою відповідних показників, що використовуються у світовій практиці: індекс Бейна, індекс Лернера, індекс Тобіна.

4.2. Основні способи оцінювання конкурентної позиції підприємств-суперників

Для діагностики конкурентного середовища підприємства використовується такий інструмент аналізу, як карта стратегічних груп суперників.

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

Для цього виконується така аналітична процедура з графічною побудовою:

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

Макет карти стратегічних груп наведено на рис. 4.4.

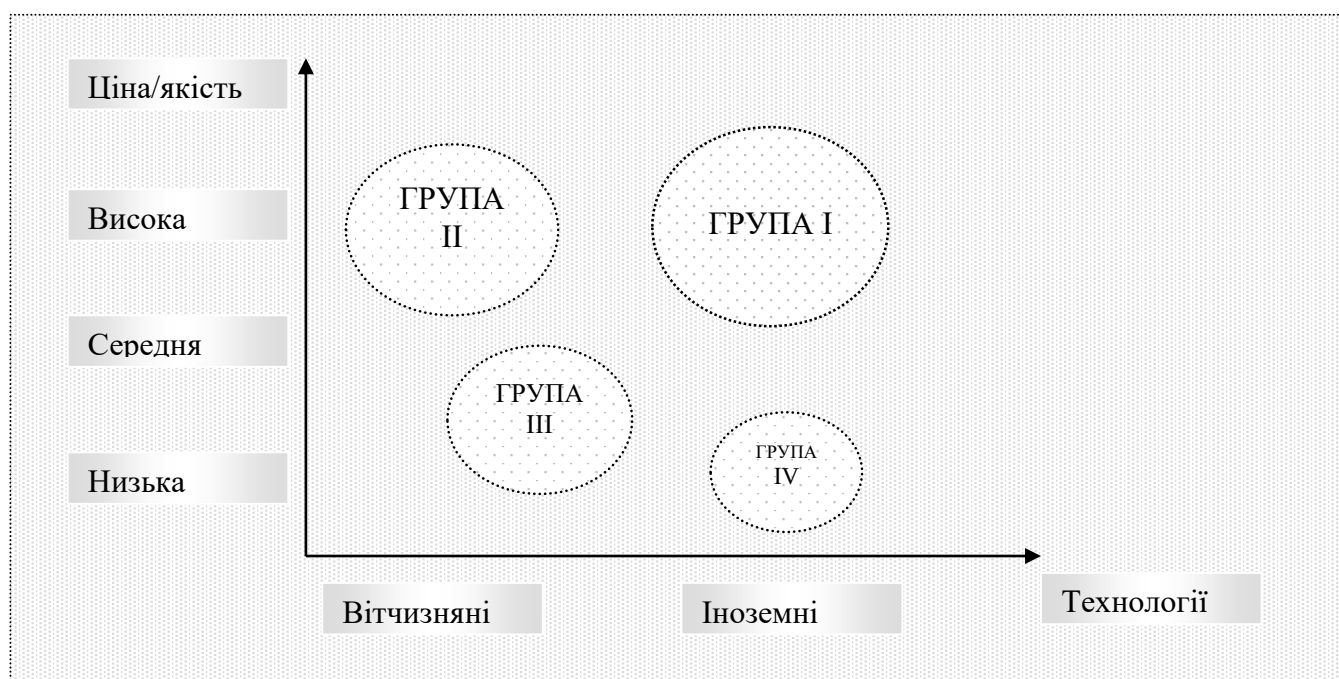


Рис. 4.4. Макет карти стратегічних груп

Слід зазначити, що важливість висновків структурного аналізу в межах галузі зумовлює потребу в побудові кількох варіантів карти і зіставленні результатів.

При діагностиці конкурентних позицій підприємств-суперників аналітик самостійно приймає рішення про кількість параметрів, за якими треба порівнювати окремі підприємства. Тому карт стратегічних груп буде стільки, скільки обрано пар характеристик. Наявність карт з різними парними оцінками може сприяти виявленню рівня та типу конкуренції як у галузі загалом (кількість, склад стратегічних груп та їхні позиції), так і в межах однієї стратегічної групи.

Основними конкурентами є підприємства, що входять до складу однієї стратегічної групи, але якщо стратегічні групи займають на карті близьке положення, спостерігається конкуренція і між підприємствами різних стратегічних груп. Посилення або ослаблення позицій окремих груп і підприємств усередині групи пов'язано з набуттям або втратою окремих конкурентних переваг. Зміни характеристик підприємств можуть створювати умови для переходу їх з однієї стратегічної групи до іншої. Перехід до іншої групи потребує перегляду стратегічного балансу, цілей та стратегій підприємства. Особливе значення має оцінка місця та ролі підприємства в новій для нього стратегічній групі, а також аналіз нових конкурентів.

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

Основними компонентами аналізу є: майбутні цілі; поточні стратегії; припущення конкурентів щодо себе та інших суперників; їх спроможність у кожній функціональній сфері.

Завершальний етап діагностики галузі передбачає вивчення механізмів впливу основних чинників на розвиток галузі. Важливе значення тут має концепція життєвого циклу галузі, згідно з якою природа конкуренції у міру проходження галузі через її життєвий цикл зазнаватиме суттєвих змін. Впливовими щодо еволюції галузі слід вважати зміни у цільових сегментах ринку, зміни масштабів виробництва, зміни ступеня невизначеності майбутнього галузі і ризикованості інвестування, інноваційні зміни тощо.

У діагностиці галузі мало уваги звертається на вплив такого чинника, як місцезнаходження підприємства. За умов, коли конкуренція у багатьох галузях набуває рис гіперконкуренції, це стає вирішальним чинником як щодо підвищення ефективності виробництва, так і щодо збільшення швидкості будь-якого вдосконалення й оновлення.

Метою позиційного аналізу є визначення місця, що займає підприємство, його продукція, торгова марка на ринку відносно інших підприємств, продукції, торгових марок та споживачів.

Позиціювання спрямоване на вирішення двох основних завдань:

- 1) визначення місця підприємства у середовищі конкурентів, товарів, торгових марок та клієнтів;
- 2) визначення напрямків розвитку підприємства за умов зміни власної маркетингової стратегії та у разі зміни маркетингової стратегії конкурентами.

Існують такі методи позиційного аналізу:

1. Побудова профілю. Даний метод здебільшого застосовується для порівняння позицій двох об'єктів (фірм, торгових марок та ін.). Для цього створюється двомірний простір. На одному вимірі відображається сукупність порівнюваних властивостей обраних об'єктів, а на другому – шкала оцінки цих властивостей. Вихідні дані збираються під час маркетингових досліджень.

2. Позиціювання на базі схожості торгових марок. Вихідні дані для такого аналізу можуть формуватися або на основі загальної схожості торгових марок, або схожості торгових марок за певними властивостями. Можливий варіант, коли всі торгові марки порівнюються з базовою торговою маркою. Таким чином, можна визначити відносне місце кожної торгової марки стосовно одна одної.

3. Позиціювання з виявленням ідеальних торгових марок. Під час маркетингових досліджень можна виявити гіпотетичну ідеальну торгову марку, тобто з'ясувати, яка саме продукція є найбільш привабливою для споживача. Чим більше торгова марка наближається до ідеальної, тим більше вона відповідає очікуванням покупця.

4. Позиціювання на базі порівняння суб'єктивних і об'єктивних оцінок. Даний метод часто застосовується фірмами, які торгують харчовими продуктами. Крім об'єктивних характеристик самого продукту, вивчаються також суб'єктивні

оцінки даного продукту різними категоріями споживачів. В ході аналізу може виявитися, що переваги покупців не збігаються з об'єктивними властивостями продуктів. Такі дослідження дають можливість фірмі реалізовувати продукт, враховуючи переваги споживачів.

5. Позиціювання за ринковими сегментами. Даний метод аналізу передбачає визначення позицій, що займають торгові марки або товари на певних сегментах ринку – географічних, статевовікових, етнічних та ін. Кількісно оцінивши активний платоспроможний попит різних груп населення, можна планувати виробничо-господарську діяльність підприємства.

6. Позиціювання на базі корисних властивостей товарів. Даний метод передбачає використання матриці порівняння товарів за їх корисними властивостями. Матриця може заповнюватися як маркетологами, так і покупцями. Такий підхід, як правило, застосовують на початку аналізу.

7. Позиціювання з врахуванням динаміки ринку. Таке маркетингове дослідження можна застосувати для оцінки покупцями різних продуктових крамниць. Респонденти повинні оцінити крамницю за двома критеріями: широта асортименту та ціна товарів. Опитування здійснюється з перервою у кілька місяців. Такий підхід дає можливість прогнозувати стан ринку в майбутньому.

Визначивши свою позицію на ринку стосовно позиції конкурентів, підприємству слід накреслити шляхи покращення цієї ситуації. Варіанти впливу можуть бути такими:

- 1) просувати товар ближче до позиції, яку займає ідеальний товар (існуючий чи гіпотетичний);
- 2) вводити новий товар, який був би ближче до ідеальної позиції, як додаток до вже існуючого;
- 3) вводити новий товар, який міг би змінити існуючу структуру ринку та поведінку споживачів.

Профіль галузі та її загальна характеристика визначаються на підставі діагностики факторів, наведених на рис. 4.5.

За умови визначення основних конкурентів необхідним є проведення детального аналізу кожного з найближчих конкурентів. Задля цього аналітик може скористатися табличною формою (таблиця 4.1), що надає можливість отримати комплексну оцінку кожного з конкурентів.

Таблиця 4.1

Карта оцінки найближчих конкурентів [3]

Конкурентні переваги	Вагомість переваги	Підприємство «А»		Підприємство «Б»		Підприємство «В»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1. Частка ринку							
2. Можливість цінового маневрування							
3. Фінансові можливості підприємства							
4. Якість продукції							
5. Дисципліна поставок							
Усього							

**Рис. 4.5. Фактори визначення профілю галузі**

Всебічний аналіз конкуренції в галузі та конкурентів можна здійснювати також з використанням спеціальних анкет, приклад якої наведено у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Анкета для аналізу галузевих конкурентів [3]

№ п\п	Параметри	Характеристика та оцінка фактичного стану	Прогноз та заходи щодо покращення тенденцій
	Основні конкуренти: по кожному сегменту за окремими найважливішими параметрами конкурентоспроможності		
	Методи конкурентної боротьби, що їх використовують основні конкуренти		
	Частка ринку кожного конкурента		
	Перспективи розвитку (зменшення конкуренції)		
	Характеристика у основних конкурентів: рівня цін цінової політики рівня якості упаковки		
	Сильні та слабкі сторони кожного конкурента		
	Рівні відповідності вимогам товарів конкурентів: споживчі властивості типорозміри вага розфасовка зручність/вигідність використання колір смак запах надійність тощо		
	Можлива реакція конкурента на виведення нового товару на ринок: зміна ціни -зміна частки ринку		
9	Стратегії НДДКР у конкурентів		

10	Технологічний рівень виробництва у конкурентів		
11	Патентний захист товарів у конкурентів		
12	Офіційні прибутки/збитки у конкурентів		
13	Кількість персоналу у кожного з конкурентів і рівень його кваліфікації		
14	Особливості (основні досягнення) рекламної діяльності		
15	Особливості залучення кадрів високої кваліфікації (у тому числі менеджерів)		
16	Особливості постачання МТР		
17	Особливості поведінки конкурентів на торгах та ярмарках		
19	Основні комерційні результати на виставках та ярмарках у основних конкурентів		

Після того, як діяльність кожного з найближчих конкурентів буде розглянута, у аналітиків з'являються можливості упевнено визначити можливі конкретні кроки конкурентів. Це дозволяє спланувати систему заходів для підтримки власної стратегії або її коригування, якщо положення конкурентів дозволяє це зробити.

4.3. Визначення провідних (ключових) факторів успіху в галузі. Оцінка перспектив розвитку галузі

Наступним етапом комплексної діагностики галузі є визначення основних ключових факторів успіху (КФУ).

КФУ є загальними для усіх підприємств галузі, реалізація яких відкриває перспективи поліпшення своєї конкурентної позиції. Справа не в тому, може або не може конкретна фірма нині реалізувати ці фактори. Завдання полягає у визначенні факторів, що дають в цій галузі ключ до успіху в конкуренції. Виділення КФУ для конкретної галузі є першим кроком, за яким повинна слідувати розробка заходів по

оволодінню КФУ.

КФУ не однакові для різних галузей, а для конкретної галузі можуть змінюватися в часі. Проте, необхідно виділити базові КФУ:

1. Науково-технічні КФУ:

- досвід організації наукових досліджень (важливий в галузях високих технологій);
- здатність швидкого здійснення технологічних і (або) організаційних нововведень;
- наявність досвіду роботи з передовими технологіями.

2. КФУ, пов'язані з організацією виробництва:

- низькі витрати виробництва;
- висока якість вироблюваних товарів;
- висока фондовіддача (для фондомістких галузей);
- вигоди, пов'язані з місцем розташування підприємства;
- наявність доступу до кваліфікованої робочої сили;
- взаємовигідне партнерство;
- висока продуктивність праці (для трудомістких галузей);
- низькі витрати на НДДКР і технологічну підготовку виробництва;
- гнучкість виробництва, можливість обліку індивідуальних запитів покупців.

3. КФУ, засновані на маркетингу:

- добре організована власна розподільна мережа або наявність твердих партнерських відносин з незалежною розподільною мережею;
- низькі витрати розподілу;
- швидка доставка;
- висококваліфікований персонал, зайнятий збутом;
- доступний і ефективно організований сервіс;
- чітке виконання замовлень;
- широта асортименту і можливість вибору товарів;
- приваблива, надійна і зручна упаковка;
- наявність гарантій на товари і гарантій виконання зобов'язань.

4. КФУ, засновані на володінні знаннями і досвідом:

- професійна перевага, визнаний талант (чинник має величезне значення у сфері професійних послуг);
- володіння секретами виробництва;
- уміння створювати оригінальний і привабливий дизайн товарів;
- наявність досвіду в певній технології;
- використання ефективної реклами;
- уміння швидко розробляти і просувати нову продукцію.

5. КФУ, пов'язані з організацією і управлінням:

- наявність ефективних і надійних інформаційних систем;
- здатність керівництва швидко реагувати на зміну ринкових умов;
- досвідчена в цій сфері діяльності і добре збалансована управлінська команда.

6. Інші КФУ:

- наявність гарної репутації підприємства у споживачів;
- доступ до фінансового капіталу;
- визнання фірми як безумовного лідера галузі тощо.

Завдання аналітиків полягає в тому, щоб виділити 3-5 найбільш важливих на найближчу перспективу КФУ, наприклад, шляхом ранжирування всіх виділених факторів, що мають значення для цієї галузі. Саме вони повинні стати фундаментом стратегії підприємства.

Останнім етапом діагностики є оцінювання перспектив розвитку галузі. Його завдання – узагальнити результати, отримані на попередніх етапах, і визначити інтегровану картину привабливості галузі. Провести оцінку привабливості галузі можна використовуючи критерії, запропоновані Харрісоном (рисунк 4.6).

Серед безлічі можливих показників оцінювання перспектив розвитку галузі особлива увага має бути приділена наступним:

1. Потенціал росту галузі.
2. Чи мають основні рушійні сили галузі сприятливий або несприятливий характер для усієї галузі й окремих стратегічних груп?
3. Можливість входу або виходу великих фірм з ринку та наслідки, які з цим пов'язані.
4. Стабільність попиту на продукцію галузі (наприклад, сезонність, фаза життєвого циклу галузі, наявність товарів-замінників).





Рис. 4.6. Критерії привабливості галузі за Харрісоном

5. Які тенденції зміни сил конкуренції?
6. Серйозність і складність проблем, з якими стикається галузь в цілому.
7. Міра невизначеності майбутнього галузі і пов'язана з цим оцінка ризику інвестицій.

Завершальним кроком діагностики галузі та конкурентної ситуації в галузі є оцінка її привабливості або непривабливості найближчим часом та у довгостроковій перспективі.

Контрольні питання

1. Під впливом яких п'яти основних сил, згідно методики М. Портера, формується конкуренція у будь-якій галузі?
2. Яка послідовність проведення діагностики внутрішньогалузевого суперництва?
3. Що таке «частка ринку» та «масштаб ринку»?
4. За якими показниками здійснюється аналіз поточних та потенційних конкурентів у галузі?
5. Які показники використовують для оцінки ступеня концентрації підприємств-виробників на ринку?
6. Що таке карта стратегічних груп суперників та як вона будується?
7. З якою метою проводять позиційний аналіз підприємства?
8. Які показники використовують для оцінки перспектив розвитку галузі?

ТЕМА 5. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мета: розкрити механізм проведення діагностики конкурентоспроможності підприємства

План

- 5.1. Діагностика макро- та мікросередовища підприємства
- 5.2. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, проблеми визначення й оцінки
- 5.3. Способи оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку
- 5.4. Оцінювання позиції підприємства методом конкурентних переваг

Основні терміни та поняття

Макросередовище підприємства. PEST-аналіз. Мікросередовище підприємства. SWOT-аналіз. Профіль середовища підприємства. PIMS-аналіз. Конкурентоспроможність підприємства. Конкурентні переваги. Зовнішні конкурентні переваги. Внутрішні конкурентні переваги. Бенчмаркінг. Коефіцієнт конкурентоспроможності.

Література: [1. С. 23-31], [3. С. 28-37], [5. С. 142-187], [6. С. 75-97], [7. С. 41-57], [8. С. 27-34]

5.1. Діагностика макро- та мікросередовища підприємства

Будь-яка організація знаходиться і функціонує в зовнішньому середовищі. У менеджменті під середовищем організації розуміється наявність умов і чинників, які впливають на функціонування фірми і вимагають ухвалення управлінських рішень, спрямованих на управління ними або на пристосування до них.

Розрізняють такі головні характеристики зовнішнього середовища:

- 1) взаємозв'язок факторів – характеризується силою, коли зміна одного фактору впливає на іншу;
- 2) складність системи факторів, які впливають на підприємство (характеризується їх кількістю, різноманітністю та наслідком впливу);
- 3) динамічність (відносна швидкість та темпи змін факторів середовища);
- 4) невизначеність інформації про середовище;
- 5) конгруентність (рівень відповідності об'єктивного стану середовища знанням про нього);
- 6) емерджентність (вплив зміни одного факту на зміну стану всього середовища);
- 7) передбачуваність (ступінь можливого прогнозування);
- 8) характер (погрозливе, нейтральне, мінливе, різноманітне, технічно складне тощо);

9) керованість (можливість цілеспрямованого проведення зміни стану середовища).

Діагностику діяльності підприємства слід розпочинати з вивчення зовнішнього середовища непрямого та безпосереднього впливу, тобто макро- та мікросередовища.

Макросередовище створює загальні умови, в яких функціонує підприємство.

Елементами макросередовища є такі складові:

- соціальна (комплекс соціальних явищ і процесів);
- економічна, що визначається рівнем і особливостями ринкового механізму;
- правова, що встановлює права, відповідальність і обов'язки підприємств;
- політична, представлена органами державної влади і конкуруючих партій і груп;
- технологічна, представлена факторами науково-технічного прогресу в галузі виробництва, матеріалів і продуктів.

Діагностика макросередовища здійснюється шляхом оцінки й аналізу економічних, соціокультурних, політичних, ринкових і міжнародних факторів.

Основним інструментом дослідження макросередовища є *PEST-аналіз* (за першими літерами англійських слів political-legal (політико-правові), economic (економічні), sociocultural (соціокультурні), technological (технологічні фактори)), який ставить за мету виявити ті фактори середовища, які найбільше впливають на підприємство, а також надає можливість передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

Мета *PEST-аналізу* – відстеження (моніторинг) змін макросередовища по чотирьох вузлових напрямках (рисунок 5.1) та виявлення тенденцій, подій, не підконтрольних підприємству, але які суттєво впливають на результати прийнятих стратегічних рішень.



Рис. 5.1. Фактори макросередовища підприємства

Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

Діагностика мікросередовища полягає в оцінюванні факторів, які безпосередньо впливають на існування самої організації та на конкретні результати її діяльності. Основні елементи мікросередовища організації наведені на рис. 5.2.



Рис. 5.2. Основні фактори мікросередовища фірми

Вплив цих сил, які становлять безпосереднє оточення підприємства, необхідно постійно прогнозувати та враховувати. Проте важливо також впливати на суб'єкти мікросередовища, регулюючи свої відносини з партнерами на ринку. Тому фактори мікросередовища необхідно вважати відносно контрольованими.

Діяльність будь-якої фірми спрямована передусім на задоволення потреб споживачів. Першочерговим завданням під час діагностики впливу споживачів є визначення попиту на продукцію фірми. Аналіз потреб передбачає визначення сегментів ринку та вибір тих сегментів, які є найбільш цікавими для фірми, вивчення поведінки споживача та мотивацію його рішень, пошук причин незадоволеності споживачів.

З боку постачальників основними чинниками, що впливають на діяльність фірми, є: ціна на ресурси чи сировину, якість матеріальних ресурсів, договірні умови.

Вплив постачальників полягає передусім у тому, що умови постачання, ціни, якості, система знижок, які можуть надаватися постачальниками, безпосередньо впливають на собівартість продукції та відповідно її ціну, що формує конкурентоспроможність як товару, так і самої фірми-виробника.

Конкуренти найбільш суттєво впливають на діяльність фірми. Для діагностики впливу конкурентів (наявних або потенційних) використовують такі характеристики: частка ринку; імідж, досвід, наявність відомих торгових марок; фінансовий стан; розвиток НДДКР, наявність ліцензій і патентів; наявність передових технологій; надлишок або нестача виробничих потужностей; гнучкість до пристосування до змін; наявність висококваліфікованих кадрів тощо.

Діагностування впливу факторів мікросередовища на організацію можливе за допомогою переліку з чотирьох питань, що передбачає визначення основних критеріїв впливу (позитивно або негативно впливає) середовища на майбутнє організації:

1. Яким чином (позитивно чи негативно) може вплинути цей фактор на стан організації?
2. Яка вірогідність посилення впливу даного фактору?
3. Наскільки сильний вплив фактору на організацію?
4. Коли вплив фактору на організацію може ослабнути (найближчим часом, через три-п'ять років або більш тривалий період)?

З метою полегшення проведення такого діагностування доцільно використовувати матрицю «ймовірність посилення фактору – вплив фактору на організацію» (рисунок 5.3).

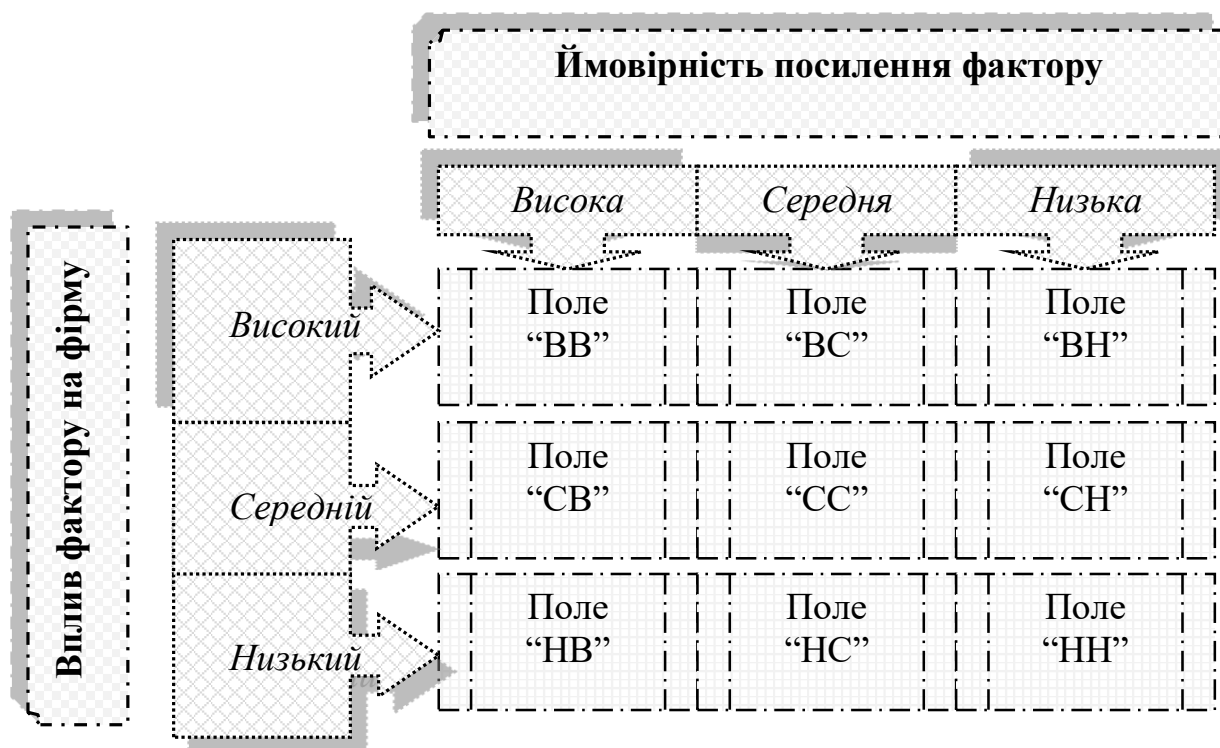


Рис. 5.3. Матриця “ймовірність посилення фактору - вплив фактору на фірму”

Значення фактору середовища організації, який міститься на полях матриці “ВВ”, “СВ”, “ВС”, вважають високим і його обов'язково врахують під час діагностування мікросередовища організації. Також потрібно уважно поставитись до чинників, які знаходяться на полях “НВ”, “СС”, “ВН”, тому що їх значення є середнім, а вплив доволі високий.

Як свідчить практика, такі матриці використовують як складові SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – це дослідження, спрямовані на визначення і оцінку сильних і вразливих сторін підприємства, оцінку його можливостей та потенційних загроз.

Його назва є аббревіатурою англійських слів strength (сила), weakness (слабкість), opportunities (можливості), threats (загрози).

SWOT-аналіз може бути проведений протягом будь-якого проміжку часу – від 1-2 годин до кількох днів. Якщо в першому випадку висновки доводиться робити на основі експрес-опитування, то при наявності 2-3 днів є можливість попередньо вивчити документи, провести необхідне опитування, розробити модель ситуації і детально обміркувати проблеми із зацікавленими учасниками.

SWOT-аналіз доцільно проводити з використанням нескладних графологічних

засобів.

При проведенні SWOT-аналізу слід дотримуватись певних вимог, щоб уникнути поквапних висновків та помилок.

По-перше, потрібно ретельно визначити сферу SWOT-аналізу – весь бізнес чи окреме бізнес-поле. Вважається, що для підприємств з дуже диверсифікованим виробництвом слід зосередити аналіз на конкретному сегменті ринку.

По-друге, необхідна чіткість у розумінні сутності всіх елементів аналізу та можливостей впливу на них з боку підприємства. Сильні сторони та вразливі місця – це внутрішні риси, вони мають розглядатись як ендогенні змінні. Можливості й загрози пов'язані з зовнішнім оточенням, що впливає найчастіше як комплекс екзогенних змінних.

По-третє, в оцінках слід бути максимально об'єктивними та використовувати різноманітну інформацію. Точність оцінок прямо залежить від кваліфікації залучених експертів, їх кількості, а також безпосередньо від методу експертних оцінок, який використовується у діагностуванні.

Перший етап методу SWOT полягає у виявленні можливостей і загроз зовнішнього середовища організації з подальшим їх ранжуванням на цьому етапі. Оцінюють значення окремих можливостей, проводять їх позиціонування на полях матриці можливостей.

Матрицю можливостей будують таким чином: зверху відкладають рівень впливу можливості на діяльність організації (сильний, помірний, малий); збоку – ймовірність використання цієї можливості (висока, середня, низька) (рисунк 4).

Виявлені у зовнішньому середовищі можливості записують на полях матриці.

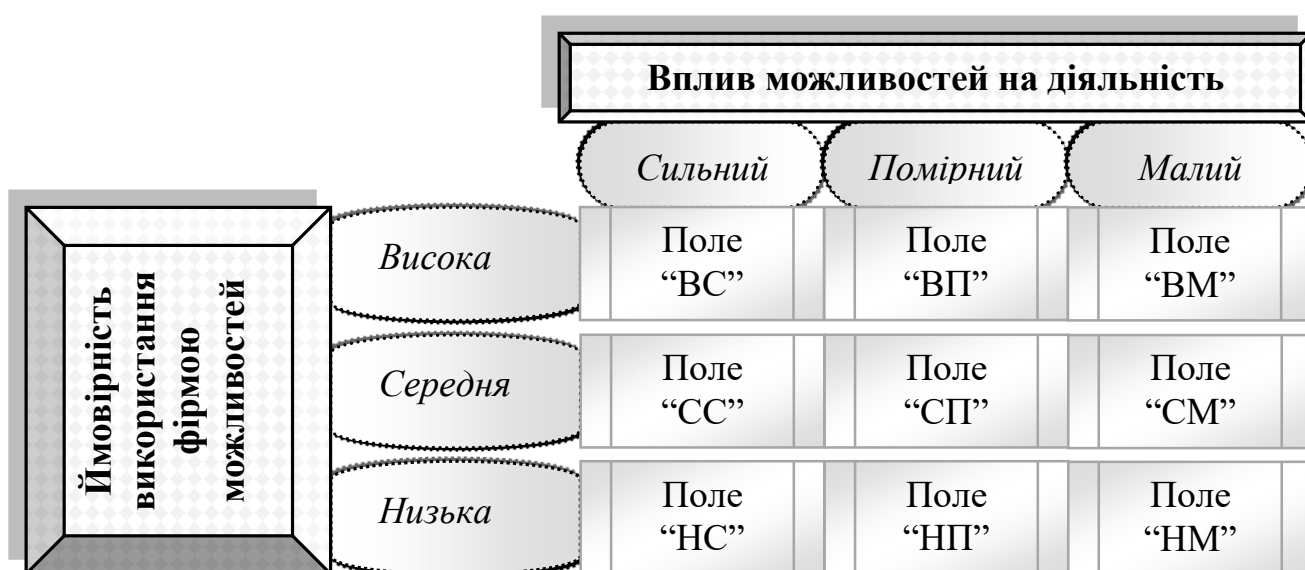


Рис. 5.4. Матриця можливостей

Можливості, які записані на полях “ВС”, “ВП”, “СС”, мають велике значення для організації, їх обов’язково потрібно використати, а можливості, які потрапили на поля “СМ”, “НП”, “НМ”, практично не заслуговують на увагу під час подальшого діагностування мікросередовища організації. Використання можливостей, які перебувають на інших полях, доцільне за наявності ресурсів.

Аналогічно здійснюють аналіз загроз, виявлених у зовнішньому середовищі. Для цього заповнюють матрицю загроз.

Матрицю будують таким чином: зверху відкладають можливі наслідки, до яких може призвести реалізація загрози (руйнування, критичний стан, важкий стан, легкі пошкодження); збоку – ймовірність реалізації загрози (висока, середня, низька). Виявлені під час діагностування конкретної ситуації загрози зовнішнього середовища записують на полях матриці загроз (рисунок 5.5).

Загрози, які потрапили на поля “ВР”, “ВК”, “СР”, найнебезпечніші для організації і вимагають термінового й обов’язкового усунення. Загрози, розташовані на полях “ВВ”, “СК”, “НР”, також мають перебувати під постійною увагою керівництва і бути усуненими, але і решта загроз не повинна бути проігнорована під час розгляду заходів, спрямованих на усунення загроз.

Другим етапом SWOT-аналізу є кількісна оцінка сильних та слабких сторін, загроз і можливостей зовнішнього середовища. На перетині стрічки та стовпця ставиться експертна оцінка значимості даного поєднання.

Кількісна оцінка сильних та слабких сторін дає можливість визначити пріоритети діяльності підприємства і на базі цього здійснювати розподіл ресурсів між різними проблемними ситуаціями.

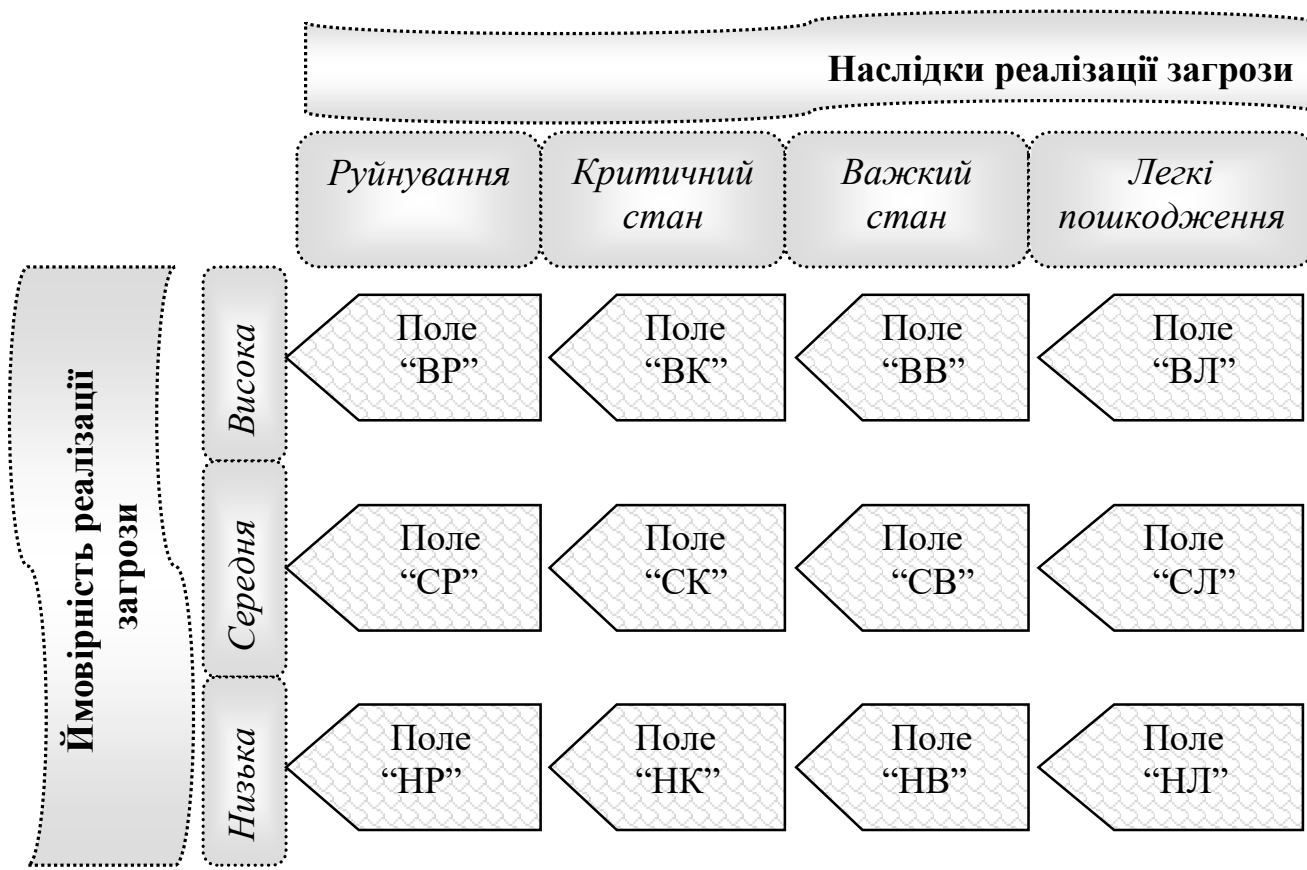


Рис. 5.5. Матриця загроз

Після того, як фактори внутрішнього й зовнішнього середовища визначені і сформований конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей, настає останній етап процесу діагностування середовища методом SWOT – встановлення зв'язків між ними. Для цього заповнюють SWOT-матрицю (таблиця 5.6), тобто на кожному з чотирьох полів SWOT-матриці (розглядають всі можливі парні комбінації між сильними, слабкими сторонами підприємства, його можливостями і загрозами).

Наприклад, формуючи поле «СіМ» SWOT-матриці, по чергово співставляють сильну сторону підприємства №1 з можливостями зовнішнього середовища №№1, 2, 3, 4; аналогічно співставляють з даними чотирма можливостями сильну сторону №2 потім №№ 3 і 4. В результаті, на полі «СіМ» відбираються сильні сторони підприємства, які найбільш повно можна використати для реалізації сприятливих можливостей зовнішнього середовища.

Аналогічним чином формують інші поля матриці. На полі «СіЗ» вишуковують способи нейтралізації загроз сильними сторонами підприємства. На полі «СлМ», відповідно, – способи мінімізації слабких сторін підприємства, використовуючи сприятливі можливості його зовнішнього середовища. І, нарешті, на полі «СлЗ» вишуковують способи мінімізації впливу слабких сторін та загроз зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

		МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
		1. 2. ...	1. 2. ...
СИЛЬНІ СТОРОНИ		Поле «СіМ»	Поле «СіЗ»
	1. 2. ...	Рішення: Використовувати? Яким чином? (перелік заходів)	Рішення: “Тримати удар”? Чи є “сили”? (перелік заходів)
СЛАБКІ СТОРОНИ		Поле «СлМ»	Поле «СлЗ»
	1.	Рішення: аналізувати “доступність”	Рішення: ліквідувати (недоліки або

Рис. 5.6. SWOT-матриця

Здійснюючи аналіз зовнішнього середовища організації слід мати на увазі, що можливості й загрози можуть переходити з одного стану в інший, тобто нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, або, навпаки, заздалегідь помічена загроза може створити в організації додаткову перевагу завдяки тому, що конкуренти її не усунули.

SWOT-аналіз доповнюється складанням *профілю середовища*, що дозволяє розглядати вплив всіх факторів і надати кількісну (бальну) оцінку їх впливу на діяльність підприємства. *Профіль середовища* може мати вигляд таблиці або графічного зображення (рис. 5.7).

PIMS-аналіз (аналіз рівня впливу обраної стратегії на величини прибутковості) заснований на використанні емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних величин (ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція) та ситуаційних змінних величин (швидкість росту ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості і здатністю підприємства генерувати готівку.

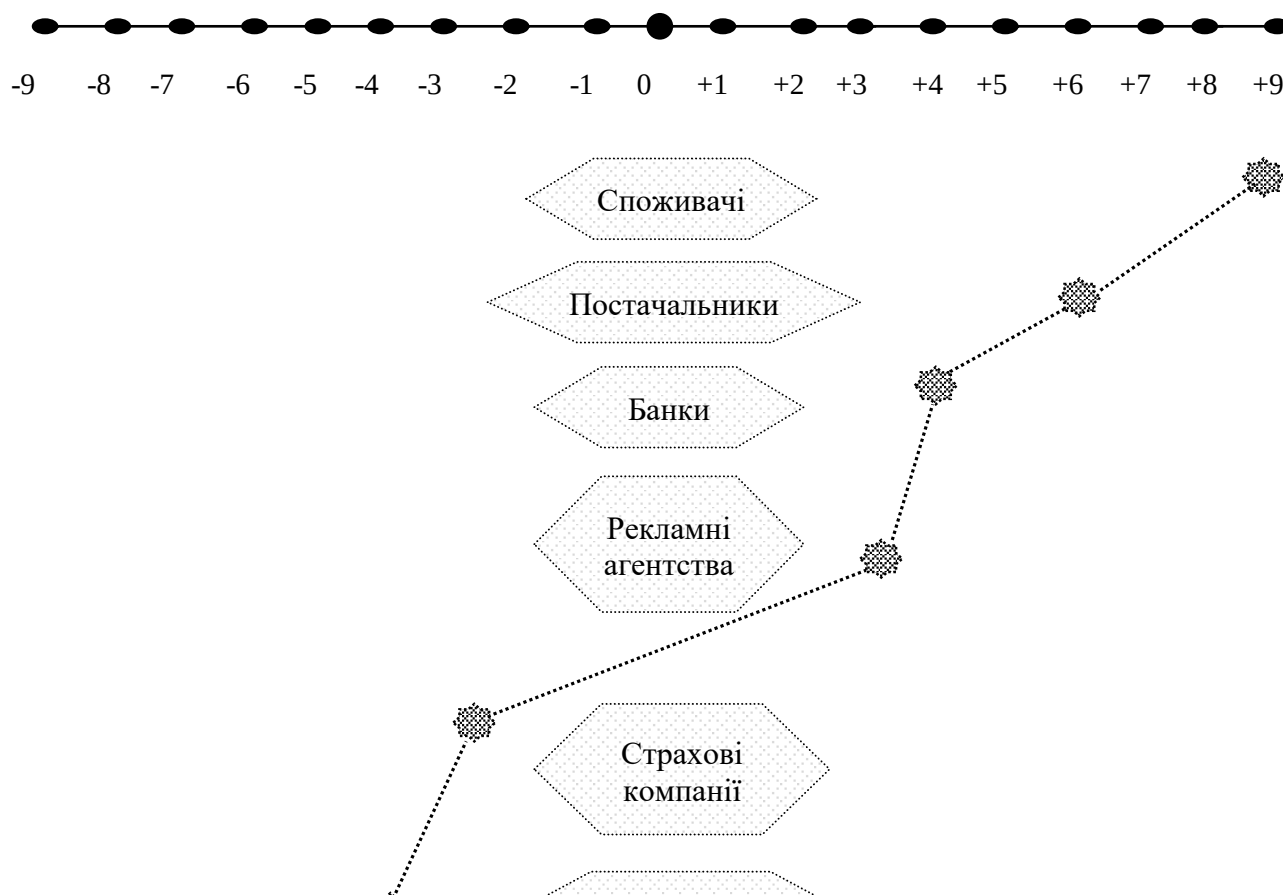


Рис. 5.7. Профіль мікросередовища фірми

Мета проведення такого аналізу полягає у виборі потрібної стратегії в конкретних ринкових умовах.

В ході цього аналізу змінні величини групуються у п'ять класів:

1. *Привабливість ринкових умов:*

- швидкість росту галузі в довгостроковій перспективі (4-10 років);
- швидкість росту галузі в короткостроковій перспективі (до 3 років);
- стадія життєвого циклу продукту.

2. *Сила конкурентних позицій:*

- ринкова частка;
- якість продукту;
- ширина продуктової лінії.

3. *Ефективність використання інвестицій:*

- інтенсивність інвестицій (сумарні інвестиції, віднесені до обсягу продажів; сумарні інвестиції, віднесені до доданої вартості);
- інтенсивність основного капіталу (відношення суми основного капіталу до обсягу продажів);
- вертикальна інтеграція;
- ступінь використання виробничих потужностей.

4. *Використання бюджету за наступними напрямками:*

- витрати на маркетинг відповідно до обсягу продажів;
- витрати на НДДКР відповідно до обсягу продажів;
- витрати на розробку і випуск нових товарів відповідно до обсягу продажів.

5. *Поточні зміни в ринковому середовищі:*

- зміна ринкової частки підприємства;

- зміна структури і профілю ринку;
- варіативність в місткості ринку.

Отримані за цим аналізом результати демонструють залежність: прибутковість збільшується по мірі зростання показника відносної ринкової частки конкретних цільових ринків. Відповідно до отриманої залежності підприємство також може формувати стратегію своєї поведінки в конкурентному ринковому середовищі.

5.2. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, проблеми визначення й оцінки

Протікання економічних процесів упродовж певного періоду часу носить динамічний характер. Це спонукає підприємства в умовах гострої конкуренції адаптуватися до швидкоплинних умов зовнішнього і внутрішнього середовища. За цих обставин виграє те підприємство, яке швидше від інших пристосовується до реалій часу та адаптується до нових умов господарювання.

Пристосування підприємств до умов ринку досить часто залежить від ефективності існуючої системи управління, здатності команди менеджерів формувати та реалізовувати систему коротко- та довгострокових цілей.

Як показує вивчення діяльності українських підприємств, більшість з них виявилися нездатними ані вивчити ринок, ані виробити продукцію, що відповідала б потребам цього ринку, а відтак виявилися неготовими до умов жорсткої конкурентної боротьби.

Найбільш поширеними причинами нестійкого становища підприємств на ринку слід вважати:

- 1) відсутність діагностування цілей та намірів найближчих конкурентів;
- 2) слабе реагування на потреби споживачів;
- 3) помилки у визначенні пріоритетів розвитку;
- 4) інтенсивна конкуренція в галузі;
- 5) однобічність в реалізації товарної політики підприємства;
- 6) відсутність можливостей ведення цінової конкурентної боротьби;
- 7) фінансова нестабільність підприємств;
- 8) відсутність системи довгострокового планування;
- 9) використання застарілих систем і методів управління підприємством;
- 10) використання застарілої техніки і технології;
- 11) використання неефективних методів організації збуту та просування товару.

Поняття конкурентоспроможності підприємства, незважаючи на досить широке його використання, є складним і трактується неоднозначно.

Конкурентоспроможність підприємства означає наявність переваг у

підприємства порівняно з конкурентами у масштабах певного галузевого ринку. Виходячи з економічної природи конкурентоспроможності, її не можна розглядати як щось статичне.

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

Конкурентоспроможність економічних організацій мікрорівня – підприємств – пов'язувалась передусім з ефективним використанням ресурсів (М. Портер). Досить довго ця теорія була панівною у галузі стратегії, проте протягом останніх трьох десятиліть виникло декілька нових, що пояснюють особливості конкурентних переваг підприємства такими здатностями:

- вміння збалансовувати ефективне використання ресурсів і підвищення споживчих цінностей (привабливості) продукції для споживача;
- дієвість на глобальних ринках;
- висока адаптивність за умов гіперконкуренції;
- уміння сприймати і використовувати нові знання;
- здатність здійснювати екологічно безпечну діяльність.

В сучасний період методично розробленим для кількісної оцінки є підхід, запропонований М. Портером. Вивчаючи його особливості, слід звернути увагу на *три основні проблеми*, які постануть перед аналітиком, з огляду на те, що їх розв'язання передбачено більше в теоретичному аспекті, ніж у прикладному:

- 1) вибір показника для оцінки рівня ефективності використання ресурсів;
- 2) добір базових об'єктів для порівняння;
- 3) наявність достовірної та вичерпної інформації про стан конкуренції в економічній організації вищого порядку.

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується досягненням і розвитком конкурентних переваг, які виникають в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства.

Конкурентні переваги – результати легальних дій щодо завоювання уподобань споживачів, що забезпечують підприємству переважання над конкурентами та які можна виміряти економічними показниками.

Розрізняють *зовнішні* та *внутрішні* конкурентні переваги.

Зовнішні конкурентні переваги – це переваги у властивостях товару, які створюють «цінність для покупця», оскільки більш повно можуть задовольнити його потреби. Зовнішні переваги збільшують ринкову силу фірми, тобто вони

можуть змусити ринок збільшити ціну товару порівняно з потенційними конкурентами, які не володіють такими перевагами. Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

Внутрішні конкурентні переваги – це переваги фірми у витратах виробництва, що створюють «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішні переваги забезпечують підприємству більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

Ці переваги можна виявити під час визначення ринкової сили (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретної фірми та ціни пріоритетного конкурента) та продуктивності (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретної фірми та пріоритетного конкурента).

Показником потенційних переваг вважають частку ринку, яку займає певна фірма. Якщо продукція має досить високий рівень диференціації, широкий діапазон цін, розрахунок частки ринку в натуральних вимірниках доповнюють визначенням ринкової частки у вартісному виразі. Таке доповнення дозволяє визначити найпривабливіший для конкурентів ціновий сегмент ринку.

Оцінка рівня конкурентоспроможності фірми за часткою ринку представлена на рис. 5.8.

Дія конкурентних переваг відбувається у конкретних умовах, різними є причини їх появи чи зникнення. Вплив одних і тих самих чинників може посилювати чи послаблювати одну і ту саму перевагу. Тому при дослідженнях конкурентних переваг необхідно дотримуватись системного підходу.

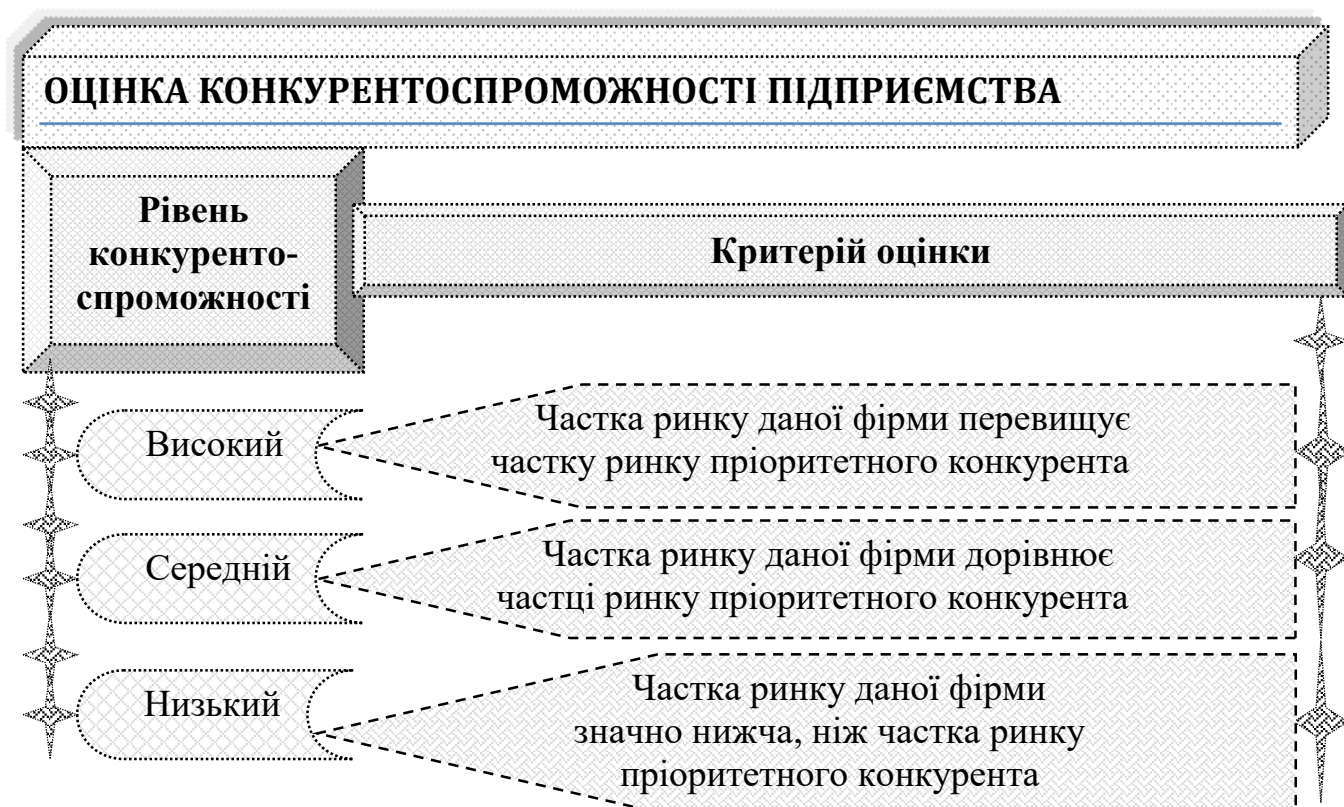


Рис. 5.8. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Виявлення конкурентних переваг можливо здійснювати у такій послідовності:

1. Визначення ринкової ситуації та меж ринку.
2. Формування переліку конкурентів. Визначення стратегічної групи.
3. Діагностика цілей та намірів найближчих конкурентів.
4. Оцінка місткості ринку і розрахунок ринкових часток.
5. Аналіз та ранжування ключових факторів успіху в галузі.
6. Оцінка інтенсивності конкуренції.
7. Порівняльний аналіз прийомів та методів реалізації товарної політики.
8. Порівняння цінової політики.
9. Аналіз організації збуту продукції та засобів стимулювання продажів.
10. Оцінка фінансової стабільності.

Для оцінки конкурентоспроможності (KC) підприємства використовують деякі чисельні показники, які свідчать про ступінь стійкості положення фірми, спроможності виготовляти продукцію, яка користується попитом на ринку й забезпечує фірмі одержання намічених та стабільних кінцевих результатів. До ряду таких показників відносяться:

- відношення вартості реалізованої продукції (B) до її кількості (K) за поточний період:

$$KC_{RP} = \frac{B}{K} \quad (5.1)$$

Збільшення цього співвідношення свідчить про збільшення обсягів реалізованої продукції;

- відношення прибутку (Π) до загальної вартості продажу (profit to sales):

$$KC_{\Pi} = \frac{\Pi}{B} \quad (5.2)$$

Підвищення цього показника свідчить про підвищення рівня KC фірми;

- відношення загальної вартості продажу та вартості нереалізованої продукції (НРП) (sales to finished goods) свідчить про спад попиту на продукцію фірми та затоварювання готової продукції:

$$КС_{НРП} = \frac{В}{НРП} \quad (5.3)$$

- відношення загальної вартості продажу та вартості матеріальних виробничих запасів (sales to inventories) (З) показує, що сталося, або зниження попиту на готову продукцію, або збільшення запасів сировини:

$$КС_{МЗ} = \frac{В}{З} \quad (5.4)$$

Зменшення цього показника свідчить про уповільнення обігу запасів;

- відношення обсягу до суми дебіторської заборгованості (ДЗ) (sales to receivables) показує, яка частка реалізованої продукції поставлена покупцями на основі комерційного кредиту:

$$КС_{ДЗ} = \frac{К}{ДЗ} \quad (5.4)$$

Фірма, яка має більш низькі витрати виробництва, отримує більш великий прибуток, що дозволяє розширювати обсяги виробництва, підвищувати його технічний рівень, економічну ефективність та якість продукції, а також удосконалювати систему збуту. В результаті КС такої фірми та продукції, що виробляється, підвищується, що сприяє збільшенню її частки на ринку за рахунок інших фірм, які не мають таких фінансових та технічних можливостей.

Важливе значення має аналіз витрат обігу, який обчислюється шляхом відношення величини збутових витрат (ЗВ) до розмірів прибутку:

$$ВО = \frac{ЗВ}{П} \quad (5.6)$$

Аналіз витрат обігу дозволяє викрити невиробничі витрати по всій системі товарного руху від продавця до покупця.

5.3. Способи оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку

Для діагностування конкурентоспроможності підприємства доцільно використати концепцію *бенчмаркінгу* – методу, за яким порівнюються характеристики певного об'єкта і еталонного, кращого. Таке порівняння може

відбуватись як за кількісно визначеними параметрами (якість продукції, рівень продуктивності праці, обсяг продажу, ринкова частка), так і якісними характеристиками (якість управління, ділова репутація, імідж тощо).

Особливості бенчмаркінгу:

- загальносистемний характер;
- чітка спрямованість на досягнення кращого рівня;
- прикладна орієнтація на досягнення конкурентних переваг (пошук практичних рішень стосовно питання «Як здійснити необхідні поліпшення?»).

Бенчмаркінг, як система посилення результативності діяльності підприємства, є тривалим комплексним процесом, а не звичайним набором одноразових дій щодо удосконалення. Стандартний процес бенчмаркінгу включає декілька етапів:

1. Визначення об'єкту. На цьому етапі встановлюються потреби підприємства в змінах, поліпшеннях; проводиться оцінка ефективності його діяльності; виділяються і вивчаються основні види діяльності, які впливають на результат діяльності підприємства, а також засоби кількісного вимірювання характеристик; встановлюється, наскільки глибоким повинен бути бенчмаркінг.

2. Вибір компанії для порівняння. Встановлення типу бенчмаркінгу. Зовнішній бенчмаркінг припускає порівняння якості роботи даної компанії з її конкурентами на ринку. Внутрішній бенчмаркінг передбачає зіставлення характеру й якості роботи аналогічних підрозділів (бізнес-процесів) в межах компанії за певний період.

3. Пошук еталонних підприємств. Встановлюються контакти з цими організаціями, формулюються критерії, за якими здійснюватиметься оцінка й аналіз. Об'єктом для порівняння може виступати як реальна компанія даної галузі (підгалузі), наприклад, найближчий конкурент, так і гіпотетична компанія з середньогалузевими показниками або кращими досягненнями в галузі. Точнішу картину надає зіставлення з гіпотетичною компанією аналогічного галузевого профілю, побудованою на середньозважених даних про витрати на виробництво одиниці конкретного виду продукції. При зіставленні з реальною компанією можуть бути отримані не зовсім точні результати, оскільки абсолютно однакових компаній не існує (завжди є відмінності в номенклатурі).

4. Аналіз. Проводиться збір інформації про власну організацію та організацій-партнери з бенчмаркінгу. Джерела отримання інформації – результати обміну передовим досвідом між компаніями; досліджень, проведених незалежними організаціями. Отримана інформація класифікується і систематизується. Вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети і чинники, які визначають результат.

5. Впровадження. Розробка плану впровадження, процедур контролю. Проводиться оцінка й аналіз процесу впровадження.

6. Нова оцінка. Бенчмаркінг – це безперервний, систематичний пошук вивчення

кращої практики конкурентів й організацій з суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу із створеною еталонною моделлю. Тому на основі досягнутого здійснюється створення і підтримка системи безперервних покращень результатів бізнесу.

Бенчмаркінг є корисним інструментом у тому випадку, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності компанії і визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти вразливі й раціональні сторони діяльності компанії, порівняно з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній сфері.

Одним із методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства є використання зважених рейтингових оцінок на основі експертного аналізу. Даний підхід передбачає такі дії:

- 1) виділення 5 – 10 провідних факторів успіху в галузі у вигляді таких показників:
 - низький рівень витрат;
 - інноваційна активність;
 - маркетингові нововведення;
- 2) експертне оцінювання значущості кожного з показників;
- 3) визначення рейтингової позиції кожного з конкурентів за кожним показником у балах за певною шкалою оцінок;
- 4) обчислення зважених рейтингових оцінок з урахуванням значущості показників;
- 5) аналіз отриманих результатів, оцінка конкурентоспроможності кожного з конкурентів.

Таке експертне оцінювання зручно проводити у спеціальній табличній формі (див. табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Зважена рейтингова оцінка підприємств галузі [8]

Характеристика	Вагомість, од.	Підприємство					
		№ 1		№ 2		№ 3	
		рейтинг	зваж. рейтинг	рейтинг	зваж. рейтинг	рейтинг	зваж. рейтинг
1. Низькі витрати							
2. Ділова репутація							
3. Якість продукції							
4. Сервісне обслуговування							
5. Організація виробництва							
Разом							

Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства має ймовірнісний характер та є інтегральною. Вона заснована на експертній маркетинговій оцінці.

Аналітичний спосіб оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку

передбачає побудову матриці конкурентоспроможності (таблиця 5.2).

Таблиця 5.2

Матриця оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку [8]

Фактор конкурентоспроможності	Параметрична одинична оцінка підприємства (g_i)					Ранг фактору, (R_i)	Інтегрований (груповий) факторний показник підприємства, (I_i)				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Положення на ринку											
Товар											
Виробничий потенціал											
Методи товароруху											
Можливості збуту											
Сумарна оцінка, (S)	x					1,00					
Коефіцієнт конкурентоспроможності	x					x					

Інтегрований (груповий) факторний показник (I_i) кожного з підприємств-постачальників товару визначається як добуток параметричної одиничної експертної оцінки підприємства-постачальника товару (g_i) і рангу аналізованого фактора (R_i) за формулою:

$$I_i = g_i \times R_i \quad (5.7)$$

Сумарна оцінка (S_i) здійснюється по усіх n інтегрованих (групових) факторних показниках для кожного з підприємств-постачальників товару на ринку (I_i) за формулою:

$$S_i = \sum_{i=1}^n I_i \quad (5.8)$$

Коефіцієнт конкурентоспроможності (КС) дорівнюватиме одиниці для того підприємства, яке має найбільшу сумарну оцінку за всіма інтегрованими факторними показниками. Для інших підприємств він розраховуватиметься як відношення їх сумарної оцінки до максимального рівня сумарної оцінки підприємства лідера.

Отже, конкурентоспроможність підприємства-лідера та інших підприємств визначатиметься із співвідношення:

$$КС = 1 \text{ для } S_{max} \rightarrow \text{підприємство} - \text{лідер}; \quad (5.9)$$

$$КС = \frac{S_i}{S_{max}} \rightarrow \text{для інших підприємств.} \quad (5.10)$$

Також слід зауважити, що підприємство, яке має показник конкурентоспроможності, що дорівнює 1, сповідає стратегію лідера; підприємство,

яке має коефіцієнт конкурентоспроможності в межах від 0,9 до 1, сповідає стратегію ринкового послідовника; підприємство з коефіцієнтом конкурентоспроможності в межах від 0,5 до 0,9, сповідає стратегію ринкового претендента; а підприємство, яке має інтегральну оцінку конкурентоспроможності меншу за 0,5, є ринковим новачком.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, спрямований на визначення конкурентоспроможності підприємства на підставі комплексної оцінки роботи всіх його підрозділів та служб. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників – критеріїв конкурентоспроможності (табл. 12).

Алгоритм розрахунку узагальненого показника конкурентоспроможності промислового підприємства передбачає три послідовні етапи:

1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства 1.1-4.2 (табл. 5.3), переведення показників 1.1-3.4 у відносні величини (бали). Для переведення показників 1.1-3.4 у відносні величини здійснюють їх порівняння з базовими показниками. Як база порівняння використовуються середньогалузеві показники; показники будь-якого конкурента бажано підприємства-лідера на ринку; показники оцінюваного підприємства за минулі періоди часу.

Для відображення показників у відносних величинах використовується 15-тибальна шкала. При цьому, у 5-ть балів оцінюється показник, що має значення гірше, ніж базовий; у 10-ть балів – на рівні базового; у 15-ть – краще, ніж базовий.

Таблиця 5.3

Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності підприємства [8]

Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.

1.2. Фондовіддача

1.3. Рентабельність товару, %

1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.

2.1. Коефіцієнт автономії

2.2. Коефіцієнт платоспроможності (фін. стабільності)

Коефіцієнт абсолютної ліквідності

2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів

3.1. Рентабельність продажу, %.

3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією

3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей

3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту

4.1. Якість товарів

4.2. Ціна товару

2. Розрахунок конкурентоспроможності підприємства за окремим напрямками:
– ефективність виробничої діяльності розраховується за формулою:

$$E_v = k_1 \times B + k_2 \times \Phi + k_3 \times P_{\Pi} + k_4 \times \Pi, \quad (5.11)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондовіддачі;

P_{Π} – відносний показник рентабельності продукції;

Π – відносний показник продуктивності праці;

k_1, k_2, k_3, k_4 – відповідні коефіцієнти вагомості показників.

- фінансовий стан діяльності підприємства (Φ_{Π}) розраховується за формулою:

$$\Phi_{\Pi} = k_1 \times K_A + k_2 \times K_{\Pi} + k_3 \times K_L + k_4 \times K_{Ob}, \quad (5.12)$$

де K_A – відносний показник автономії підприємства;

K_{Π} – відносний показник платоспроможності підприємства;

K_L – відносний показник ліквідності підприємства;

K_{Ob} – відносний показник оборотності оборотних коштів;

- ефективність організації збуту і просування товару розраховується за формулою:

$$E_z = k_1 \times P_{\Pi} + k_2 \times K_{зат} + k_3 \times K_{звп} + k_4 \times K_p, \quad (5.13)$$

де E_z – критерій ефективності організації збуту і просування товару;

P_{Π} – відносний показник рентабельності продажів;

$K_{зат}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$K_{звп}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

K_p – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту;

- конкурентоспроможність товару (K_T) розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання.

3. Розрахунок узагальненого показника конкурентоспроможності підприємства ($K_{\Pi\Pi}$) проводиться за формулою:

$$K_{\text{КП}} = k_1 \times E_B + k_2 \times \Phi_{\text{П}} + k_3 \times E_3 + k_4 \times K_T, \quad (5.14)$$

Переваги методу: дозволяє розрахувати узагальнюючий (інтегральний) показник з урахуванням найважливіших аспектів функціонування підприємства; при здійсненні такого аналізу підприємство має змогу не тільки встановити поточний рівень ефективності власної діяльності, але і передбачати потенційні можливості формування конкурентних переваг.

Недоліки методу: ґрунтується виключно на суб'єктивній (бальній) оцінці ресурсних джерел, що знижує об'єктивність оцінювання; складність для використання на практиці, через ризик отримання недостовірних вихідних даних від конкурентів або неможливість отримання необхідної інформації у повному обсязі.

5.4. Оцінювання позиції підприємства методом конкурентних переваг

Одним з найпоширеніших методів оцінки конкурентоспроможності є метод, що базується на теорії конкурентних переваг.

Конкурентні переваги поділяються на дві групи. До першої групи віднесені так звані переваги «низького порядку», що базуються на вартості або доступності факторів виробництва (дешева робоча сила, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Конкурентні переваги цього класу, як правило, не є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства. За певних умов вони легко можуть бути відтворені конкурентами і не гарантують стабільного положення на ринку.

В іншій групі об'єднані конкурентні переваги «високого порядку», які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані із значними витратами (спеціалізовані програми створення робочої сили високої кваліфікації, заділ науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, наявність збутової мережі і мережі технічного обслуговування тощо).

Наведені класи конкурентних переваг розрізняються як за джерелами їх створення (і відповідно витратами), так і за стійкістю. Переваги «низького порядку» не можуть створювати надійної і стабільної основи для довготривалого утримання міцних конкурентних позицій, оскільки джерела цих переваг, як правило, мають зовнішній по відношенню до підприємства характер, і будь-яка зміна навколишнього середовища може привести до їх зникнення.

Значно стійкішими та довготривалими є конкурентні переваги «високого порядку», що дозволяють не тільки підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, але і забезпечити можливість довготривалого збереження досягнутих конкурентних позицій. З погляду підприємства переважною є орієнтація на створення і розвиток саме таких переваг, але процес їх формування в більшості

випадків вимагає суттєвих інвестицій і може бути реалізований впродовж тривалого періоду часу.

Послідовність виявлення конкурентних переваг представлена на рис. 5.9.



Рис. 5.9. Послідовність виявлення конкурентних переваг

У процесі діагностики конкурентоспроможності підприємства виявлення та встановлення характеру конкурентної переваги є найскладнішим. Тому при дослідженнях конкурентних переваг необхідно дотримуватись системного підходу. Фахівцями у галузі конкуренції напрацьовано технології виявлення наявних і пошуку нових конкурентних переваг.

Показником потенційних переваг вважають частку ринку, що належить конкретній фірмі. При аналізі ринкової частки потрібно враховувати принцип порівнянності: продукція повинна бути аналогічної номенклатури; географічне розміщення в однаковому регіоні для усіх конкурентів; фіксований час розрахунків для усіх конкурентів.

Для цілей аналізу практичний інтерес представляє не лише вивчення динаміки даного показника, але й визначення типових положень підприємств, що розрізняються ступенем використання конкурентних переваг та потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів.

Задля цього використовується конкурентна карта ринку, яка являє собою матрицю 4x4 та базується на використанні перехресної класифікації розміру та динаміки ринкових часток підприємств за конкретним видом продукції.

Конкурентна карта дозволяє виділити 16 типових станів підприємств, найбільш значимим статусом володіють підприємства 1-ї групи (лідери ринку з конкурентною позицією, що швидко покращується), найбільш слабким – підприємства 16-ї групи (аутсайтери ринку з конкурентною позицією, що швидко погіршується).

При визначенні граничних значень ринкових часток необхідно враховувати чинники, що, з одного боку, відбивали би особливості конкретного товарного ринку, з іншого боку – дозволяли створити єдину схему розподілу підприємств на групи.

Етапи визначення меж груп:

- 1) Розраховується середнє арифметичне значення ринкових часток.
- 2) Вся сукупність підприємств аналізованого ринку ділиться на 2 сектори, для яких значення часток більше або менше середнього значення.
- 3) У кожному із секторів розраховуються середньоквадратичні відхилення, що разом із мінімальним і максимальним значеннями визначають межі поданих груп.

При усій важливості показника ринкової частки, необхідно враховувати, що він являє собою статичну оцінку для конкретного моменту часу. У зв'язку з тим, що кон'юнктура ситуація на ринку достатньо мобільна, необхідно знати тенденцію зміни даного показника і пов'язану з нею зміну конкурентної позиції підприємства.

Дану тенденцію можна оцінити за допомогою темпу приросту частки.

Для оцінки ступеня зміни конкурентної позиції, що характеризується ринковою часткою, доцільно виділити типові положення підприємства за розміром зростання його ринкової частки.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність конкурентоспроможності підприємства та як вона оцінюється?
2. Охарактеризуйте підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, запропонований М. Портером.
3. Що таке конкурентні переваги? В чому полягає сутність внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг?
4. У якій послідовності відбувається виявлення конкурентних переваг підприємства?
5. Дайте характеристику методу бенчмаркінгу при діагностуванні конкурентоспроможності підприємства.
6. В чому полягає метод зважених рейтингових оцінок при вивченні конкурентного статусу фірми?
7. В чому полягає аналітичний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку?
8. Охарактеризуйте основні етапи проведення SWOT-аналізу підприємства.
9. В чому полягає особливість проведення PIMS-аналізу для визначення конкурентної стратегії підприємства на ринку?
10. Як визначити конкурентоспроможність підприємства методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції?
11. Охарактеризуйте методику оцінювання позиції підприємства методом конкурентних переваг

ТЕМА 6. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Мета: розкрити механізм проведення діагностики конкурентоспроможності продукції

План

- 6.1. Конкурентоспроможність продукції: сутність, фактори впливу, особливості оцінки
- 6.2. Методологічні засади оцінки конкурентоспроможності продукції

6.3. Основні етапи проведення діагностики конкурентоспроможності продукції

6.4. Напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства

Основні терміни та поняття

Конкурентоспроможність продукції. Ціна споживання. Критерії оцінки конкурентоспроможності продукції. Диференціація товарів. Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства: економічні, класифікаційні, техніко-технологічні, нормативно-правові, ергономічні, естетичні, організаційні, нецінові. Основні етапи проведення діагностики конкурентоспроможності продукції. Життєвий цикл товару. «Тверді» параметри. «М'які» параметри. Одиничний показник конкурентоспроможності. Груповий показник конкурентоспроможності. Інтегральний показник конкурентоспроможності.

6.1. Конкурентоспроможність продукції: сутність, фактори впливу, особливості оцінки

Конкурентоспроможність продукції проявляється на ринку в процесі її реалізації як товару і визначається насамкінець споживачем.

Конкурентоспроможність продукції є вагомим критерієм доцільності виходу підприємства на ринок, умовою ефективного здійснення господарських операцій і складовою вибору засобів і методів виробничої діяльності. Забезпечення високої конкурентоспроможності продукції є запорукою комерційного успіху підприємства.

Конкурентоспроможність продукції – це сукупність властивостей, наданих продукції під час її розробки, виробництва і реалізації, що забезпечує відмінність від аналогів за ступенем задоволення потреб споживачів, за рівнем витрат на її придбання і використання, за ступенем інформованості, доступності, зручності для покупця, що сприяє її динамічній реалізації на ринку у певний період часу.

Сутність конкурентоспроможності продукції проявляється в основному через *три групи показників*, за якими вона оцінюється:

- 1) *корисність продукції* (якість, ефект від використання);
- 2) *затрати споживача* при задоволенні його потреби продукцією (ціна товару в момент його купівлі, затрати на використання, ремонт, утилізацію);
- 3) *здатність продукції до пропонування* (спосіб просування товару на ринок, умови платежу, канали збуту, сервісне обслуговування).

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

Конкурентоспроможність продукції – одна з найважливіших характеристик, що лежить в основі конкурентоспроможності підприємства. Між категоріями конкурентоспроможності продукції і підприємства існують взаємозв'язок і взаємозалежність. Конкурентоспроможність продукції є рушійною силою надійних конкурентних позицій будь-якого виробника. Разом з тим, конкурентоспроможність продукції є необхідною, але недостатньою умовою конкурентоспроможності підприємства.

Розглянемо відмінності цих категорій.

По-перше, конкурентоспроможність продукції визначається щодо досить короткого з економічної точки зору періоду часу, а оцінювання конкурентних позицій фірми пов'язане з порівняно тривалим періодом.

По-друге, рівень конкурентоспроможності продукції визначається для кожного її виду, а оцінювання конкурентоспроможності підприємства охоплює всю номенклатуру продукції, яка виробляється, або ж продукцію кожного бізнес-напрямку (залежно від мети визначення конкурентоспроможності підприємства).

По-третє, рівень конкурентоспроможності підприємства цікавить насамперед його власника, який визначає доцільність виробничо-господарської діяльності за конкретних умов. А споживача при оцінюванні конкурентоспроможності продукції не цікавлять обсяг витрат і ефективність виробництва.

Таким чином, конкурентоспроможність має розглядатись як відносна характеристика продукції, яка відображає її відмінність від продукції конкурента за ступенем відповідності однаковій потребі та за затратами на її задоволення.

Критеріями оцінки конкурентоспроможності продукції на ринку є фактори, які визначають його кон'юнктуру:

- наявність споживачів певного виду продукції;
- кількість конкурентів, які випускають аналогічну продукцію;
- обсяги виробництва й реалізації продукції підприємств-конкурентів у цілому (ємність ринку) та кожного окремо взятого підприємства;
- важливість для конкурентів «панування» на тому сегменті ринку, який вже опанований чи планується до «завоювання»;
- основні напрямки конкурентної боротьби на ринку;
- оцінка стратегічної діяльності конкурентів (контроль за каналами збуту та діяльністю підприємств-постачальників з метою зниження рівня витрат);
- політика горизонтальної інтеграції (з метою виявлення можливостей про ведення контролю та управління сектором певної галузі);
- розмаїття методів конкуренції (ціни, якість, технологічний рівень, дизайн продукції, сервісні послуги, імідж підприємства, товарний знак тощо);
- стабільність попиту на продукцію підприємства в кожному сегменті ринку.

У сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств на ринку цінова конкуренція змінилась нецінковою, тобто конкуренцією технічного та якісного рівня продукції. У конкурентній боротьбі за ринки збуту перемагає не той товаровиробник, який пропонує нижчі ціни, а той, який пропонує вищу якість, оскільки високоякісна продукція більш практична у використанні. При цьому роль ціни не зменшується, вона є найвпливовішим критерієм максимізації прибутку.

Конкурентоспроможна продукція повинна характеризуватися конкурентними перевагами, які поділяються на два основних види: найнижчі витрати та диференціація товарів.

Конкурентна перевага у вигляді *найнижчих витрат* відображає здатність підприємства розробляти, випускати і продавати товар з мінімальними витратами порівняно з конкурентами.

Диференціація товарів визначає здатність підприємства забезпечити покупця унікальною цінністю у вигляді продукції нової якості, особливих споживчих властивостей чи післяпродажного обслуговування.

Конкурентоспроможність продукції характеризують показники попиту на неї, а економічний ефект виражається величиною отриманого прибутку від реалізації продукції на ринку. Крім цього, рівень конкурентоспроможності продукції підприємства визначають такі економічні показники:

- 1) динаміка продажу продукції у вартісному та натуральному відтворенні (перевищення темпів зростання вартісного обсягу продукції з урахуванням інфляційного підвищення цін над зростанням її фізичного обсягу свідчить про підвищення попиту на неї);
- 2) рентабельність реалізації продукції на ринку (збільшення такого показника вказує на підвищення конкурентоспроможності продукції);
- 3) відношення обсягів реалізованої продукції до вартості матеріально-виробничих запасів (зменшення цього показника свідчить про уповільнення оборотності за пасів через зниження попиту на продукцію або збільшення матеріальних запасів);
- 4) відношення обсягів реалізованої продукції до обсягів нереалізованої продукції (зменшення цього показника свідчить про скорочення попиту або понаднормове виробництво продукції);
- 5) відношення обсягів реалізованої продукції до дебіторської заборгованості, яке відображає обсяги комерційних кредитів, наданих покупцям (чим вищий попит на продукцію, тим нижчий розмір кредиту, менша дебіторська заборгованість);
- 6) кількість замовлень на виготовлення продукції, обсяг яких характеризує рівень попиту на неї;
- 7) завантаження виробничих потужностей виготовленням продукції (зниження попиту викликає зменшення даного показника);
- 8) обсяги й напрями капіталовкладень (показник відтворює ступінь спрямування

капітальних інвестицій на виробництво найперспективніших і конкурентоспроможних видів продукції).

З точки зору покупців, конкурентоспроможною вважається продукція, яка відрізняється максимальним порівняно з аналогами відношенням корисного ефекту до витрат на її придбання та використання.

Загалом можна виділити такі групи факторів впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства:

- 1) економічні фактори;
- 2) класифікаційні фактори (параметри призначення продукції);
- 3) техніко-технологічні фактори;
- 4) нормативно-правові (юридичні) фактори;
- 5) ергономічні фактори;
- 6) естетичні фактори;
- 7) організаційні фактори;
- 8) нецінові фактори.

Економічні фактори характеризують основні економічні та споживчі властивості продукції (ціну, собівартість, рівень попиту на неї тощо) і відтворюються в показниках загальних витрат на придбання та експлуатацію продукції за весь термін її служби.

Класифікаційні фактори (параметри призначення продукції) використовуються для визначення приналежності продукції до відповідного класу за рядом ознак (видом продукції, її призначенням, змістом, новизною).

Техніко-технологічні фактори визначають конструктивні властивості продукції і регламентуються технологічними стандартами випуску продукції, які відповідають стандартам і нормам, діючим в країні та поза її межами.

Нормативно-правові (юридичні) фактори визначають правову захищеність продукції на ринку.

Ергономічні фактори характеризують властивості продукції в процесі її використання людиною (гігієнічні, антропометричні, психофізичні).

Естетичні фактори відображають виразність і досконалість зовнішнього вигляду продукції, особливості її сприйняття споживачами в процесі експлуатації (насиченість кольорів, дизайн, зручність у використанні).

Організаційні фактори призначені для оцінки умов здійснення платежів за придбання продукції, періодичності і терміновості постачань, термінів та умов гарантії, сервісного обслуговування тощо.

До *нецінових факторів*, які безпосередньо впливають на забезпечення конкурентоспроможності продукції, слід віднести унікальність, ефективність бази для поширення інформації про продукцію, динамізм збуту і можливість швидкого реагування на ринкові досягнення.

При оцінці конкурентоспроможності продукції розглядають властивості власного і конкуруючих товарів. Численні способи визначення конкурентоспроможності продукції оперують групами показників – її якісними і кількісними параметрами.

6.2. Методологічні засади оцінки конкурентоспроможності продукції

При визначенні конкурентоспроможності продукції треба виходити з таких основних *методологічних засад*:

- 1) конкурентоспроможність продукції оцінюється шляхом порівняння двох або більше аналогів, що зумовлює відносність показника;
- 2) оцінці підлягають лише такі характеристики продукту, що зацікавляють споживача з точки зору задоволення його потреби;
- 3) рівень конкурентоспроможності визначається для окремого виду продукції з урахуванням конкретних умов її реалізації та споживання, тобто для конкретного ринку збуту чи його сектора.

Від вибору бази порівняння залежить правильність результату оцінки конкурентоспроможності продукції і прийняття рішення.

Базою порівняння можуть виступати:

- потреби покупців;
- величина корисного ефекту;
- конкуруючий товар;
- гіпотетичний зразок;
- група аналогів.

У тому випадку, коли базою порівняння є *потреби покупців*, здійснюється аналіз номенклатури і встановлюються величини параметрів потреб покупців оцінюваної і конкуруючої продукції, якими споживач користується при виборі продукції на ринку, а також визначається значимість цих параметрів у загальному наборі.

Коли за базу порівняння приймається *величина корисного ефекту*, а також сума коштів, які споживач готовий витратити на придбання і споживання продукції, її оцінка на ринку відбувається за критерієм граничної корисності.

Якщо оцінювана продукція має безліч ринкових аналогів, то *конкуруючий товар* моделює потреби і виступає матеріалізованою вимогою, якій повинна задовольняти оцінювана продукція.

Іноді за базу порівняння беруть *гіпотетичний зразок*, який представляє собою набір середніх значень параметрів групи виробів. Таку базу порівняння використовують в тому разі, коли інформації про конкретні ринкові товари- аналоги

недостатньо. Фактично йдеться про аналіз потреби, яка повинна розглядатися як орієнтовна і підлягаюча подальшому уточненню.

Значно частіше базою порівняння виступає *група аналогів*, відібраних для узгодження класифікаційних параметрів зразка й оцінюваної продукції. З групи аналогів спочатку відбираються найбільш представницькі вироби, потім – прогресивні вироби, які мають найкращі перспективи на ринку збуту і користуються найбільшим попитом у споживачів.

Оцінка конкурентоспроможності товару здійснюється шляхом зіставлення параметрів аналізованої продукції з параметрами бази порівняння. Порівняння здійснюється за групами технічних і економічних параметрів.

Для оцінки конкурентоспроможності *перспективних виробів*, які ще не набули розповсюдження на даному ринку, може бути доцільним використання такого методу.

Необхідно аналізувати продукцію як систему обслуговування потреби і розглядати показники якості такої системи. Корисний ефект від експлуатації або споживання продукції є відображенням показників якості цієї продукції. При цьому необхідно розглядати всю різноманітність показників якості, серед яких – показники призначення, надійності, технологічності, ергономічності, безпеки, а також естетичні, економічні показники та ін. Затрати на всіх етапах життєвого циклу продукції після її придбання також визначаються показниками якості всієї системи обслуговування певної суспільної потреби.

Отже, попередня оцінка рівня конкурентоспроможності продукції може бути зроблена на основі порівняння ціни продукції за певний період часу на ринку та показників якості, які визначають корисний ефект і затрати на всіх етапах її життєвого циклу після придбання.

Процедура полягає у виконанні таких послідовних дій.

1. Здійснюється вибір n найбільш значущих для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції показників її якості $q_{ik}; i = 1, 2, \dots, n; k = 1, 2, \dots, n$ де i – індекс показника якості; k – індекс виду продукції; n – кількість порівнювальних видів продукції. Вибір може здійснюватися як одноособово, так і з залученням інших експертів. Збирається інформація про вибрані показники якості для видів продукції, конкурентоспроможність яких порівнюється.
2. Показники якості q_{ik} переводять у безрозмірні величини одним із можливих способів. При переведенні кращому значенню показника якості має відповідати більше значення безрозмірного показника.
3. Для кожного з вибраних показників якості оцінюється його важливість із точки зору оцінки рівня конкурентоспроможності продукції. Важливість показників оцінюється із залученням інших експертів. Для кожного показника якості визначається ваговий коефіцієнт P_i , пропорційний важливості даного показника

для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції. Для кожного з вибраних видів продукції обчислюється сума добутків безрозмірних значень показників якості на відповідні вагові коефіцієнти.

Результат $E_k = \sum P_i \times q_{ik}$ є зваженим показником корисного ефекту продукції вибраного виду.

4. Обчислюється частка від ділення корисного ефекту одиниці кожного k -го виду продукції на відповідну ціну споживання:

$$K_k = \frac{E_k}{\Pi_k} \quad (6.1)$$

За результатами опрацювання даних робиться висновок про конкурентоспроможність продукції конкретного виду на певному ринку.

6.3. Основні етапи проведення діагностики конкурентоспроможності продукції

Процедура оцінювання конкурентоспроможності продукції, як правило, включає в себе багато етапів. Їх зміст та способи виконання залежать від *таких чинників* як мета оцінки, різновид продукції, стадія його життєвого циклу тощо.

Загальна схема оцінювання конкурентоспроможності продукції склалася на практиці з таких етапів:

1. Маркетингові дослідження ринку.
2. Формування вимог до продукції.
3. Визначення мети оцінювання.
4. Визначення параметрів продукції, що підлягають оцінюванню.
5. Аналіз нормативних параметрів продукції.
6. Формування групи аналогів.
7. Вибір базових зразків.
8. Оцінка конкурентоспроможності за окремими групами параметрів; обчислення одиничних та групових показників:
 - 8.1. Аналіз якості продукції, її споживчих характеристик.
 - 8.2. Аналіз затрат споживача на задоволення потреби продукції.
 - 8.3. Аналіз організаційно-комерційних показників.
9. Обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції.
10. Підготовка висновків про рівень конкурентоспроможності продукту і обґрунтування цінової політики.

На першому етапі здійснюється вивчення ринкового потенціалу (ємності

ринку), досліджуються позиції конкурентів, аналізується інформації про споживачів. На основі маркетингових досліджень формуються вимоги до продукції.

При формулюванні вимог до продукції повинні враховуватися такі критерії: технічний рівень продукції; відповідність рівня якості продукції вимогам міжнародних стандартів, законодавчих актів країни-імпортера та специфічним вимогам споживачів; відповідність рівня якості продукції в експлуатації і споживанні вимогам нормативно-технічної документації; рівень витрат споживача на придбання продукції, оплату митних зборів, податки, транспортування, монтаж, налагодження придбаного обладнання, оплату запасних частин, обслуговування та ремонт, оплату матеріалів, палива, електроенергії тощо.

Мета аналізу конкурентоспроможності формулюється залежно від стадії життєвого циклу продукції.

Усі види продукції, технології і послуг мають визначений життєвий цикл продукції. Під *життєвим циклом* продукту розуміють особливості його реалізації та просування на ринку з моменту надходження виробу або послуги для їх зняття з виробництва або реалізації. Аналіз життєвого циклу продукту дозволяє спрогнозувати можливу динаміку конкурентоспроможності продукту.

Типовий життєвий цикл товару (ЖЦТ), характер збуту і прибутку протягом ЖЦТ представлений кривою на рис. 6.1.

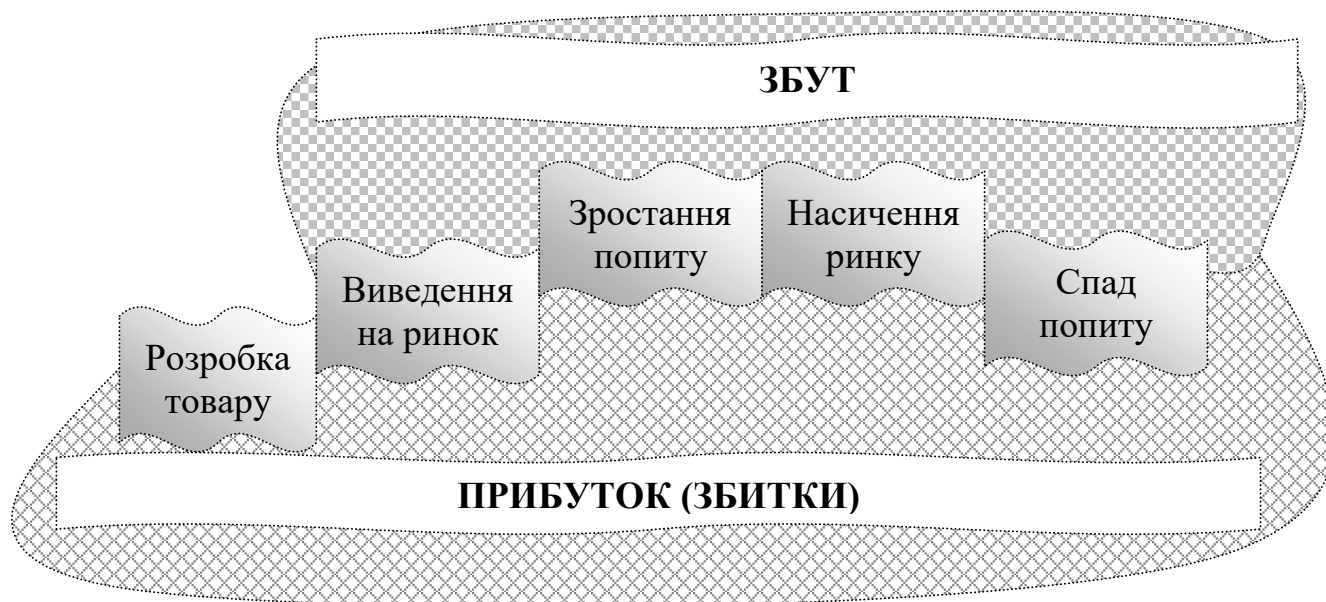


Рис. 6.1. Життєвий цикл товару

У ньому виділяються наступні етапи: розробка товару; виведення на ринок; зростання попиту; насичення ринку; спад попиту.

Одним з варіантів, які часто зустрічаються, є крива з повторним циклом (рис. 6.2), який викликається заходами щодо стимулювання збуту, модернізації товару

ТОЩО.

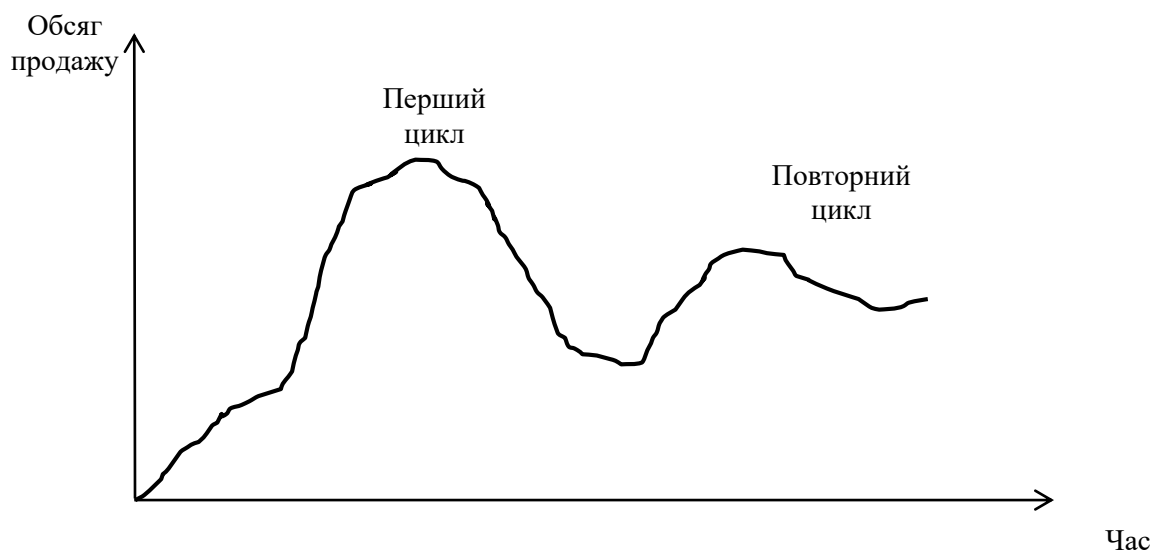


Рис. 6.2. Крива ЖЦТ з «Повторним циклом»

Гребінчаста крива (рис. 6.3) складається з послідовного ряду циклів, породжених відкриттям нових характеристик товару, нових способів використання, появою нових користувачів.



Рис. 6.3. Гребінчаста крива ЖЦТ

В ринковій практиці існують і деякі особливі випадки, що відображені на рис. 6.4.

Іноді реальне життя товару виражається так званою кривою «Бум», коли за допомогою грамотної маркетингової політики ще на першому етапі життєвого циклу досягають збільшення обсягів збуту і високого прибутку, а потім підтримують значний обсяг продажу (рис. 6.4 (а)). Бувають випадки, коли обсяг продажу товарів різко зростає, а потім різко спадає. Цю криву можна назвати

кривою «Захоплення» (рис. 6.4 (б)). Тривалому збільшенню притаманне зростання збуту товару, а потім стрімке його падіння до середнього рівня продажу (рис 6.4 (в)). Така крива має назву крива «Тривале захоплення». Наступна крива є наслідком такого явища як мода (рис. 6.4 (г)). Крива моди показує життя товарів, які потерпають на ринку від періодичних і неодноразових вибухів і падіння попиту. Крива «Відновлення» (рис. 6.4 (д)) являє собою окремий випадок моди. Крива «Провал» (рис. 6.4 (є)) відображає невдалу появу товару на ринку, неприйняття товару ринком.

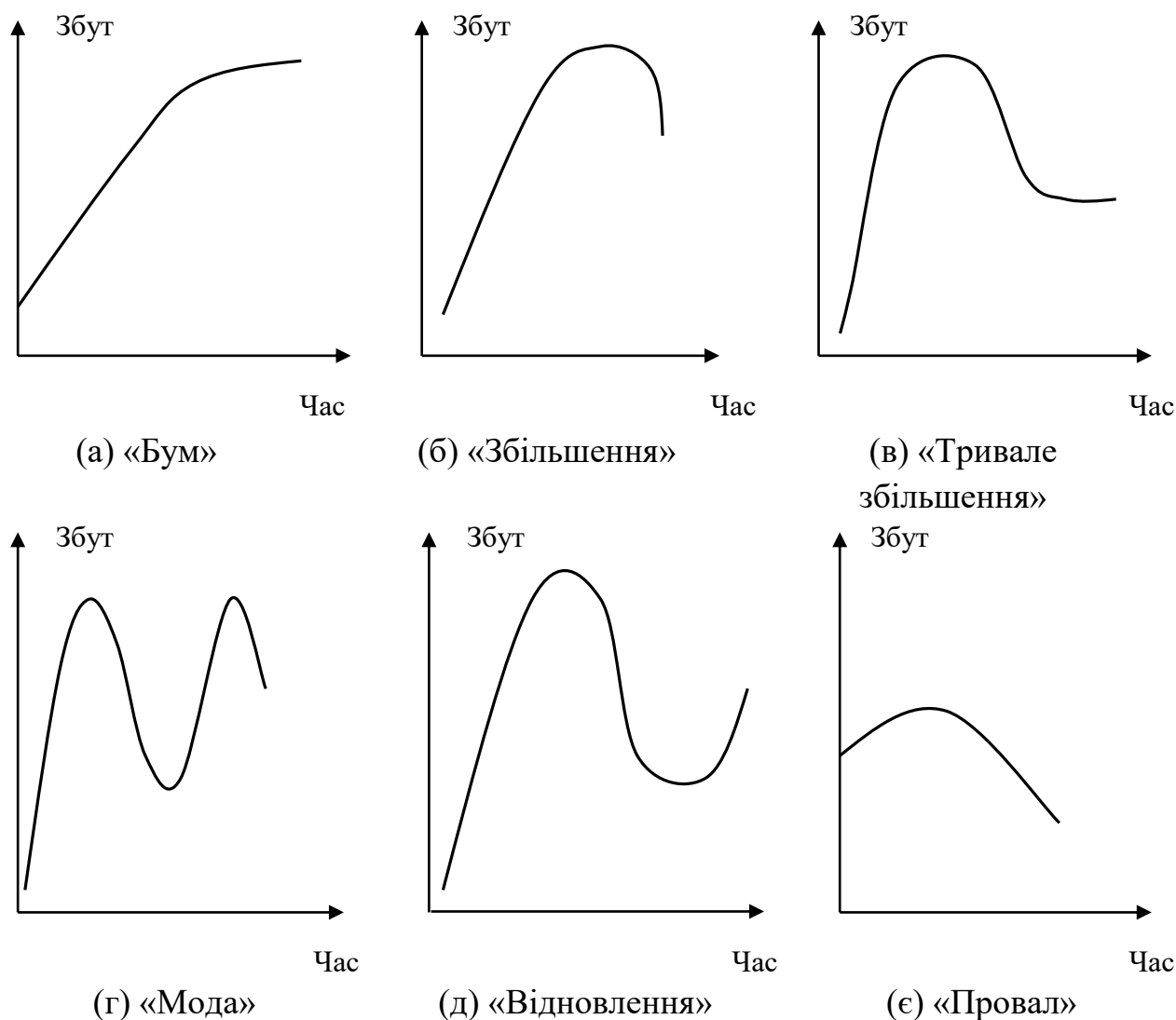


Рис. 6.4. Особливі випадки життєвого циклу товарів

Основні характеристики кожного етапу життєвого циклу товару і відповідні типові маркетингові реакції фірми на кожному з етапів наведені на рис. 6.5 та 6.6.

	Етап виведення на ринок	Етап зростання	Етап зрілості	Етап спаду
Збут	Слабкий	Швидко зростає	Повільно зростає	Спадаючий
Прибуток	Незначний	Максимальний	Спадаючий	Низький
Споживачі	Аматори нового	Масовий ринок	Масовий ринок	Відстаючі
Кількість конкурентів	Невелика	Постійно зростаюча	Велика	Зменшується

Рис. 6.5. Характеристики етапів життєвого циклу товару

	Етап виведення на ринок	Етап зростання	Етап зрілості	Етап спаду
Основні стратегічні зусилля	Розширення ринку	Проникнення всередину ринку	Відстоювання своєї частки ринку	Підвищення рентабельності виробництва
Витрати на маркетинг	Високі	Високі, але трохи нижчі в процентному відношенні	Скорочуються	Низькі
Основні зусилля маркетингу	Створення поінформованості про товар	Привернення уваги до марки	Створення прихильності до марки	Селективний вплив
Розподіл товару	Нерівномірний	Інтенсивний	Інтенсивний	Селективний
Ціна	Висока	Трохи нижча	Найнижча	Зростаюча
Товар	Основний варіант	Удосконалений	Диференційований	Підвищеної рентабельності

Рис. 6.6. Відповідна реакція виробників на етапах життєвого циклу товару

Існують декілька варіантів подовження життя товару.

1. Можна спробувати подовжити життя товару, що старіє, за рахунок інтенсивної реклами, зміни його упаковки, маневрування цінами, реорганізації систему збуту.
2. Можна спиратись на прихильних до цього товару споживачів, допродавати товар і “вижати” весь прибуток, що залишився, різко скоротивши витрати на виробництво і збут.
3. Можна припинити випуск товару, зняти його з продажу, однак не треба поспішати. Спочатку знімаються з продажу неходові представники даного товару.

Подовження життєвого циклу товару наведено на рис. 6.7.

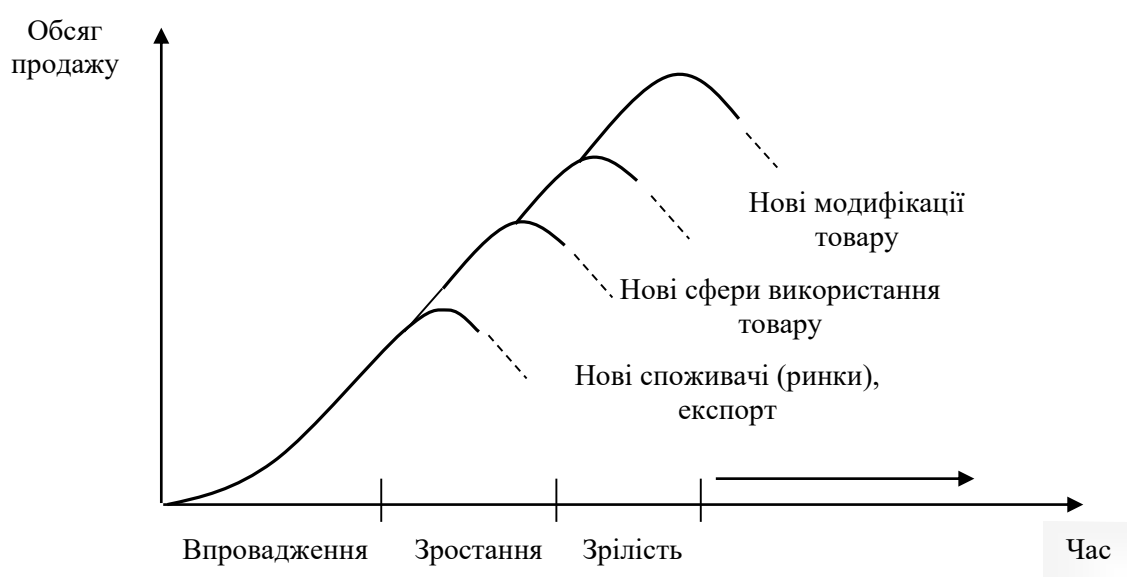


Рис. 6.7. Подовження життєвого циклу товару

Серед якісних показників конкурентоспроможності продукції можна виділити дві категорії параметрів: «тверді» і «м'які».

«Тверді» параметри описують найважливіші функції продукції з урахуванням її призначення (технічні, ергономічні, експлуатаційні, нормативно-регламентні).

«М'які» параметри характеризують естетику товару, тобто інформаційну виразність, раціональність форми, досконалість. Вони формують зовнішнє сприйняття товару.

В даний час, коли ринок насичений різноманітними товарами, зокрема із схожими «твердими» параметрами, зростає значення «м'яких» параметрів, що додають товарам особливу привабливість. При визначенні переліку параметрів продукції доцільно керуватись: діючими міжнародними (ISO, IEC тощо) та національними стандартами; діючою нормативно-законодавчою базою; технічними регламентами країни-експортера та країни-імпортера, які встановлюють вимоги

щодо продукції, яка ввозиться до країни; документацією на постачання; каталогами, проспектами та стандартами фірм-виробників даної продукції; патентною та кон'юнктурно-економічною документацією; результатами сертифікації продукції.

Наступним кроком є кількісне визначення цих параметрів, що легко здійснити для «твердих» параметрів, кожний з яких має певні значення (або діапазон граничних величин), виражені в тих або інших одиницях вимірювання, наприклад, технічні параметри: точність, потужність, сила світла тощо

Складнішою проблемою є кількісне визначення «м'яких» параметрів, які не мають природної фізичної міри, і тому важко піддаються безпосередній кількісній оцінці. Можливі методи оцінки: органолептичні (побудовані на суб'єктивному сприйнятті людиною тієї або іншої властивості об'єкту і виразі результатів сприйняття в кількісній (бальній) формі); експертні методи (засновані на порівнюванні різних властивостей продукції).

При формуванні номенклатури критеріїв, зокрема споживчих показників якості, слід керуватися принципом кваліметрії, згідно якому приймається до розгляду лише обмежена кількість найбільш суттєвих характеристик об'єкту оцінки – 8-10 основних показників. При надмірній номенклатурі (характерно для складно-технічних товарів) існує небезпека «розчинення» головних показників у великій кількості другорядних.

Оскільки конкурентоспроможність продукції характеризує ступінь відповідності якості досліджуваної продукції показникам якості аналогічної за призначенням продукції конкурента, то оцінка конкурентоспроможності включає зіставлення значень показників якості продукції підприємства з показниками якості продукції конкурента (базовим або еталонним зразком). Причому вибір товару-еталону є одним з найбільш відповідальних етапів процедури діагностування конкурентоспроможності продукції.

Як базові можуть бути відібрані наступні параметри: потреби споживачів; товар-конкурент; гіпотетичний зразок товару; група аналогічних товарів; величина корисного ефекту.

Якщо базою порівняння виступає потреба споживачів, необхідно визначити номенклатуру і встановити величини параметрів потреб споживачів стосовно оцінюваної і конкуруючої продукції. Перелік даних параметрів складається з тих показників, якими споживач користується при оцінці продукції на ринку. При цьому необхідно враховувати вагомість цих параметрів в їх загальному наборі.

Другий варіант оцінної бази – наявність товару-конкуренту. В даному випадку товар-зразок виступає потребою, тобто відбиває матеріалізовані вимоги покупців, яким повинна задовольняти продукція.

Використання в якості порівняльної бази гіпотетичного зразка, що являє собою «усереднене» значення для групи аналогічних товарів, застосовується у тому

випадку, коли недостатньо інформації щодо конкретного зразка-аналога. Така оцінка зазвичай розглядається як орієнтування і підлягає подальшому уточненню.

На практиці за оцінну базу береться група аналогів, відібраних з погляду узгодження класифікаційних параметрів зразка й оцінюваної продукції. Досліджувана продукція повинна відповідати наступним критеріям: конкуруюча та оцінювана продукції повинні бути аналогічними за призначенням й умовами експлуатації та орієнтовані на одну групу споживачів; товар-конкурент повинен відповідати меті оцінки рівня конкурентоспроможності; існування товару-конкурента на ринку в момент діагностування та тенденції його зміни на перспективу повинні підтверджуватися достовірною інформацією.

У тому випадку, коли за базу порівняння обирається величина необхідного споживачеві корисного ефекту продукції, в якості еталону розглядається сам корисний ефект.

Джерелами інформації при виборі базового зразка можуть бути: урядові зовнішньоекономічні видання; публікації міжнародних, регіональних та національних організацій зі стандартизації й сертифікації продукції; галузева, періодична та спеціальна література; проспекти, каталоги, видання зарубіжних фірм; звіти спеціалістів про відвідування виставок, ярмарок, зарубіжних фірм.

Особлива увага повинна звертатись на етапи 8-10, які є дуже відповідальними. Існує декілька методичних підходів для обчислення підсумкового (інтегрального) показника, що характеризує рівень конкурентоспроможності продукції. Їх об'єднує основний принцип оцінки, а саме: конкурентоспроможною є така продукція, в якій відношення корисного ефекту до затрат споживача є найбільшим порівняно з іншими.

При використанні даної методики для оцінки конкурентоспроможності продукції обчислюються одиничні, групові та інтегральний показники конкурентоспроможності продукції.

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

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

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

Розрахунок одиничних та групових показників продукції здійснюється на підставі параметрів, що характеризують її конкурентоспроможність. Ці параметри поділяються на: технічні, економічні, нормативні та організаційно-комерційні.

Технічні параметри характеризують технічну досконалість продукції (сукупність найбільш суттєвих властивостей продукції, які визначають її якість та характеризують науково-технічні досягнення в розвитку даного виду продукції), вони поділяються на класифікаційні та оціночні. Класифікаційні характеризують призначення та сферу застосування даного виду продукції.

Технічну досконалість виробу вимірюють за допомогою оціночних показників, до яких відносяться: показники технологічності; транспортабельності; ергономічні; стандартизації та уніфікації; естетичні показники. Залежно від специфічних особливостей продукції та умов її застосування система використовуваних оціночних показників може доповнюватися або скорочуватися.

Економічні параметри характеризують рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію продукції. Економічні параметри поділяються на одноразові та поточні:

- одноразові витрати являють собою витрати на придбання продукції (ціна продукції); транспортування; митні витрати та тарифи; витрати на наладку та пробний запуск, якщо вони не включені до ціни продукції.

- поточні витрати включають витрати на оплату праці обслуговуючого персоналу, витрати на паливе та електроенергію, додаткові витрати, пов'язані з доставкою, витрати на сировину, основні та допоміжні матеріали, що необхідні для використання продукції, витрати на ремонт, запасні частини та інші витрати.

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

Організаційно-комерційні показники визначають умови продажу продукції. До групи цих показників можна віднести показники, що характеризують умови платежів, поставок, строки та умови гарантій, умови знижок тощо.

При аналізі технічного рівня продукції та ціни споживання проводиться розрахунок одиничних, групових показників, на базі яких визначаються інтегральні показники конкурентоспроможності продукції.

Одиничний показник (параметричний індекс) визначається як співвідношення величини параметру оцінюваного товару до величини параметру базового зразка. При цьому використовуються формули:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i6}} , \quad (6.2)$$

$$q_i^* = \frac{P_{i6}}{P_i} , \quad (6.3)$$

де P_i – значення i -го досліджуваного показника;

P_{i6} – базове (еталонне) значення i -го показника.

З формул (6.2) та (6.3) обирають ту, при якій збільшенню відносного значення показника відповідає підвищення конкурентоспроможності продукції. Наприклад: відносне значення потужності виробу розраховується за допомогою формули (6.2), а для розрахунку питомих витрат електроенергії виробом користуються формулою (6.3).

Груповий показник (I_{TP}) розраховується на основі одиничних показників, як зведений параметричний індекс методом середньозваженого, при цьому використовується формула:

$$I_{TP} = \sum_{i=1}^n a_i \times q_i , \quad (6.4)$$

де q_i – параметричний індекс i -го параметра, що розраховується за формулами (6.2) або (6.3);

a_i – вага i -го параметра.

При розрахунку зведеного параметричного індексу складністю є визначення ваги параметру. Необхідність встановлення ваги параметру пояснюється неоднозначністю для споживача різних параметрів продукції. Виходячи з цього, визначається значимість (вага) параметра для споживача, при умові, що вся потреба приймається за 100%. Вага параметру може встановлюватись різноманітними методами. Найбільш часто для оцінки конкурентоспроможності застосовуються методи вартісних регресійних залежностей та експертні методи.

Розрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться на основі визначення повних витрат споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції.

Повні витрати споживача визначаються за формулою:

$$B = B_0 + \sum_{i=1}^T CB_i \times a_i , \quad (6.5)$$

де B – повні витрати споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції;

B_0 – одноразові витрати на придбання продукції;

CB_i – сумарні витрати на експлуатацію продукції, що відносяться до i -го

року її служби;

α_i – коефіцієнт приведення експлуатаційних витрат до розрахункового року;
 T – термін служби.

Відповідно розрахунок групового показника по економічних параметрах (I_{EP}) проводиться за формулою:

$$I_{EP} = \frac{B_o + \sum CB_{OP_i} \times \alpha_i}{B_z + \sum CB_{Z_i} \times \alpha_i}, \quad (6.6)$$

де B_o, B_z – одноразові витрати на придбання відповідно оцінюваної продукції та зразка;

CB_{OP_i}, CB_{Z_i} – витрати на експлуатацію або споживання відповідно оцінюваної продукції та зразка в i -тому році;

α_i – коефіцієнт приведення експлуатаційних витрат до розрахункового року.

Задля визначення рівня конкурентоспроможності продукції необхідно обов'язково враховувати нормативні параметри.

Розрахунок групового показника за нормативними параметрами здійснюється за формулою:

$$I_{HP} = \prod_{i=1}^n H_i, \quad (6.7)$$

де H_i – i -тий нормативний параметр продукції, що аналізується.

Особливістю наведеної формули є те, що якщо хоч би один з одиничних показників дорівнює 0, це означає невідповідність параметру обов'язковій нормі, за цих умов груповий показник також дорівнює 0. Очевидно, що продукція при цьому буде неконкурентоспроможною.

Інтегральний показник (ІП) конкурентоспроможності продукції розраховується як відношення сумарного корисного ефекту від експлуатації або споживання продукції до сумарних затрат на придбання та використання цієї продукції з урахуванням значення нормативних параметрів:

$$IP = I_{HP} \times \frac{I_{TP}}{I_{EP}}, \quad (6.8)$$

Показник відбиває відмінність між порівнюваною продукцією в споживчому ефекті, що припадає на одиницю витрат споживача, пов'язаних із придбанням і споживанням цієї продукції.

При $IP > 1$ продукція конкурентоспроможна на конкретному ринку, при $IP < 1$ продукція не конкурентоспроможна на конкретному ринку. Тобто конкурентоспроможною є така продукція, в якій відношення корисного ефекту до витрат споживача є найбільшим порівняно з іншими.

На підставі результатів проведеного діагностування рівня конкурентоспроможності продукції формується політика підприємства стосовно даної продукції. У випадку позитивного результату оцінки (показники перевищують показники базових зразків), підприємство приймає рішення про виробництво та вихід на ринок з пробними продажами. У випадку негативної оцінки відбувається розробка техніко-економічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності продукції.

6.4. Напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства

Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності продукції має включати сукупність організаційних, науково-технічних, екологічних, інвестиційних, управлінських та інших рішень, пов'язаних між собою єдиною метою.

Для досягнення позитивного результату керівництво підприємства повинно забезпечити зростання якісного рівня продукції та максимальне задоволення вимог споживачів при одночасній мінімізації витрат на її виготовлення й реалізацію. З цією метою необхідно розробити комплекс заходів з удосконалення організації виробництва, звернувши особливу увагу на оновлення й модернізацію основного технічного парку підприємства, раціоналізацію та стимулювання ефективності виробництва, створення системи мотивації управління працею, підготовку персоналу.

Проблема підвищення конкурентоспроможності має декілька аспектів: технічний, організаційний, економічний, соціальний, психологічний, юридичний (правовий), комерційний. І хоча всі вони утворюють єдину систему забезпечення конкурентоспроможності продукції, існує відповідна черга у вирішенні питань кожного з аспектів з урахуванням їх «вагомості» (рис. 6.8).

Цінова політика підприємства, спрямована на підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку, повинна ґрунтуватися на принципах державного регулювання цін на окремі види продукції, наприклад, заборона демпінгових цін, обмеження монопольних, державних, преїскурантних і деяких інших ринкових цін.

Інвестиційна політика підприємства щодо випуску конкурентоспроможної

продукції повинна будуватися на підставі першочергового інвестування перспективних технологій та виробів, цільових програм з їх розробки та впровадження.

Оподаткування як засіб створення конкурентоспроможної продукції повинно носити сприятливий (більш лояльний) характер для підприємницьких структур, що випускають конкурентоспроможну продукцію або впроваджують новітні технології.

Кредитна політика має носити пільговий характер щодо умов і строків кредитування тих підприємств, які опановують технологію випуску і виготовляють конкурентоспроможну продукцію.

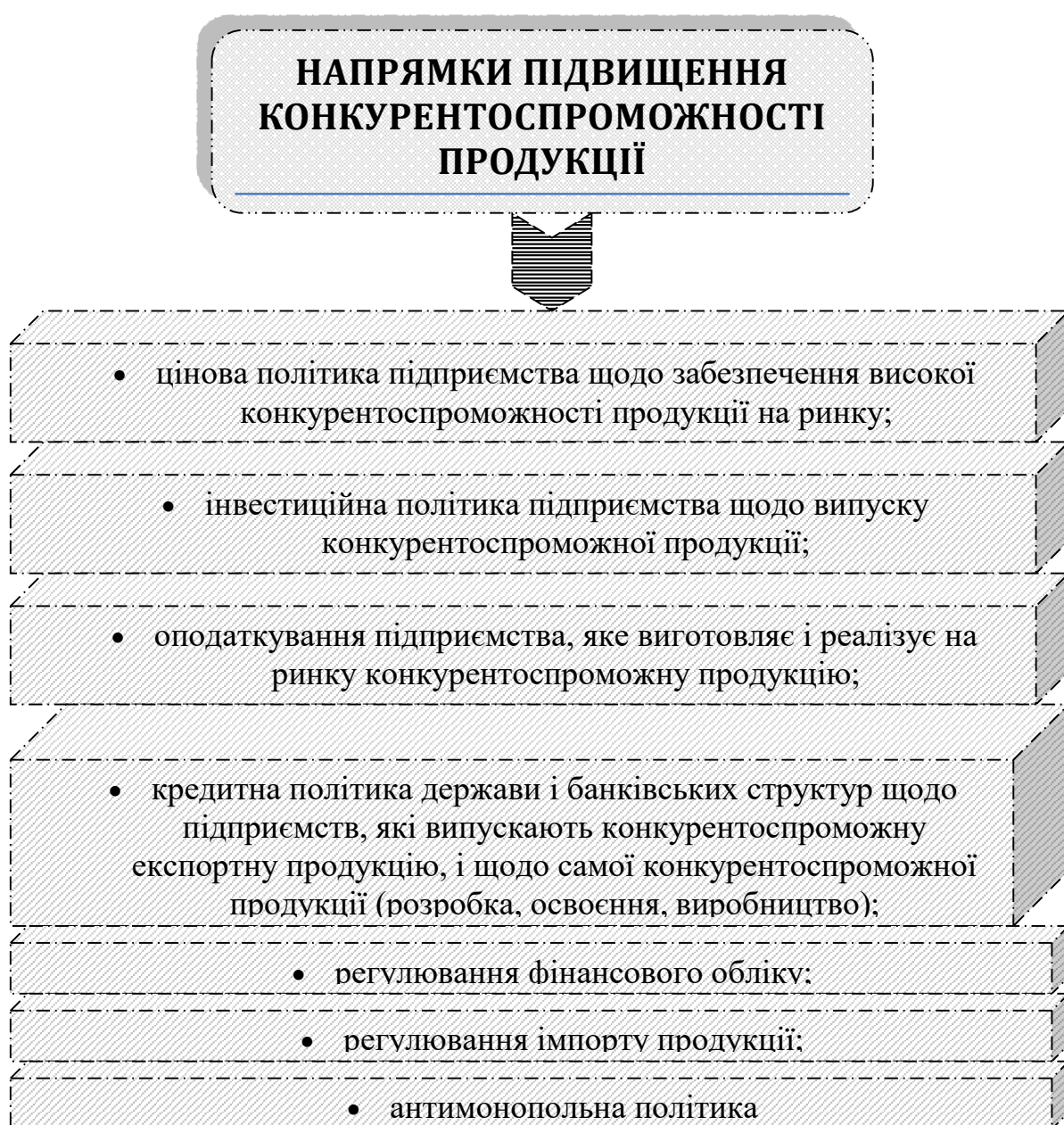


Рис. 6.8. Напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції

Регулювання фінансового обліку передбачає жорстку класифікацію складу

витрат і фінансових результатів підприємств, які випускають конкурентоспроможну продукцію, впроваджуючи новітні розробки системи бухгалтерського, податкового та управлінського обліку.

Регулювання імпорту продукції з метою захисту вітчизняного товаровиробника передбачає здійснення протекціоністських або обмежувальних заходів щодо продукції, яка імпортується в Україну.

Антимонopolна політика держави може бути побудована на прикладі держав з розвинутою ринковою економікою з урахуванням особливостей розвитку народного господарства України та його стану у період ринкових трансформацій. Це має сприяти створенню рівнозначних умов для ринкових конкурентів і забезпеченню високої конкурентоспроможності їх продукції.

Контрольні питання

1. В чому полягає сутність конкурентоспроможності продукції?
2. Які фактори можуть впливати на рівень конкурентоспроможності продукції?
3. Які методологічні засади оцінювання конкурентоспроможності продукції?
4. Дайте визначення одиничного, групового та інтегрального показників конкурентоспроможності продукції.
5. Яка процедура оцінювання конкурентоспроможності перспективних виробів?
6. В чому полягає суть корисного ефекту від експлуатації продукції певного виду?
7. Охарактеризуйте можливі напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 7. ДІАГНОСТИКА МАЙНА І РИНКОВА ЦІНА ПІДПРИЄМСТВА

Мета: розкрити механізм проведення діагностики майна і ринкової ціни підприємства

План

7.1. Підприємство як майновий комплекс. Економічні принципи оцінки вартості майна підприємства

7.2. Методи доходного підходу оцінки вартості бізнесу

7.3. Методи порівняльного підходу оцінки вартості бізнесу

7.4. Методи майнового підходу оцінки вартості бізнесу

Основні терміни та поняття

Види оціночних вартостей. Вартість в користуванні. Вартість в обміні. Повна вартість відтворення (відновна вартість). Повна вартість заміщення. Вартість залишкового заміщення. Страхова вартість. Інвестиційна вартість (у користуванні). Ринкова вартість. Інвестиційна вартість (в обміні). Ліквідаційна вартість. Принципи оцінки вартості підприємства. Методи доходного підходу оцінки вартості бізнесу. Метод дисконтування грошових потоків. Підходи до визначення ставки дисконтування: модель середньої зваженої вартості капіталу; модель оцінки капітальних активів; модель кумулятивної побудови. Метод капіталізації доходу. Капіталізація. Методи ринкової екстракції. Модель Ринга. Модель Інвуда. Модель Хоскальда. Модель Гордона. Метод Едвардса-Белла-Ольсона. Методи порівняльного підходу оцінки вартості бізнесу. Метод ринку капіталу (компанії-аналога). Метод угод (продажів). Метод галузевих коефіцієнтів. Ціновий мультиплікатор. Інтервальні мультиплікатори. Моментні мультиплікатори. Методи майнового підходу оцінки вартості бізнесу. Упорядкована ліквідаційна вартість. Примусова ліквідаційна вартість. Ліквідаційна вартість припинення існування активів підприємства.

Література: [1. С. 58-66], [3. С. 56-63], [5. С. 328-347], [6. С. 191-206], [7. С. 83-99], [8. С. 58-65]

7.1. Підприємство як майновий комплекс. Економічні принципи оцінки вартості майна підприємства

Підприємство, функціонуючи та розвиваючись як цілісний майновий комплекс, здатне змінювати свою ринкову вартість. Основним чинником таких змін є спроможність підприємства приносити дохід його власнику. Успішно діючі підприємства створюють більше вартості також для всіх інших учасників ринкового господарства: споживачів, працівників підприємства, постачальників капіталу і держави в цілому (через податки).

Оцінка вартості підприємства в умовах ринково орієнтованої економіки є, як правило, спеціальною аналітичною діяльністю, а відтак і відособленою сферою, пов'язаною з інститутом ліцензування. Разом з тим, у деяких випадках оцінка може носити «неофіційний» характер, задовольняти внутрішні потреби та служити цілям економічного діагностування.

Необхідність оцінки підприємства в ході діагностики може бути зумовлена

такими обставинами:

- 1) реструктуризація, включаючи реорганізацію, розукрупнення або ліквідацію;
- 2) повна або часткова зміна власника;
- 3) приватизація державних підприємств;
- 4) надання підприємства в оренду для обґрунтування розміру орендної плати;
- 5) рішення про інвестування;
- 6) створення спільного підприємства (оцінка внеску підприємства);
- 7) перевірка кредитоспроможності.

Оцінка підприємства здійснюється на базі:

- 1) загальної характеристики підприємства, його історії та перспектив розвитку;
- 2) частки акціонерів в капіталі підприємства або характеристики цінних паперів, які підлягають оцінці, включаючи юридичні права та привілеї;
- 3) фінансової інформації про підприємство за попередні періоди;
- 4) активів і зобов'язань підприємства;
- 5) загальної характеристики та поточного стану галузей, які мають вплив на дане підприємство;
- 6) оцінки економічних факторів, які впливають на дане підприємство. Оцінка виконується незалежними експертами-оцінювачами.

Основними правилами, яких слід дотримуватись при організації робіт щодо оцінки підприємства, є:

- 1) комісійні оцінювача не встановлюються у відсотках від вартості об'єкта, що оцінюється;
- 2) комісійні оцінювача не залежать від результатів оцінки;
- 3) оцінювач не бере участі в оцінці власності, до якої в нього є особиста зацікавленість;
- 4) при здійсненні оцінки оцінювачі працюють незалежно або у складі невеликих консалтингових фірм.

Залежно від передбачуваного використання результатів і об'єкта оцінки є такі *види оціночних вартостей*:

1. Вартість в користуванні визначається виходячи з припущення про те, що підприємство не буде продаватися на вільному конкурентному ринку для будь-яких альтернативних цілей використання ні цілком, ні шляхом розпродажу по частинах. Вартість в користуванні має суб'єктивний характер, оскільки виражає думку власника підприємства стосовно можливостей його подальшого використання.

Вартість в користуванні є таких видів:

- 1) повна вартість відтворення (відновна вартість) – сукупність витрат, потрібних на відтворення копії об'єкта з тих самих чи інших аналогічних матеріалів, розрахована в поточних цінах;
- 2) повна вартість заміщення – поточна вартість нового об'єкта, який за своїми

характеристиками є найбільш близьким аналогом об'єкта, що оцінюється;

3) вартість залишкового заміщення – мінімальні сукупні витрати (в поточних цінах), необхідні для заміни даного об'єкта аналогічним іншим об'єктом, який не гірший від даного хоча б за частиною його функціональних конструктивних та експлуатаційних характеристик;

4) страхова вартість – визначається на базі вищезгаданих вартостей за мінусом вартості тих елементів, виключення яких передбачено договором страхування;

5) інвестиційна вартість (у користуванні) – вартість власності для конкретного інвестора чи групи інвесторів при визначених цілях інвестування. Різниця між інвестиційною вартістю і повною відновною вартістю характеризує розмір капітальних вкладень.

2. Вартість в обміні визначається, виходячи з передбачення про те, що можливий продаж підприємства на вільному конкурентному ринку в умовах рівноваги, яка встановлюється факторами попиту та пропозиції.

Вартість в обміні є таких видів:

1) ринкова вартість – найбільш ймовірна ціна, за якою об'єкт оцінки може бути проданий на відкритому ринку в умовах конкуренції серед продавців та покупців, коли і ті, і інші володіють необхідною інформацією;

2) інвестиційна вартість (в обміні) – вартість власності внаслідок інвестицій, коли їх спрямування та розмір визначаються найбільш ефективним характером використання об'єкта;

3) ліквідаційна вартість – сума, яку передбачають одержати внаслідок відкритого вимушеного продажу оцінюваного майна при умові, що у продавця є певний період часу на пошук покупця і підготовку майна до продажу.

Оцінка вартості підприємства або його елементів базується на ряді економічних принципів:

1) *принцип відповідності попиту і пропозиції*. Ціни стабільні тоді, коли між попитом і пропозицією на ринку встановлюється рівновага. Наявність дефіциту в результаті перевищення попиту над пропозицією підвищує ціну.

2) *принцип конкуренції*. Конкуренція вирівнює доходність інвестицій. Коли прибутки на ринку перевищують рівень, необхідний для оплати факторів виробництва, то на даному ринку загострюється конкуренція, що, в свою чергу, веде до зниження рівня доходів.

3) *принцип залежності від зовнішнього середовища*. Вартість об'єкта залежить від зовнішнього оточення і впливає на вартість інших, пов'язаних з ним об'єктів.

4) *принцип зміни вартості*. Вартість об'єктів оцінки, як правило, змінюється протягом тривалого періоду часу. Оцінка повинна містити посилання на дату її проведення.

5) *принцип заміщення*. Максимальна вартість об'єкта оцінки визначається

найменшою ціною, за якою може бути придбаний інший об'єкт з еквівалентною корисністю.

6) *принцип збалансованості*. Максимальний дохід від підприємства можна одержати при дотриманні оптимальних величин факторів виробництва (землі, робочої сили, капіталу та управління) і їх взаємозв'язку.

7) *принцип внеску*. Приєднання додаткових елементів до об'єкта оцінки виправдане лише тоді, коли одержаний приріст його вартості переважає витрати на придбання цих елементів.

8) *принцип оптимального використання*. Повинно забезпечуватися таке використання об'єкта власності, яке з усіх можливих, фінансово прийнятних і законодавчо дозволених варіантів буде забезпечувати об'єкту максимальну поточну вартість на дату оцінки.

9) *принцип відповідності*. Підприємство повинно відповідати потребам і очікуванням ринку. Якщо воно не відповідає вимогам ринку по оснащеності виробництва, технології, доходності, то оцінюється нижче середнього рівня.

10) *принцип очікування*. В ході оцінки встановлюється поточна вартість доходів, які можуть бути одержані в майбутньому від володіння власністю.

7.2. Методи доходного підходу оцінки вартості бізнесу

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:

$$CF_t = NI + D + A - PD - CE - WCN - PR + PDI, \quad (7.1)$$

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:

$$CF_t = NI + D + A - PD - CE - WCN. \quad (7.2)$$

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:

Розрахунок ставки дисконту за методом середньозваженої вартості капіталу здійснюється за формулою:

$$WACC(r) = B_{ПК} \times (1 - ПП) \times w_{ПК} + B_{ВК} \times w_{ВК}, \quad (7.3)$$

де r – ставка дисконту;

$B_{ПК}$, $B_{ВК}$ – вартість залучення позикового та власного капіталу відповідно;

ПП – ставка податку на прибуток підприємства;

$w_{ПК}$, $w_{ВК}$ – відповідно частки позикового та власного капіталу у структурі капіталу підприємства.

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

$$r = \beta \times (R_m - R_f) + S_1 + S_2 + C, \quad (7.4)$$

де r – ставка дисконтування;

β – 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

$$r = r_f + \sum d_i \times R_i , \quad (7.5)$$

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 експоненціального 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:

$$V_c = \sum_{i=1}^t \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (7.6)$$

де CF_t – грошовий потік за рік t ;

r – ставка дисконтування, частка одиниці.

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

Застосування методів дисконтованих грошових потоків і капіталізації прибутку) найбільш доцільно для оцінки підприємств, що мають визначену, бажано прибуткову історію господарської діяльності, знаходяться на стадії зростання або стабільного економічного розвитку.

Методи цієї групи засновані на припущенні про невизначену тривалість життя оцінюваного підприємства, яку умовно можна розділити на прогнозний період і постпрогнозний період. За таких умов, загальна формула для розрахунку вартості підприємства за допомогою методів, заснованих на прогнозах грошових потоків, має вигляд:

$$ВП = ДГП_{\text{прогн}} + ДГП_{\text{постпрогн}} \quad (7.7)$$

або

$$ВП = \sum_{i=1}^n \frac{ГП_i}{(1+r)^i} + В_{\text{прод}}, \quad (7.8)$$

де ВП – вартість підприємства (бізнесу);

ДГП_{прогн} – вартість дисконтованих грошових потоків у прогнозованому періоді
ДГП_{постпрогн}, В_{прод} – вартість дисконтованих грошових потоків по завершенні
прогнозного періоду (у постпрогнозованому періоді) або «продовжена вартість»;

ГП_i – грошовий потік i-го прогнозованого року;

r – ставка дисконту;

n – кількість років у прогнозованому періоді.

Вартість грошових потоків підприємства в постпрогнозованому періоді (продовжена вартість) за умов, що грошовий потік підприємства зростатиме постійними темпами в «продовжений» період, може визначатися за формулою безстроково зростаючого грошового потоку (аналогічно моделі Гордона для оцінки вартості реверсії):

$$В_{\text{прод}} = \frac{ГП_{i+1}}{r - q}, \quad (7.9)$$

де ГП_{i+1} – грошовий потік у перший рік після завершення прогнозованого періоду;

q – очікувані темпи зростання грошового потоку в безстроковій перспективі.

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:

- а) визначення величини доходу, яку необхідно капіталізувати;
- б) визначення ставки капіталізації;
- в) 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:

$$V_c = \frac{NOR}{R}, \quad (7.10)$$

де NOR – чистий операційний дохід підприємства за рік;

R – ставка капіталізації.

Ставка капіталізації для підприємства звичайно виводиться зі ставки дисконту шляхом відрахування очікуваних середньорічних темпів зростання прибутку або грошового потоку (залежно від того, яка величина капіталізується). Таким чином, для кожного підприємства ставка капіталізації звичайно нижче, ніж ставка дисконту.

$$R = r - t, \quad (7.11)$$

де R – ставка капіталізації;

t – очікувані середньорічні темпи зростання прибутку або грошового потоку.

Інформаційною основою групи методів, заснованих на прогнозуванні доходів, є прогнози грошових потоків, що створюються або всім інвестованим капіталом, або власним капіталом.

Другий етап.

Капіталізація – процес перетворення величин доходу в показники вартості.

Серед підходів, що застосовуються для 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:

$$R = \frac{NOR}{n} \sum_{i=1}^n R_i, \quad (7.12)$$

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 ($NOR \div V$).

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

$$R = \sum_{i=1}^n R_i \times w_i^2, \quad (7.13)$$

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:

$$V = \frac{NOR}{i + D/n}, \quad (7.14)$$

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:

$$1/S_n = \frac{i}{(1+i)^n - 1}, \quad (7.15)$$

де $1/S_n$ – 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:

$$V = \frac{NOR}{i + 1/S_n}. \quad (7.16)$$

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:

$$1/S_n = \frac{R}{(1+R)^n - 1}. \quad (7.17)$$

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

$$V = \frac{NOR}{i - \alpha}, \quad (7.18)$$

де i – ставка дисконтування;

α – 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.

Грошовий потік, який генерується всім інвестованим капіталом, визначається

за формулою:

$$\Gamma\Pi_K = \Pi \times (1 - \Pi\Pi) + A - I - \Delta\text{ВOK} + \Delta Z_{\text{д}}, \quad (7.19)$$

де $\Gamma\Pi_K$ – грошовий потік для всього інвестованого капіталу підприємства;

Π – прибуток до виплати процентів по зобов'язаннях і до виплати податків;

$\Pi\Pi$ – ставка податку на прибуток;

I – інвестиції;

A – амортизація;

$\Delta\text{ВOK}$ – зміна величини власного оборотного капіталу;

$\Delta Z_{\text{д}}$ – зміна довгострокових зобов'язань.

Якщо оцінка вартості бізнесу здійснюється за допомогою моделі (7.19), то для одержання остаточної величини вартості із суми вартостей дисконтованих грошових потоків у прогностному періоді повинна бути виключена вартість його зобов'язань.

Грошовий потік, що генерується власним капіталом, розраховується за формулою:

$$\Gamma\Pi_{\text{BK}} = (\Pi - \Pi_3) \times (1 - \Pi\Pi) + A - I - \Delta\text{ВOK} + \Delta Z_{\text{д}}, \quad (7.20)$$

де $\Gamma\Pi_{\text{BK}}$ – грошовий потік для власного капіталу підприємства;

Π_3 – виплати процентів за зобов'язаннями.

Як видно з наведених формул, моделі грошового потоку для всього інвестованого капіталу та для власного капіталу відрізняються на величину виплачених процентів і отриманої за їх рахунок економії податку на прибуток.

Вартісна оцінка за допомогою *методів, заснованих на аналізі надприбутку*, базується на використанні не традиційного грошового потоку, а моделі економічної доданої вартості, величина якої надає уявлення про результати діяльності підприємства в будь-якому окремо взятому році, і бухгалтерської вартості всіх активів або власного капіталу.

Дана група включає два основних методи:

- метод економічної доданої вартості (*EVA*);
- метод Едвардса-Белла-Ольсона (*EBO*).

Економічна додана вартість підприємства визначається за формулою:

$$\text{ЕДВ} = (\text{РА} - \text{СВК}) \times \text{К}, \quad (7.21)$$

або

$$\text{ЕДВ} = \Pi \times (1 - \Pi\Pi) - \text{СВК} \times \text{К}, \quad (7.22)$$

де ЕДВ – економічна додана вартість (*EVA*);

РА – рентабельність активів (усього капіталу);

СВК – середньозважена вартість капіталу;

К – інвестований капітал (вартість активів підприємства).

Позитивне значення економічної доданої вартості свідчить про те, що підприємство збільшило свою вартість для власників у звітному періоді. І, навпаки, негативна величина економічної доданої вартості означає, що за звітний період підприємство не змогло покрити своїх витрат, і тим самим, зменшило свою вартість для власників.

Метод Едвардса-Белла-Ольсона (ЕВО – Edwards-Bell-Ohlson valuation model) заснований на побудові грошових потоків від використання власного капіталу підприємства з урахуванням його рентабельності та вартості.

За даним методом вартість підприємства визначається наявними активами та «наддоходами». Формально величина вартості дорівнює сумі балансової вартості власного капіталу та дисконтованої вартості «надприбутку» на власний капітал (прибутку, який отримується завдяки перевищенню прибутковості підприємства над середньогалузевим рівнем прибутковості). Варіантом моделі ЕВО є її модифікація, що враховує ефект від реінвестування і фактично збігається з моделлю економічної доданої вартості для власного капіталу підприємства.

7.3. Методи порівняльного підходу оцінки вартості бізнесу

Порівняльний підхід до оцінки підприємства (бізнесу) використовується за умов наявності достатньої бази даних про угоди купівлі-продажу. Відповідно до нього цінність підприємства визначається реальними цінами продажів аналогічних підприємств, зафіксованих ринком.

Порівняльний (ринковий) підхід ґрунтується на використанні трьох основних методів:

- методу ринку капіталу;
- методу угод;
- методу галузевих коефіцієнтів.

Метод ринку капіталу (компанії-аналога) заснований на використанні ринкових цін акцій аналогічних підприємств, які котируються на фондовому ринку і є базою для внесення коректив у вартість акції об'єкта оцінки. Сферою застосування даного методу в чистому вигляді є оцінка вартості неконтрольних пакетів акцій.

Метод угод (продажів) дозволяє оцінити вартість підприємства в цілому або вартість контрольного пакета його акцій. Суть даного методу полягає в тому, що

вартість об'єкта оцінки являє собою скореговану продажну ціну аналогічного підприємства за умов їхньої порівнянності.

Метод галузевих коефіцієнтів називають також методом галузевих співвідношень або правилом «золотого перетину». Використання даного методу можливе за умов наявності стабільних галузевих співвідношень між ціною та певними фінансовими показниками. Метод забезпечує лише орієнтовний результат, тому що галузеві коефіцієнти уніфікують об'єкт оцінки. Крім того, у вітчизняній оцінній практиці використання даного методу ускладнюється недосконалістю інформаційної бази, яка є основою для розрахунку подібних коефіцієнтів.

Крім того, для отримання достовірних результатів оцінки одним з етапів застосування методів порівняльного підходу є коректування фінансової звітності об'єктів порівняння з метою приведення їх до порівнянності облікової політики (коректування на методи обліку запасів, нарахування амортизації і т. ін.).

Визначення ринкової вартості підприємства методами порівняльного підходу засновано на використанні цінових мультиплікаторів, що являють собою коефіцієнти, які показують співвідношення між ринковою ціною підприємства-аналога (або його акції) і базовими фінансовими показниками:

$$M = \frac{Ц}{ФП}, \quad (7.23)$$

де M – ціновий мультиплікатор;

$Ц$ – ціна підприємства-аналога (або його акції);

$ФП$ – базовий фінансовий показник підприємства-аналога.

Фінансові показники, які звичайно використовуються для розрахунку цінових мультиплікаторів, – це чистий прибуток, поточний грошовий потік, балансова вартість активів, виручка від реалізації продукції, власний капітал, дивідендні виплати й інші.

Загальна формула для розрахунку вартості за допомогою методів порівняльного підходу має вигляд:

$$ВП = M \times ФП_{\text{оц}}, \quad (7.24)$$

де $ФП_{\text{оц}}$ – базовий (той же, що використовувався для розрахунку мультиплікатора) фінансовий показник об'єкта оцінки.

Залежно від періоду, для якого здійснюється розрахунок базового фінансового показника (на конкретну дату або за певний відрізок часу), цінові мультиплікатори можуть бути:

– інтервальні;

– моментні.

До інтервальних мультиплікаторів належать співвідношення:

- *ціна/прибуток* – як показник прибутку може виступати прибуток до оподаткування (якщо об'єкти порівняння – дрібні підприємства, що використовують різні системи оподаткування) або чистий прибуток (якщо об'єкти порівняння – великі за розміром і масштабом діяльності підприємства);
- *ціна/грошовий потік* забезпечує більш достовірні результати під час оцінки підприємств, в активах яких переважає нерухомість, збиткових підприємств або таких об'єктів, що мають відносно низький дохід у порівнянні з амортизацією, що нараховується на необоротні активи;
- *ціна/дивідендні виплати* – як знаменник можуть використовуватися фактичні дивідендні виплати або потенційні (типові дивідендні виплати для аналогічних підприємств). Розрахунки за даним мультиплікатором доцільні, якщо дивіденди виплачуються стабільно або можливість їх виплачувати достатньо обґрунтована;
- *ціна/виручка від реалізації* – сферою його застосування є оцінка підприємств сфери послуг або перевірка об'єктивності результатів, отриманих за допомогою інших способів. Розрахунки мультиплікатора не потребують проведення складних корегувань).

Моментними мультиплікаторами вважаються співвідношення:

- *ціна/балансова вартість активів*. Сфера застосування – оцінка холдингових компаній, необхідність швидко реалізувати великий пакет акцій;
- *ціна/чиста вартість активів*. Сфера застосування – оцінка підприємств, що мають значні вкладення у власність (нерухомість, цінні папери, обладнання), або основною діяльністю яких є збереження, купівля та продаж такої власності.

Оцінка вартості бізнесу методами порівняльного підходу вимагає застосування декількох мультиплікаторів одночасно для одержання більш об'єктивних результатів.

7.4. Методи майнового підходу оцінки вартості бізнесу

Майновий підхід до оцінки вартості бізнесу заснований на визначенні суми витрат ресурсів на його відтворення або заміщення з урахуванням факторів фізичного та морального зносу. Цей підхід найбільш ефективний, коли покупець збирається порівняти витрати на придбання бізнесу з витратами на створення аналогічного підприємства.

Даний підхід представлений двома основними методами:

- вартості чистих активів;
- ліквідаційної вартості.

Використання того чи іншого методу суворо обмежується цілями оцінки. Так, сферами застосування методу чистих активів є: оцінка підприємств, основна діяльність яких спрямована на досягнення соціального ефекту; купівля-продаж підприємств зі значною часткою матеріальних і фінансових активів у структурі майна; страхування, оподатковування майна підприємства; підвищення ефективності поточного управління підприємством; визначення кредитоспроможності; оцінка вартості нового підприємства, яке не має історії господарської діяльності.

Сутність методу полягає у визначенні різниці між сумами вартості всіх активів підприємства та всіх зобов'язань. Базова формула для розрахунку чистих активів має вид:

$$\text{ЧА} = A - Z, \quad (7.25)$$

де ЧА – вартість чистих активів підприємства;

A – сума всіх активів;

Z – сума всіх зобов'язань.

Вихідна формула трансформується таким чином:

$$\text{ЧА} = (H + O + M) - (B + ДЗ + ПЗ), \quad (7.26)$$

де H – вартість необоротних активів;

O – вартість оборотних активів;

M – вартість витрат майбутнього періоду;

B – вартість забезпечення наступних витрат і платежів;

ДЗ – вартість довгострокових зобов'язань;

ПЗ – вартість поточних зобов'язань.

Наведене співвідношення визначає основні етапи застосування витратного підходу:

1. Визначення ринкової вартості основних фондів підприємства

Вартість об'єкта нерухомості у більшості випадків визначається за допомогою методів капіталізації. При цьому застосовується співвідношення:

$$V_n = \frac{DCF + S}{R}; \quad R = \frac{A}{V}, \quad (7.27), (7.28)$$

де DCF – дисконтова ні грошові потоки від використання об'єкта нерухомості;

S – доход від можливого продажу об'єкту;

R – ставка капіталізації;

V – ціна м² об'єкту нерухомості;

A – річна ставка оренди за одиницю площі об'єкту.

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

$$C_A = \frac{(1 - C_{\text{ПДВ}}) \times (1 - C_{\text{ПР}} - P_{\text{П}}) \times C_A}{1 - C_{\text{ПР}}}, \quad (7.29)$$

де C_A – собівартість виробництва аналогічного об'єкту;

$C_{\text{ПДВ}}$, $C_{\text{ПР}}$ – ставки податку на додану вартість та прибуток;

$P_{\text{П}}$ – рентабельність продажів;

C_A – ціна аналогічного об'єкту.

Розрахунок собівартості об'єкта, що оцінюється, здійснюється з використанням співвідношення ваги аналогу та об'єкту оцінки ($G_A \div G$):

$$C = \frac{G_A}{G} \times C_A \quad (7.30)$$

Відновна вартість об'єкта оцінки визначається за формулою:

$$B_{\text{відн.}} = \frac{(1 - C_{\text{ПР}}) \times C}{1 - C_{\text{ПР}} - P_{\text{П}}}, \quad (7.31)$$

2. Визначення вартості інтелектуальних активів підприємства

У межах витратного підходу до оцінки бізнесу інтелектуальні активи оцінюються 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 позначаються перевищенням рентабельності над середнім галузевим рівнем. Додаткові прибутки підприємства визначаються, виходячи з перевищення прибутковості активів (ΔP_A), середньої величини активів компанії (A) та коефіцієнту капіталізації додаткового прибутку (i). Таким чином, співвідношення для визначення вартості інтелектуальних активів підприємства має вигляд:

$$V_{IA} = \frac{\Delta P_A}{i}. \quad (7.32)$$

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:

$$V_s = \frac{D \times (1 + g)}{1 - g}, \quad (7.33)$$

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 визначається з співвідношення:

$$V_b = \frac{R \times (1 - i)^N - 1}{i} + \frac{B_n}{(1 + i)^N}, \quad (7.34)$$

де i – ставка дисконту;

R – періодичні 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 та вартість зберігання. Грошові кошти переоцінці не підлягають.

Після того, як вартість активів підприємства розрахована, вартість підприємства визначається, як величина чистих активів з використанням співвідношення, що наведено вище.

Слід зазначити, що такий підхід доцільний тільки у випадку визначення нижньої межі можливої ціни підприємства, тому що припускає бухгалтерську оцінку величини майна підприємства, що зрідка збігається з ринковими оцінками.

Через те, що балансова вартість майна підприємства в умовах інфляційної економіки не дає реальної оцінки його величини, у світовій і вітчизняній практиці оцінки бізнесу застосовують метод чистих скорегованих активів. У цьому випадку базова формула визначення чистих активів має наступний вигляд:

$$ЧА^* = A^* - З^*, \quad (7.35)$$

де $ЧА^*$ – скореговані чисті активи;

A^* – скореговані активи;

$З^*$ – скореговані зобов'язання.

Корегування статей балансу з метою оцінки вартості підприємства здійснюється по двох напрямках: 1) інфляційне корегування; 2) нормалізація бухгалтерської звітності.

Ця методика розрахунку вартості підприємств відповідає Міжнародним принципам бухгалтерського обліку і є найбільш поширеною у вітчизняній практиці визначення вартості чистих активів акціонерних товариств.

Ліквідаційна вартість являє собою чисту грошову суму, яку власник підприємства може одержати від ліквідації підприємства, роздільному розпродажу його активів і після розрахунків із усіма кредиторами.

Як правило, необхідність її визначення виникає тоді, коли підприємство вичерпало свій потенціал і не може продовжувати діяльність в обраному напрямку.

Оцінка ліквідаційної вартості знаходить застосування в наступних ситуаціях: у випадку банкрутства та ліквідації підприємства; з метою проведення санації підприємства; у випадку фінансування реорганізації підприємства або фінансування підприємства боржника; з метою розробки плану погашення заборгованості підприємства, яке опинилося під загрозою банкрутства; для проведення експертизи заявок на купівлю підприємства боржника; з метою аналізу та виявлення можливості виділення окремих виробничих потужностей підприємства в економічно самостійні організації.

Ліквідаційна вартість буває трьох видів:

- *упорядкована ліквідаційна вартість*. Розпродаж активів підприємства здійснюється протягом періоду часу, достатнього для того, щоб можна було одержати високі ціни за активи, що виставляються до продажу. Для найменш ліквідної нерухомості підприємства цей період складає близько двох років;
- *примусова ліквідаційна вартість*. Активи розпродаються настільки швидко, наскільки це можливо, часто одночасно і на одному аукціоні;
- *ліквідаційна вартість припинення існування активів підприємства*. У такому випадку активи підприємства не розпродаються, а списуються та знищуються, а на даному місці будується нове підприємство, що забезпечить за прогнозами значний економічний або соціальний ефект. За таких умов вартість підприємства є невід'ємною величиною, тому що здійснюються певні витрати на ліквідацію активів підприємства.

Оцінка *упорядкованої ліквідаційної вартості* виконується на основі балансу на останню звітну дату та бажано одночасно з інвентаризацією майна підприємства на дату оцінки. Розрахунки проводяться в такій послідовності:

1. На основі останнього балансового звіту розробляється календарний графік ліквідації активів (нерухомого майна, машин і обладнання, негрошових оборотних коштів) і визначається валова виручка від їх ліквідації.
2. Визначається величина прямих витрат, пов'язаних з ліквідацією підприємства (комісійні оцінній і юридичній фірмам, податки та збори, що сплачуються при продажу) та на їх суму зменшується валова виручка від ліквідації активів.
3. Скорегована на величину прямих витрат виручка від ліквідації активів дисконтується на дату оцінки з урахуванням календарного графіка її надходження.
4. Визначаються та дисконтуються витрати, пов'язані з володінням активами до їх продажу (витрати на збереження запасів готової продукції та незавершеного виробництва, утримання обладнання, машин, об'єктів нерухомості, управлінські витрати з підтримки роботи підприємства до завершення його ліквідації). Ліквідаційна вартість активів корегується на розмір цих витрат.
5. До попередньої величини ліквідаційної вартості додається (віднімається) операційний прибуток (збитки) ліквідаційного періоду.
6. Визначаються переважні права на вихідну допомогу та виплати працівникам підприємства, вимоги кредиторів за зобов'язаннями, забезпечені заставою майна ліквідованого підприємства, заборгованість за обов'язковими платежами у бюджет і позабюджетні фонди, розрахунки з іншими кредиторами, на розмір яких зменшується величина ліквідаційної вартості.

Таким чином, ліквідаційна вартість підприємства розраховується шляхом вирахування зі скорегованої вартості всіх активів суми поточних витрат, пов'язаних з ліквідацією підприємства, а також суми всіх зобов'язань.

Найбільш ймовірними зацікавленими особами в такому виді оцінки ліквідаційної вартості є засновники й акціонери, які найчастіше бажають зберегти підприємство в його дійсному вигляді.

Оцінка *примусової ліквідаційної вартості* здійснюється класичним аукціонним способом – шляхом роздільного розпродажу майна підприємства, початкова вартість якого визначається виходячи з його складу, фізичного й економічного віку, функціонального призначення.

Оцінка вартості підприємства, здійснена різними методами, може давати різну комбінацію результатів. У зв'язку з цим розроблена діагностична матриця можливих ситуацій та управлінських висновків (див. табл. 7.1).

Умовні позначення: М – вартість підприємства, яка оцінена майновим методом; Д – вартість підприємства, оцінена дохідним методом; А – вартість підприємства, оцінена аналоговим методом.

Таблиця 7.1

Характеристика можливих комбінацій результатів, які отримані при використанні окремих методів оцінки вартості підприємства [8]

Співвідношення між результатами оцінки	Характеристика ситуацій та можливих причин їх виникнення	Управлінський висновок
1. $D > A > M$	Нормальна ситуація, що відповідає суті кожного методу оцінки	Підприємство доцільно купувати в діапазоні ціни $M \leq C_p \leq A$ за умови коректності здійснених розрахунків M та D підприємства
2. $D > M > A$	Підприємство недооцінене ринком, та є дуже вигідним об'єктом інвестування; покупець володіє «секретом доходності» даного підприємства, який дає змогу забезпечити норму чистого доходу, вищу від середньогалузевого рівня	Найбільш оптимальний діапазон ціни $A \leq C_p \leq M$
3. $M > D > A$	Дана сфера бізнесу забезпечує низьку доходність інвестицій, що адекватно оцінюється ринком	Придбання доцільне тільки за умови $A \leq C_p \leq D$. Придбання за балансовою вартістю неефективне
4. $M > A > D$	Ринок оцінює можливі перспективи розвитку підприємства та отримання прибутку вище, ніж покупець	Придбання доцільне при $C_p = D$. За більш високою ціною продажу купівля може стати неефективною у зв'язку з невідомим «секретом доходності»
5. $A > D > M$	Вартість підприємства оцінюється вище вартості майна і покупцем, і ринком, хоча покупець оцінює доходність підприємства нижче ринкової оцінки (не всі можливості отримання доходу відомі)	Придбання доцільне за умови $C_p \leq D$. В іншому випадку інвестиція в придбання може стати неефективною у зв'язку з невідомим «секретом доходності»
6. $A > M > D$	Ринок високо оцінює можливості отримання доходу, однак покупець не має відомостей про них і оцінює вартість підприємства нижче вартості його майна	Доки «секрету доходності» не буде знайдено, від придбання підприємства краще відмовитись

Контрольні питання

1. Чим може бути зумовлена необхідність оцінки вартості підприємства як майнового комплексу?
2. Які є види оціночних вартостей?
3. В чому полягає сутність вартості в користуванні?
4. Що таке вартість в обміні?

5. На яких принципах базується оцінка вартості підприємства?
6. Які є методи оцінки вартості підприємства?
7. В чому полягає сутність майнових методів оцінки вартості підприємства?
8. Яка сфера застосування дохідних методів при оцінці вартості підприємства?
9. Які особливості застосування аналогових методів при оцінці вартості майна підприємства?

ТЕМА 8. УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА

Мета: розкрити механізм проведення управлінської діагностики

План

- 8.1. Організаційна система управління та її основні складові
- 8.2. Характеристика та основні напрямки управлінської діагностики
- 8.3. Критерії і показники, що використовуються для діагностики системи управління на підприємстві
- 8.4. Блоки суб'єктів управління, що досліджуються в управлінській діагностиці

Основні терміни та поняття

Організаційна структура управління (ОСУ). Мережні структури. Віртуальні структури. Лінійні зв'язки. Функціональні зв'язки. Міжфункціональні зв'язки. Лінійна ОСУ. Функціональна ОСУ. Лінійно-функціональна ОСУ. Дивізіональна ОСУ. Матрична ОСУ. Управлінська діяльність. Функції управління. Управлінська діагностика. Основні методичні підходи до проведення управлінської діагностики. Напрямки оцінки якості управління персоналом. Інформаційне забезпечення. Технічне забезпечення. Програмне забезпечення. Лінгвістичне забезпечення. Організаційне забезпечення. Правове забезпечення. Показники оцінки ефективності організаційної структури підприємства. Блоки суб'єктів управління у системі менеджменту підприємства. Показники організаційної структури.

Література: [1. С. 58-66], [3. С. 56-63], [5. С. 328-347], [6. С. 191-206], [7. С. 83-99], [8. С. 58-65]

8.1. Організаційна система управління та її основні складові

Організаційна структура управління (ОСУ) – це внутрішня будова будь-якої виробничо-господарської системи, тобто спосіб організації елементів у систему, сукупність стійких зв'язків і відносин між ними. ОСУ є не тільки основою існування кількісно певної системи управління, але й формою, у рамках якої відбуваються зміни, зріють передумови для переходу системи в цілому в нову якість. Разом з тим ОСУ є найбільш консервативним елементом системи управління. У XX столітті ОСУ перетерпіли значну еволюцію.

Класифікація типів ОСУ наведена на рис. 8.1.

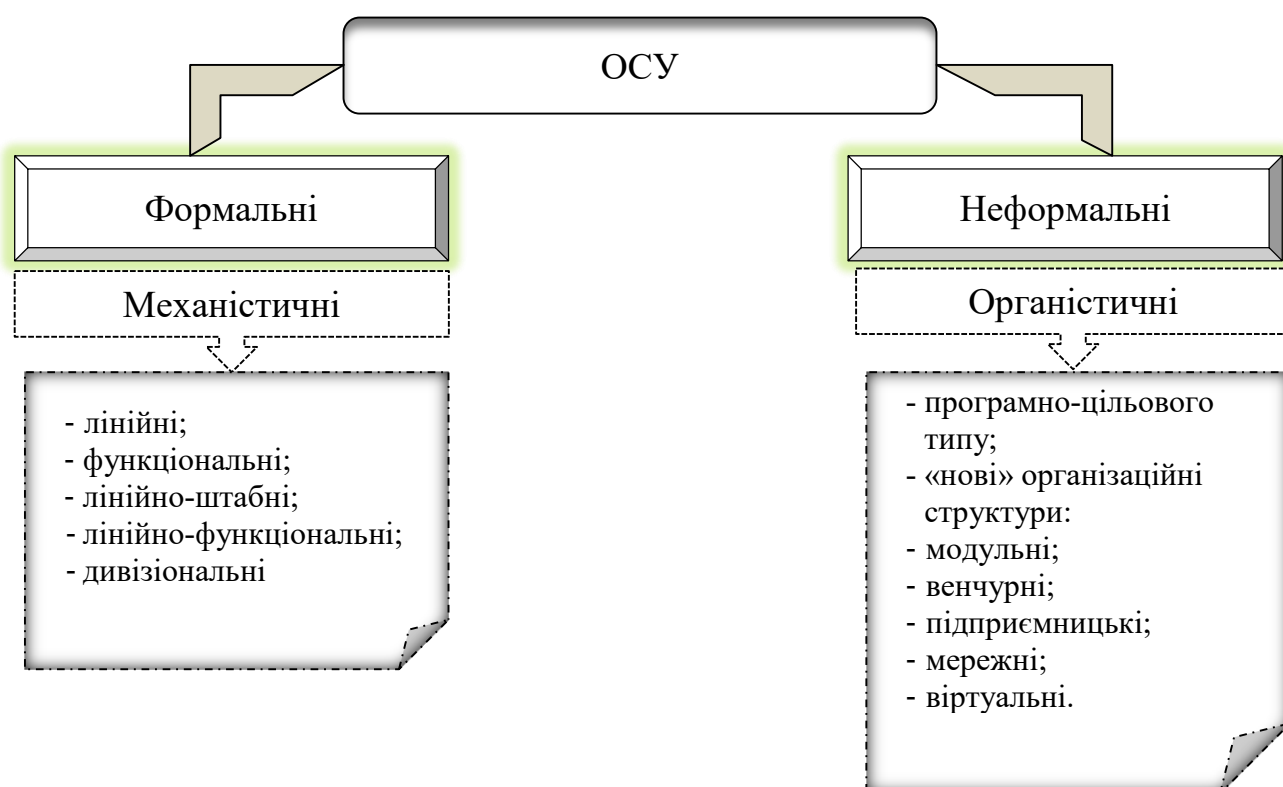


Рис. 8.1. Класифікація типів ОСУ

Механістична структура виступає як тверда ієрархія, як піраміда управління. Механістичні структури функціонують подібно добре працюючій машині, механізму.

Органістичні структури одержали свою назву за аналогією з діяльністю живої матерії, живої клітини. Вони є більш гнучкими й адаптивними. Для них характерно невелике число управлінських рівнів, правил й інструкцій, більша самостійність у прийнятті рішень на низовому рівні.

Звичайно така класифікація досить умовна.

У великих організаціях багаторівневі ОСУ диференціюються одночасно по декількох ознаках. У цьому контексті розрізняють «стратифіковані» й «сполучені» ОСУ. У стратифікованих структурах на одному рівні управління застосовується

одна ознака, а на більше низькому – інша. На відміну від цього в сполучених структурах на тому самому рівні застосовується по дві і більше ознак диференціації, що породжує подвійне (або більше) підпорядкування й приводить до матричної організації.

У першій половині XX століття домінуючими були спочатку лінійні й функціональні ОСУ, а потім їх комбінації. У другій половині XX століття великі західні корпорації стали переходити до дивізіональних структур. Перехід до дивізіональної ОСУ був значним кроком уперед до створення умов для прискорення науково-технічного розвитку виробництва. Керівники вищої ланки стали більше приділяти увагу питанням перспективного розвитку виробництва. Децентралізація оперативного управління виробництвом стала сполучатися із твердою системою фінансового контролю та із централізацією НДДКР.

Однак, поряд з позитивними моментами виявилися й негативні сторони дивізіональних структур. Можливості, що відкрилися для розширення асортиментів продукції, викликали в ряді фірм посилення диверсифікованості виробництва. Цей процес у його екстремальній формі призвів до появи фірм-конгломератів, що займаються виробництвом зовсім різних за своїм характером видів продукції, керуючись лише прагненням забезпечити найбільші прибутки. Багато хто з них в умовах погіршення загального економічного становища й посилення конкуренції втратили керованість і зазнали банкрутства.

Також серйозним недоліком дивізіональної ОСУ з'явилося збільшення витрат на утримання адміністративно-управлінського персоналу. Досвід багатьох великих компаній показав, що дивізіональна ОСУ може сприяти підвищенню ефективності управління лише до певних меж, після чого починають відчуватися все більші труднощі. Основною їхньою причиною є все та ж сповільненість процесу підготовки й ухвалення рішення, що характерна й для лінійно-функціонального типу ОСУ.

Процес формування дивізіональних структур у великих компаніях супроводжувався створенням підрозділів, які наділялися значною господарською самостійністю. Такі підрозділи йменувалися відділеннями й формувалися головним чином по продуктовій ознаці, рідше по регіональному або по ринковому принципу.

В американському менеджменті цей підхід одержав назву «централізована координація – децентралізована адміністрація» і пов'язувався з ім'ям президента компанії «Дженерал Моторз» А. Слоуна. Такі відділення, поступово розвиваючись, послужили основою сучасних центрів. У міру розвитку концепції стратегічного управління такі центри поступово стали трансформуватися в стратегічні господарські центри – внутрішньо фірмові підрозділи, що відповідають одночасно й за розвиток майбутнього потенціалу.

Однією із самих головних проблем ОСУ поступово ставала проблема

гнучкості. Цю проблему намагалися вирішити, створюючи нові варіанти комбінованих структур шляхом впровадження в основний кістяк (наприклад, лінійно-функціональної) структури нових елементів, що викликало до життя нові ОСУ, такі як з тимчасовими (створюваними на строк) органами, з комітетами, управління по проєкту (продукту, об'єкту), матричні структури й т.д. Всі ці варіанти ОСУ одержали загальну назву програмно-цільових структур. При цьому роль і місце керівника програми змінюється залежно від умов, у яких здійснюється управління.

Необхідно відзначити сутнісну відмінність ОСУ програмно-цільового типу від структур механістичного типу, що полягає в тому, що в основі, наприклад, лінійно-функціональної структури лежить комплексне управління об'єктивно складними підсистемами, у той час як програмно-цільові структури базуються на комплексному керуванні всією системою в цілому, як єдиним об'єктом, орієнтованим на певну мету.

Сучасними модифікаціями програмно-цільових ОСУ є венчурні й інноваційні. Великі фірми інтегрують такі структури у свій менеджмент. Це найбільш перспективний шлях мобільного реагування на швидко мінливі умови ринку. Принципи побудови й дії венчурного відділу у фірмі ті ж, що й у самостійному венчурному підприємстві. Венчурні (інноваційні) структури у великих фірмах мають кілька різновидів залежно від ряду факторів: значимості розроблювальних проєктів; їхньої цільовій спрямованості й складності; від ступеня формалізації й самостійності діяльності.

Таким чином, еволюція ОСУ в XX столітті однозначно показує, що визначеної, універсальної структури немає й процес пошуку буде тривати й у новому сторіччі. Слід зазначити, що існує й інша точка зору, що полягає в тому, що виробленої, ідеальної ОСУ немає й бути не може. Це так називана концепція організації без ОСУ. Послідовники цієї концепції вважають, що час «організованих організацій» пройшов, й що сучасна економіка вступає в такий етап, коли особливу важливість здобуває самоорганізація.

Мережні структури. В умовах розширення й диверсифікованості виробництва успіх досягається децентралізацією управління, й це стало головною тенденцією розвитку організаційних форм великих компаній. Процеси децентралізації й розукрупнення нерозривно пов'язані з поетапним переходом від лінійно-функціональних до дивізіональних і матричних структур управління й від них – до мережних організацій. Остання форма одержала широке поширення у світовій практиці як найбільш надійний засіб виживання підприємств, насамперед, малого бізнесу в умовах твердої ринкової конкуренції.

Під мережними організаціями розуміються коопераційні угоди, що поєднують, як правило, малі й середні компанії. Мережі являють собою досить

гнучку структуру, що дозволяє компаніям, що входять до неї конкурувати між собою, залучати нових партнерів й одночасно організовувати й координувати діяльність своїх членів. Мережні організації поєднують два протилежних принципи – конкуренцію й кооперацію. Особливого значення набувають питання визначення ступеня децентралізації й розукрупнення, тому що відхилення в ту або іншу сторону ведуть до негативного наслідків. Хоча мережні організації мають риси, що відрізняють їх від інших організаційних форм, вони можуть поєднувати в собі елементи різних ОСУ.

При цьому відбувається відмирання більшої частини контрольно-розпорядницьких функцій менеджерів. Замість них з'являються функції, пов'язані з лідерством у даному колективі, тобто, насамперед, підбор команди, організація спільної роботи, навчання, а також представницькі функції. У міру розвитку новітніх інформаційних технологій, засобів телекомунікацій мережні структури можуть поступово трансформуватися в новий вид – віртуальні структури.

Віртуальні структури. Віртуальні організації являють собою мережу ділового співробітництва, що включає основний бізнес даної організації, її зовнішнє оточення (постачальників, споживачів і т.ін.), функціонування яких координується й поєднується за допомогою сучасних інформаційних технологій і засобів телекомунікацій. Саме останні разом з мережними структурами багато в чому забезпечили формування віртуальних організацій, оскільки вони роблять принципово не обов'язковим фізичну наявність менеджерів на робочих місцях. Концепція віртуальної організації створює принципово нові можливості для бізнесу й починає широко використатися в ХХІ столітті.

В ОСУ кожний її елемент має своє конкретне місце та відповідні зв'язки, що забезпечують їхню взаємодію. Зв'язки структурних елементів системи поділяються на лінійні, функціональні та міжфункціональні.

Лінійні зв'язки виникають між підрозділами та керівниками різних рівнів управління і базуються на адміністративній владі.

Функціональні зв'язки характеризують взаємодію елементів різних рівнів системи, які виконують певні функції господарювання.

Міжфункціональними називають зв'язки між елементами одного рівня системи.

Проведемо порівняльну характеристику основних типів організаційних структур управління:

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

Лінійна відображає двохрівневий розподіл, що існує на малих підприємствах (1 рівень – керівник, 2 рівень – виконавець).

Перевага: вона дозволяє швидко приймати рішення, реагувати на зміни у зовнішньому середовищі і забезпечує неформальний підхід до мотивації і контролю діяльності співробітників.

Недоліки: увага керівника зосереджена на поточних справах, недостатньо можливостей приділяти увагу майбутньому.

Функціональна виникає там, де існує поділ праці і спеціалізація.

Переваги:

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

Недоліки:

- призводить до міжфункціональних конфліктів;
- ускладнює координацію між функціями;
- скорочує можливості менеджерів, які вирішують питання стратегічного управління.

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

Переваги:

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

Недоліки:

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

Матрична відображає два напрями керівництва: вертикальне – керівництво структурними підрозділами; горизонтальне – керівництво окремими проєктами або програмами.

Переваги:

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

Недоліки:

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

Фактори вибору організаційної структури:

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

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

8.2. Характеристика та основні напрямки управлінської діагностики

Суть управлінської діяльності полягає у здійсненні впливу на процес через прийняття рішень.

Управління підприємством є особливим видом діяльності, спрямованої на ефективне функціонування суб'єктів господарювання. При цьому застосовуються різноманітні засоби і методи впливу на усі процеси, що відбуваються на підприємстві.

Процес управління передбачає певні функції, за допомогою яких менеджери забезпечують умови для ефективної діяльності працівників організації:

- планування – виявлення цілей, завдань, забезпечення єдиної спрямованості зусиль колективу;
- організування – проектування структури організації, визначення конкретних завдань, розподіл їх між працівниками;
- координування – узгодження дій різних підрозділів та працівників;
- мотивування – створення системи стимулів, завдяки якій дії працівників будуть спрямовані на досягнення поставленої мети;
- контролювання – безперервне порівняння фактичних результатів роботи підлеглих із запланованими результатами, оцінка та коригування їх діяльності.

Управлінська діагностика є досить поширеною у сфері консалтингу діяльністю, успішні результати якої на сьогодні вважаються вирішальними чинниками ефективності та конкурентоспроможності організацій різноманітних галузей економіки.

Управлінська діагностика – це дослідницька діяльність, спрямована на

встановлення, аналіз та оцінку проблем підвищення ефективності та розвитку системи менеджменту підприємства, а також виявлення головних напрямків їх рішень. Організація такої діяльності передбачає здійснення ряду процедур, що дає змогу отримати необхідну інформацію про проблеми системи управління підприємством.

Існують *два основні методичні підходи до проведення управлінської діагностики*: пропозиція експертних послуг та клінічний підхід.

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

Другий підхід передбачає встановлення «діагнозу» консультантом за наданою йому інформацією та результатами спостережень. Якщо психологічний клімат в організації не сприятиме виявленню проблем та пошуку шляхів їх розв'язання, «діагноз» буде неправильним, а «лікування» – безрезультатним.

Порядок проведення основних процедур управлінської діагностики за «клінічним» підходом складається з *таких етапів*:

1. Попереднє інтерв'ювання керівництва підприємства.
2. Аналіз підсумків попереднього інтерв'ювання.
3. Підготовка до основного інтерв'ювання та анкетування співробітників.
4. Інтерв'ювання та анкетування співробітників.
5. Попередня обробка результатів та виявлення проблем системи менеджменту.
6. Детальне інтерв'ювання співробітників, які безпосередньо пов'язані з виявленими проблемами.
7. Попередній аналіз зібраної інформації та додатковий збір необхідних даних.
8. Поглиблений аналіз діагностичної інформації, відпрацювання пропозицій щодо вдосконалення системи менеджменту.

Разом з тим для процесу проведення управлінської діагностики характерні такі особливості:

- 1) на етапі виявлення причин, що впливають на проблему, яка стоїть перед підприємством, найчастіше використовують формалізовані суб'єктивні методи одержання даних: спостереження, опитування, бесіди;
- 2) аналіз та оцінка фактів не завжди мають кількісні характеристики, часто відсутні критерії і база для порівняння;
- 3) у побудові причинно-наслідкового зв'язку виникнення проблеми дуже часто не використовуються сучасні економіко-математичні методи.

Управлінська діагностика на сьогодні є досить змістовно наповненою. В процесі її проведення відбувається вивчення змісту та характеру впливу певних

факторів на ефективність функціонування соціально-економічної системи, а також оцінка організації управління, дослідження зв'язків між усіма елементами підприємства та можливих наслідків цих зв'язків.

Вибір методу діагностичного обстеження визначається його цілями та особливостями об'єкта дослідження, а також досвідом консультанта.

Для обстеження підприємства використовують різні способи та прийоми:

- структуровані інтерв'ю;
- анкетне опитування персоналу з метою виявлення проблемних областей та створення каталогу проблем;
- робота з документами;
- різні форми групової роботи з представниками підприємства щодо аналізу основних його проблем тощо.

Для підвищення рівня надійності та достовірності даних важливо, щоб виявлені тенденції або закономірності одержали підтвердження з різних джерел.

Часто управлінську діагностику розглядають як невіддільну складову управлінського консультування. У такому варіанті технологія консультування передбачає паралельне проведення діагностики разом з проєктуванням змін і власне впровадженням. Такий методичний підхід дістав назву ***процесного консультування***. Воно ґрунтується на тому, що замовник має навчитися виявляти проблему самостійно, беручи участь у проведенні діагностики. При цьому консультант стимулює замовника до того, щоб він сам прийняв остаточне рішення про те, який засіб для покращення ситуації треба застосувати.

Найбільш істотною у процесному консультуванні стає функція навчання навичкам діагностування та вдосконалення системи менеджменту таким чином, щоб подальше покращення відбувалось самостійно та безперервно. В процесі проведення діагностики здійснюється підготовка співробітників до сприйняття нових технологій управління, учасниками впровадження яких вони стають.

Управлінська діагностика здійснюється за такими *основними напрямками*:

- 1) оцінка структури управління підприємством;
- 2) оцінка якості управління персоналом;
- 3) діагностика зв'язків підприємств із зовнішнім середовищем;
- 4) оцінка загальних результатів діяльності підприємства.

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

комунікацій.

Аналіз організаційної структури управління підприємством розпочинають із порівняння з прогресивними структурами управління вітчизняних та зарубіжних компаній. Порівнюють цілі, стратегії управління, рівні управління, норми керованості, правильність підпорядкованості та відповідності назви структурних підрозділів змісту їх діяльності, відповідність масштабів підрозділу чисельності його працівників.

Діагностуючи **кількість рівнів управління**, враховують такі **фактори**:

- 1) чисельність промислово-виробничого персоналу, в тому числі управлінського, їх динаміку;
- 2) переважаючий вид спеціалізації виробництва (технологічна, подетальна, предметна, функціональна);
- 3) рівень попиту на товари, вивчення перспектив його розвитку за допомогою маркетингових досліджень;
- 4) масштаб виробничих підрозділів (кількість дочірніх фірм, виробництв, цехів, дільниць);
- 5) ступінь централізації управління;
- 6) рівень організації праці;
- 7) стан відносної самостійності структурних підрозділів підприємства.

Управлінський персонал підприємства характеризується такими параметрами:

- 1) чисельністю працівників апарату управління за функціями управління та на підприємстві загалом;
- 2) співвідношення між керівниками, спеціалістами та технічними виконавцями;
- 3) кваліфікацією працівників апарату управління;
- 4) плинністю працівників апарату управління;
- 5) використанням робочого часу працівниками апарату управління.

Неформальні зв'язки встановлюються в результаті проведення спостережень за груповими міжособовими стосунками та їх змінами, визначення морально-психологічного клімату. Ключовим завданням оцінки якості управління персоналом є визначення ступеня відповідності кадрової політики і практики управління персоналом як сьогодишнім, так і завтрашнім цілям підприємства. Передбачається проводити оцінку в **таких напрямках**:

- **кадрова політика** – комплектування штатів, навчання персоналу, система стимулювання роботи з персоналом і контроль за реалізацією планів;
- **регламентація процесу управління персоналом** – нормативне забезпечення виконання посадових обов'язків, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення щодо стимулювання праці, положення про діяльність окремих підрозділів підприємства;
- **формальні правила і процедури процесу управління** – набір персоналу,

атестація, підвищення кваліфікації, звільнення працівників, соціальна і виробнича адаптація, моральне заохочення, система підтримки виконавця і трудової дисципліни;

- *вплив елементів організаційної культури на поведінку персоналу* – порядки і традиції у сфері неформального спілкування співробітників, правила і процедури взаємовідносин персоналу і адміністрації.

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

Для оцінки загальних результатів діяльності підприємства використовується, як правило, комплекс критеріїв і показників, які характеризують загальну ефективність діяльності підприємства як міру досягнення цілей, заради яких воно створено.

Враховуючи ту обставину, що в останні десятиліття діяльність найбільших підприємств світу набула все більш екстериторіального, глобального характеру, предмет управлінської діагностики поповнився вивченням особливостей управління багатонаціональними колективами – проблематики, пов'язаної з усуненням конфліктів та мотивацією працівників у різних країнах світу. Глобалізація призвела до необхідності коригування національних моделей управління. У рамках управлінської науки виникає новий напрям – *крос-культурний, або порівняльний менеджмент*, який вважає національну ділову культуру визначальним чинником, що формує національні поведінкові особливості.

8.3. Критерії і показники, що використовуються для діагностики системи управління на підприємстві

Успішне функціонування інформаційних систем управління підприємством позитивно впливає на економіку підприємства в цілому за рахунок удосконалювання організаційної структури й автоматизації управлінських процесів, підвищення якості роботи й полегшення праці управлінського персоналу. Підвищуються кінцеві річні результати виробничо-комерційної діяльності

підприємства.

Інформаційні системи управління надають змогу системно підходити до обґрунтування й прийняття управлінських рішень, підвищувати рівень їхньої оптимальності, дієвості й результативності.

Інформаційна система складається з підсистем, що перебувають у певних відносинах одна з одною. Сукупність таких відносин разом з елементами (підсистемами) утворюють структуру системи.

Найбільш зональним поділом підсистем інформаційної системи є поділ на інформаційний, технічний, програмний, організаційний, правовий та інші види забезпечення.

Інформаційне забезпечення містить інформацію, що відображає стан і процеси виробничо-фінансової діяльності підприємства в часі. Воно формується в результаті обробки різноманітних даних внутрішньої та зовнішньої інформації.

Технічне забезпечення є комплексом різних технічних засобів, необхідних для функціонування інформаційної системи підприємства. До нього входять персональні та високопродуктивні комп'ютери, засоби комунікації й оргтехніка. Використовувані на різних рівнях управління і робочих місцях комп'ютери поєднуються в локальні й інтегровані мережі з різним режимом роботи. У локальних обчислювальних мережах може змінюватися кілька режимів роботи. **Найбільш простий режим** передбачає встановлення комп'ютера, що має як свої власні ресурси, так і ресурси, надані іншими комп'ютерами.

Другий режим передбачає виділення окремого комп'ютера для обслуговування мережних програм та інших комп'ютерів загальними програмами і базою даних. Такий комп'ютер називають файл-сервером.

Третій припускає виділення окремого комп'ютера (клієнт-сервера), оснащеного не лише загальною базою даних, а й програмами пошуку і запису будь-якої інформації.

Об'єднання локальних обчислювальних мереж у єдину інтегровану дає можливість абонентам однієї мережі користуватися ресурсами будь-яких інших.

Програмне забезпечення – це сукупність програм системи обробки даних і програмних документів, необхідних для використання цих програм. Склад програм включає загальні й прикладні. До загальних належать операційні системи, системи програмування й сервісні програми.

Операційна система надає користувачеві змогу спілкуватися з комп'ютером: запустити програму, скопіювати файл тощо. Операційні системи бувають однопрограми й такі, що припускають наявність багатьох користувачів.

Система програмування визначає інформаційні технології, що створюють програми реалізації конкретних функцій працівника (настроювання, АРМ, гіпертекстів, програмного комплексу задач і підсистем та ін.)

Сервісні програми забезпечують експлуатацію ЕОМ і програмного забезпечення.

Лінгвістичне забезпечення – сукупність мов спілкування, правил їхньої формалізації, термінів.

Крім організаційних систем, для функціонування інформаційних систем використовуються інші програми: текстові, діагностичні, телекомунікаційні тощо.

Організаційне забезпечення призначене для збору, передачі, збереження й обробки інформації на основі централізованої чи розподіленої технології. До цього забезпечення входять також засоби підтримки прийняття рішення, зв'язані у локальну мережу.

Правове забезпечення включає сукупність норм та нормативних документів для здійснення правової регламентації діяльності інформаційної системи.

Сучасна система управління – це спосіб результативного і ефективного керівництва колективними діями, пов'язаний з постійним удосконаленням діяльності організації в цілому. Головним завданням сучасної системи управління є генерування енергії всього колективу та кожного працівника і надання їй визначеного напрямку. Таким чином, актуальним стає питання якості менеджменту будь-якої організації.

До числа найважливіших характеристик якості системи управління організації, поряд із досягненням необхідної якості його продукції (послуг), варто віднести: забезпечення конкурентоспроможності, стійкість розвитку підприємства в економічній та соціальній сферах, економію ресурсів, ефективне підприємництво, охорону навколишнього середовища та ін.

Економічна ефективність системи управління підприємством характеризується результатами його основної діяльності й визначається їх зіставленням з витратами на здійснення управлінських функцій. Забезпечуючи поліпшення управлінської діяльності при скороченні витрат на неї, можна досягти економічної ефективності системи менеджменту підприємства. Результативність діяльності підприємства виражається одним з узагальнюючих показників – прибутком чи собівартістю продукції.

Витрати на управління підприємством включають:

- витрати на оплату праці управлінських працівників;
- витрати на амортизацію управлінської техніки;
- витрати на придбання малоцінного управлінського інвентарю, допоміжних матеріалів та енергії;
- витрати на відрядження управлінського персоналу;
- інші витрати (пов'язані з реєстрацією, передачею і обробкою інформації, непередбачувані тощо).

Ефективність системи управління можна також оцінювати співвідношенням

фактичного фонду заробітної плати всіх працівників підприємства та фонду заробітної плати працівників, зайнятих в управлінні.

Визначення таких показників дає можливість керівництву підприємства: по-перше, порівнювати отримані показники з нормативними, показниками минулих років чи аналогічних підприємств; по-друге, робити правильні висновки й планувати заходи щодо вдосконалювання виробничих та комерційних процесів системи управління. Проте ці показники не завжди дають змогу виявити слабкі місця і ланки діючої системи управління. Тому оцінку економічної ефективності організації системи управління підприємством слід проводити за допомогою системи показників, що використовуються для оцінки функціонування об'єкта управління. Підвищення ефективності виробництва й управління підприємством передбачає найбільш раціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів для випуску конкурентоспроможної продукції за умови, що кожна гривня, вкладена у виробництво, має забезпечувати максимальну віддачу. У зв'язку з тим, що на діяльність підприємства та економічну ефективність виробництва й управління впливає безліч факторів, їхня оцінка здійснюється системою узагальнюючих та окремих показників.

До системи показників входять чотири групи, що відображають найважливіші напрями діяльності підприємства:

- 1) узагальнюючі показники економічної ефективності виробництва й управління;
- 2) показники ефективності використання праці;
- 3) показники підвищення ефективності основних фондів, оборотних коштів і капітальних вкладень;
- 4) показники ефективності використання матеріальних ресурсів. Розрахунок усіх цих показників здійснюється за підсумками року чи інших періодів часу.

Дуже часто виникає необхідність визначення залежності економічної ефективності управління від впровадження й використання нової організаційної й обчислювальної техніки. Її застосування надає змогу значно підвищувати загальну ефективність виробництва за рахунок підготовки та прийняття оптимальних рішень і скорочення витрат, що виникають через недостатньо оперативну роботу апарату управління.

При цьому виникають такі можливості:

- збільшення випуску продукції на тих самих виробничих площах;
- підвищення рівня використання виробничих потужностей;
- підвищення продуктивності праці;
- оптимізація матеріальних ресурсів і обсягів незавершеного виробництва;
- покращення якості продукції;
- зниження величини умовно-постійних витрат;
- скорочення непродуктивних витрат.

Для загальної кількісної оцінки ефективності організаційної структури та організаційного розвитку підприємства можна рекомендувати систему технічних показників, подану на рис. 8.1.



Рис. 8.1. Система технічних показників

Економічна ефективність управління від впровадження організаційних та технічних засобів характеризується такими показниками:

- абсолютна (загальна) економічна ефективність;
- термін окупності капітальних вкладень у технічні засоби управління;
- порівняльна економічна ефективність капітальних вкладень за мінусом приведених витрат.

Ці показники порівнюються з нормативними показниками інших аналогічних підприємств. У зв'язку з тим, що показник абсолютної економічної ефективності характеризує результативність вкладених капітальних витрат без урахування величини поточних витрат, виникає необхідність визначити показник ефективності капітальних вкладень за мінусом приведених витрат.

Вдосконалювання організації системи управління підприємством забезпечує, поряд з економічною, також і соціальну ефективність.

Соціальна ефективність управління формується в результаті створення раціональних і справедливих умов праці й побуту, соціального розвитку й обслуговування колективу, доброзичливого психологічного клімату в колективі, що сприяє підвищенню ділової активності працівників.

Соціальна ефективність управління характеризується рядом кількісно непрямих показників, що відображають: покращення соціально-психологічної обстановки; скорочення малопривабливих, монотонних і рутинних управлінських операцій і робіт.

Оцінка ефективності використання кадрів здійснюється за допомогою показників забезпеченості, підготовленості та раціонального розміщення кадрів.

За аналогічними технологіями можна розробити й більш деталізовану систему показників, виходячи з цілей аналізу та наявних ресурсів. Нині вже розроблено спеціальні показники, що дають змогу оцінити якість, складність, ієрархічність, гнучкість системи управління, рівень прийняття та об'єктивну спрямованість управлінських рішень тощо.

8.4. Блоки суб'єктів управління, що досліджуються в управлінській діагностиці

Під час дослідження організації управління передбачається проведення діагностики цільового, структурно-функціонального, інформаційно-технологічного й організаційно-поведінкового блоків суб'єктів управління.

Діагностика цільового блоку системи управління підприємством

Цільовий блок охоплює місію та основні стратегічні цілі компанії. Добре обґрунтована, правильно сформульована місія має реальну цінність для діяльності фірми, оскільки:

- формує погляди вищого керівництва щодо довгострокових планів фірми;
- знижує ризик недалекогоглядного управління і прийняття необґрунтованих рішень;
- відбиває цілі фірми та служить працівникам стимулом для сумлінного виконання робіт;
- допомагає менеджерам середньої ланки сформулювати завдання, цілі та прагнення відділів поєднати основну політику відділів із політикою та напрямом розвитку всієї компанії;
- полегшує підготовку фірми до майбутнього.

При діагностуванні наявної місії підприємства визначається наскільки повно вона відбиває інтереси всіх зацікавлених в його успішній діяльності сторін. Ступінь виявлення в місії їх інтересів залежить від масштабів підприємства, сфери його діяльності, місця розташування. Найвідчутніше впливають на місію інтереси власників, співробітників і покупців. Тому у формулюванні її, як правило, повинні поєднуватися їх інтереси.

Не менш важливо, щоб місія максимально узгоджувалася з інтересами всього суспільства.

Критичне осмислення місії та відповідно її оцінка передбачають виявлення таких її недоліків як вузьке розуміння, визначення її як часткової мети, орієнтація місії на внутрішні завдання без достатнього урахування зовнішніх факторів, відсутність підтримки місії системою цілей та стратегій їх досягнення.

Усі цілі підприємства встановлюють на підставі місії, переваг вищого керівництва, позицій, які підприємство має в зовнішньому середовищі, та інших факторів, що відображають бажаний стан підприємства, яких треба досягти завдяки використанню його виробничого потенціалу.

Це забезпечується за допомогою побудови «дерева цілей», яка будується за такими правилами:

- чіткість формулювання цілей;
- цілі кожного рівня повинні бути узгодженими між собою за своїм масштабом та значенням;
- формулювання цілей повинне забезпечити можливість кількісної оцінки ступеня її досягнення;
- досягнення цілей нижнього рівня повинне забезпечувати досягнення цілей верхнього рівня;
- ціль нижнього рівня визначається на підставі цілей вищого рівня;
- у процесі переходу від вищого до нижчого рівнів цілі конкретизуються;

➤ усе «дерево цілей» єдина, але деталізована мета.

Ступінь повноти та деталізації дерева цілей залежить від масштабів та завдань діагностики. Побудова «дерева цілей» дозволяє виявити протиріччя цілей, визначити можливості їх подолання, шляхи ліквідації конфліктів між ними, а також визначити зв'язки між ними з метою реалізації місії підприємства.

Важливий компонент системи цілей – система розподілу відповідальності за їх виконання. Вона аналізується й оцінюється за допомогою матриці розподілу відповідальності, яка являє собою таблицю, один з вимірів якої – перелік працівників або структурних підрозділів, інший – перелік цілей або заходів. На перехресті підрозділу (працівника) й заходу встановлюється вид відповідальності.

Матриця відповідальності за реалізацію кожної цілі підприємства дозволяє визначити:

- чи мають усі цілі відповідальних виконавців;
- чи достатня кількість виконавців закріплена за цілями та заходами;
- чи існує система контролю й обліку виконання цілей.

Діагностика структурно-функціонального блоку системи управління підприємством

Діагностика *структурно-функціонального блоку* передбачає проведення діагностичного аналізу систем управління. Це надає можливість визначити, наскільки керівництво здатне здійснювати зміни та ефективно розв'язувати проблеми розвитку підприємства. Об'єктом діагностики може бути організаційна структура управління, функціональна структура управління як підприємства в цілому, так і підсистем управління.

До первинних кількісних характеристик організаційної структури відносять:

- 1) загальну кількість рівнів управління;
- 2) кількість рівнів управління різних підрозділів організації, різницю між максимальною та мінімальною кількістю рівнів управління, середню по підрозділам кількість рівнів управління;
- 3) існуючу середню норму керованості (середня кількість підлеглих у одного керівника);
- 4) кількість підрозділів з урахуванням їх територіального розподілу;
- 5) чисельність працівників управління та інше.

Використовуючи первинні кількісні характеристики, розраховують різноманітні *показники організаційної структури*, такі як:

1. Кількісний коефіцієнт централізації:

$$K_{\text{кц}} = \frac{N_{\text{пч}}}{N_{\text{зч}}}, \quad (8.1)$$

де: $N_{пч}$ – чисельність працівників підрозділів, які керуються з єдиного центру;
 $N_{зч}$ – загальна чисельність працівників.

2. Структурний коефіцієнт централізації:

$$K_{сц} = \frac{N_{пп}}{N_{зп}}, \quad (8.2)$$

де: $N_{пп}$ – кількість структурних підрозділів, які керуються з єдиного центру;
 $N_{зп}$ – загальна кількість структурних підрозділів одного рівня.

3. Коефіцієнт централізації управління:

$$K_{цу} = \frac{N_{уц}}{N_{уз}}, \quad (8.3)$$

де: $N_{уц}$ – кількість працівників центрального управління;
 $N_{уз}$ – загальна кількість працівників управління.

4. Питома вага працівників апарата управління в загальній кількості працівників:

$$K_{пв} = \frac{N_{уз}}{N}, \quad (8.4)$$

де: $N_{уз}$ – кількість працівників апарату управління;
 N – загальна кількість працівників.

Наведені показники використовуються не лише в процесі статичної діагностики, але й для постійного моніторингу оргструктури. Для оцінки стану оргструктури вони можуть порівнюватися як з нормативними значеннями, так і з даними накопиченої статистичної бази.

При діагностуванні функціональної структури апарату управління досліджуються такі елементи:

- кількість вхідної та вихідної документації по підприємству в цілому та по кожному самостійному структурному підрозділу;
- склад підрозділів, які надсилають та отримують документацію;
- періодичність та терміни подання (отримання) документації;
- функції структурних підрозділів і працівників апарату управління;
- трудомісткість виконання функцій працівниками апарату управління;
- перелік технічних засобів, які застосовують під час опрацювання інформації;
- взаємовідносини між структурними підрозділами;
- взаємовідносини підприємства із зовнішніми організаціями.

Для діагностики складають переліки нормативно-технічних і методичних документів, що відображають та закріплюють організацію управління (структура управління підприємством, структурних підрозділів, положення про функціональні та виробничі підрозділи, посадові інструкції тощо).

Аналіз функцій структурних підрозділів та працівників апарату управління проводять з метою визначення рівня функціональної спеціалізації підрозділів та працівників; ліквідації дублювання функцій; виявлення та ліквідація непотрібних функцій; перерозподілу функцій між структурними підрозділами та працівниками апарату управління; відбір найбільш характерних функцій, що підлягають механізації та автоматизації.

У процесі такої діагностики порівнюють фактичні функції апарату управління з функціями, передбаченими положеннями про відділи та посадовими інструкціями, з метою виявлення функцій невластивих даному підрозділу (працівнику), та непередбачених положенням про відділ (посадовою інструкцією).

Для аналізу й оцінки діючої системи управління на підприємстві, виявлення проблемних сфер та «вузьких місць» проводиться також аналіз наявних бізнес-процесів. Загальний підхід до їх моделювання, який є невід'ємною частиною загальної управлінської діагностики, полягає у послідовній декомпозиції процесів. Декомпозиція діяльності підприємства починається з виявлення місії, конкретизації її у цілях, підцілях, заходах (проектах, програмах, функціях тощо), які потім розділяються на мегапроцеси, процеси, підпроцеси і, нарешті, конкретні завдання, які закріплюються за конкретними виконавцями. При цьому визначаються організаційні межі підприємства, зовнішні (маркетинг, реалізація) та внутрішні (виробництво) процеси. У процесі подальшої деталізації кожне завдання може бути зображене у вигляді регламенту виконання операцій, послідовності заповнення документу, правил прийняття рішень тощо.

Аналіз бізнес-процесів починається зі збору інформації про них, задля цього найчастіше використовується анкетування або інтерв'ю.

Структурна методологія дозволяє отримати загальну картину стосовно функціонування процесів, їх взаємозв'язок та зв'язок з місією, цілями та стратегіями підприємства. Для більш детального аналізу відбирають найбільш важливі та «проблематичні» процеси.

Для відбору використовуються такі *підходи*:

1. Оцінка керівників: процеси відбираються, виходячи з неформальних розмов з керівниками та співробітниками фірми.

2. Зважена оцінка: кожний процес оцінюється експертним шляхом (у балах) за характеристиками:

а) рівень задоволеності клієнтів;

б) рівень необхідної зміни: процес потребує реінжинірингу або інжинірингу;

г) рівень важливості для бізнесу.

Кожному процесу задається вагова оцінка, на підставі якої розраховується середня зважена оцінка функціонування процесу.

3. Цілісний підхід.

Важливість кожного процесу визначається за кількістю цілей або ключових факторів успіху, на досягнення яких він впливає.

Стан кожного процесу оцінюється за п'ятибальною шкалою. Результати відображаються у табл. 8.1.

Таблиця 8.1

Оцінка важливості й стану процесів підприємства (приклад)

Процеси	Ключові фактори успіху				Кількість КФУ, на які впливає процес	Оцінка стану процесу
	Висока якість продукції	Різноманітність асортименту	Швидкість реакції на зміни ринку	Низькі накладні витрати		
1. Закупка сировини та матеріалів	х	х	х	х	4	2
2. Маркетинг		х	х	х	3	2
3. Виробництво				х	1	3
4. Реалізація продукції			х	х	2	4

Наступним етапом є позиціонування всіх процесів, виходячи з отриманих оцінок, у двовірному просторі (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Визначення пріоритетних процесів

Кількість ключових факторів успіху, на які впливає процес	4			1	
	3			2	
	2	4			
	1		3		
		4	3	2	1
	Стан процесу				

Виходячи з аналізу пріоритетності, перш за все, слід звернути увагу на процеси 1 і 2, оскільки, впливаючи на велику кількість факторів (4 і 3), вони знаходяться у поганому стані (2 бали).

Після відбору найбільш важливих та «проблематичних» процесів проводиться їх детальний аналіз: визначаються основні атрибути процесу (входи, виходи, управління, механізми); розподіл відповідальності за виконання процесу, час та витрати на виконання процесу тощо. При цьому використовуються блок-схеми, моделі організаційних взаємовідносин, сіткові матриці, діаграми взаємодії та інше.

Аналіз дозволяє провести оцінку основних показників функціонування

процесів, таких як результативність, ефективність та адаптивність.

Результативність – це ступінь досягнення мети процесу.

Під ефективністю розуміють ступінь мінімізації використання ресурсів, необхідних для забезпечення заданої результативності. Мірою ефективності може бути продуктивність.

Адаптивність – це властивість процесу задовольняти майбутні та специфічні існуючі потреби клієнтів.

Вартісні характеристики процесу оцінюються у такій послідовності:

1. На основі моделі процесу оцінюються тривалість та вартість його окремих етапів (видів робіт, процедур).
2. Виходячи з результатів оцінки, будується графік «час – витрати».
3. Проводиться аналіз графіка «час – витрати». При цьому виявляють найбільш тривалі та найбільш витратні підпроцеси. Виявляють також періоди очікування та ступінь їх впливу на вартість процесу.

Діагностика організаційно-поведінкового блоку системи управління підприємством

Організаційно-поведінковий блок передбачає діагностику структури та якості управлінського персоналу.

Управлінський персонал підприємства характеризується такими параметрами: чисельністю працівників апарату управління за функціями управління та на підприємстві в цілому; співвідношенням між керівниками, спеціалістами та технічними виконавцями; кваліфікацією працівників апарату управління; плинністю працівників апарату управління; використанням робочого часу працівниками апарату управління.

Кількісну характеристику апарату управління розкривають такі узагальнені показники:

- темпи зростання витрат на апарат управління;
- темпи зростання продуктивності праці управлінського персоналу;
- темпи зростання заробітної плати управлінського персоналу.

Невід’ємною складовою діагностики організаційно-поведінкового блоку є аналіз якості управління персоналом на підприємстві, за результатами якого визначають ступінь відповідності кадрової політики і практики управління персоналом як сьогодишнім, так і завтрашнім цілям підприємства. Таку діагностику проводять за напрямками:

- кадрова політика (комплектування штатів, навчання персоналу, система стимулювання роботи з персоналом і контроль за реалізацією планів);
- регламентація процесу управління персоналом (нормативне забезпечення виконання посадових обов’язків, правила внутрішнього трудового розпорядку,

положення щодо стимулювання праці, положення про діяльність окремих підрозділів підприємства);

➤ формальні правила і процедури процесу управління (набір персоналу, атестація, підвищення кваліфікації, звільнення працівників, соціальна і виборча адаптація, моральне заохочення, система підтримки виконавця і трудової дисципліни);

➤ вплив елементів організаційної культури на поведінку персоналу (порядки і традиції у сфері неформального спілкування співробітників, правила і процедури взаємовідносин персоналу та адміністрацій).

Діагностика інформаційно-технологічного блоку системи управління підприємством

Оскільки процес управління визначається взаємозв'язками апарату управління з інформацією і технікою управління, виділяють ***інформаційно-технологічний блок***, який охоплює діагностування інформаційного, технічного і програмного забезпечення.

Інформаційно-технологічна діагностика передбачає використання таких показників:

➤ кількість підготовлених на підприємстві процедур (технологічних процесів) управління, інструкцій, стандартів підприємства тощо;

➤ кількість чинних на підприємстві норм та нормативів з управління;

➤ кількість форм документів, що функціонують в управлінні;

➤ застосовувані на підприємстві методи управління (економічні, адміністративні, соціально-психологічні, комплексні);

➤ кількість застосовуваних пакетів програм;

➤ кількість технічних засобів, які використовують у процесі управління.

Використання технічних засобів управління на підприємстві характеризують як:

➤ фактичну (балансову) вартість технічних засобів управління (млн. грн);

➤ фактичну сумарну тривалість використання технічних засобів (годин);

➤ плановий фонд часу роботи технічних засобів управління (годин);

➤ обсяг робіт, що виконуються механічним способом (людино-годин);

➤ загальний обсяг управлінських робіт (людино-годин).

Аналіз технічних засобів управління проводять з метою оцінки рівня механізації управлінських процесів та певних видів робіт; визначення ступеня комплексності оснащення процесів управління технікою; виявлення раціональності використання техніки; оцінки використання техніки, виявлення зайвої та обґрунтування додаткової потреби в техніці.

Контрольні питання

1. У чому полягає суть управлінської діяльності?
2. Які функції властиві процесу управління?
3. У чому зміст проведення управлінської діагностики?
4. Якими є основні методичні підходи до проведення управлінської діагностики, які їх особливості?
5. Що таке процесне консультування?
6. Як проводиться діагностування організаційної структури управління підприємством?
7. За якими напрямками діагностують якість управління персоналом?
8. Які критерії і показники використовують для оцінки загальних результатів функціонування системи менеджменту підприємства?
9. Які передумови виникнення крос-культурного менеджменту і що нового він вносить в управлінську діагностику?

ТЕМА 9. ДІАГНОСТИКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Мета: розкрити механізм проведення діагностики виробничого потенціалу підприємства

План

- 9.1. Сутність потенціалу підприємства. Методичні підходи до оцінки потенціалу підприємства
- 9.2. Діагностика використання основних засобів, матеріальних та трудових ресурсів
- 9.3. Інтегральна оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства
- 9.4. Рейтинговий метод діагностування виробничого потенціалу підприємства

Основні терміни та поняття

Потенціал. Організаційний потенціал. Фінансово-економічний потенціал. Виробничий потенціал. Трудовий (кадровий) потенціал. Науково-технічний (інноваційний) потенціал. Маркетинговий потенціал. Соціальний потенціал. Підходи до оцінки потенціалу підприємства: ресурсний та результативний. Гнучкість. Коефіцієнт асоціації. Кінематичний підхід. Екстенсивне та інтенсивне використання ресурсів. Горизонтальний та вертикальний аналіз. Фактори підвищення ефективності використання основних засобів підприємства. Матеріальні

ресурси. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів. Трудові ресурси. Показники ефективності використання трудових ресурсів. Рейтинговий метод діагностування виробничого потенціалу підприємства.

9.1. Сутність потенціалу підприємства. Методичні підходи до оцінки потенціалу підприємства

Генетично термін «потенціал» виник на основі латинського слова «потенція», що означає «прихована сила».

Потенціал – це джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути приведені в дію та використані для вирішення певного завдання чи досягнення відповідної мети.

Потенціал, який поєднує в собі як просторові, так і часові характеристики, концентрує увагу одночасно на трьох типах зв'язків і відносин.

По-перше, він відображає минуле, тобто сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення та тих, що визначають можливість її функціонування і подальшого розвитку. У цьому сенсі поняття «потенціал» фактично набуває значення «ресурс».

По-друге, він характеризує рівень практичного застосування та використання наявних можливостей. Це забезпечує поділ реалізованих і нереалізованих можливостей. У цій своїй функції поняття «потенціал» частково збігається з поняттям «резерв».

По-третє, він орієнтується на розвиток, на майбутнє. Будучи єдністю стійкого і непостійного станів, потенціал містить елементи майбутнього розвитку організації в рамках пріоритетів роботи на ринку.

Рівень потенціалу характеризує сучасний стан системи, обумовлений тісною взаємодією всіх трьох станів, що й відрізняє його від таких близьких понять, як «ресурс» і «резерв».

На рівні підприємства складовими потенціалу підприємства є:

- 1) **організаційний потенціал** – сукупність здібностей і можливостей системи управління забезпечувати досягнення ефективності функціонування підприємства;
- 2) **фінансово-економічний потенціал** – фінансові можливості залучення засобів, кредитоспроможність та платоспроможність підприємства;
- 3) **виробничий потенціал** – сукупність виробничих можливостей, що визначається наявністю виробничих ресурсів;
- 4) **трудовий (кадровий) потенціал** – сукупність здібностей і можливостей персоналу підприємства забезпечувати досягнення стратегічних цілей діяльності;
- 5) **науково-технічний (інноваційний) потенціал** – сукупність можливостей підприємства випускати нову продукцію, впроваджувати досягнення науки і

техніки, застосовувати прогресивну технологію;

6) **маркетинговий потенціал** – це здатність підприємства систематизовано спрямувати всі свої функції на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту.

7) **соціальний потенціал** – вартість забезпечення соціальних потреб людини, до яких належать витрати на медичне обслуговування, культурні заходи, організацію відпочинку, матеріальну допомогу.

Поняття потенціалу припускає необхідність кількісної інтерпретації прихованих можливостей досліджуваного об'єкта.

Існує **два підходи** до оцінки потенціалу підприємства.

При ресурсному підході для підприємства слід кількісно визначити кожен з елементів потенціалу в порівняних одиницях виміру, інтегровано поєднати їх та дати оцінку їх використанню.

Прихильники результативного підходу рекомендують обмежуватись вивченням фактичної результативності діяльності, приймаючи незмінною ефективність використання ресурсів і простежуючи динаміку їх зростання.

У першому випадку узагальнюючим показником оцінки потенціалу виступають показники ресурсовіддачі, а в другому – ресурсомісткості.

Обґрунтування управлінських рішень щодо потенціалу може належати до сфери як тактичних, так і стратегічних чи суперстратегічних рішень. Це суттєво впливає на зміст діагностичних досліджень.

Тактичні рішення супроводжуються оцінкою використання наявного потенціалу. Підприємство як системний інтегратор поєднує ресурси у різних функціональних підсистемах: техніко-технологічній, виробничій, кадровій, фінансовій, інформаційній тощо. Кожна з них може бути оцінена крізь призму використання ресурсів комплексами показників.

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

Гнучкість – це ефективна спроможність швидкої зміни об'єктів виробництва. Потреба у досягненні гнучкості виникає у підприємства під впливом зовнішнього середовища. За умови стабільного ринку і незмінних стратегічних цілей підприємства рівень гнучкості його виробничої системи може бути відносно низьким.

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

Узагальнюючий показник гнучкості виглядатиме таким чином:

$$\Gamma = \frac{I_p}{I_z}, \quad (9.1)$$

де Γ – рівень гнучкості виробничої системи за певний період;

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

Найпростішим методом вважається визначення ступеня різноманітності через *коефіцієнт асоціації*, що показує частку збіжних елементів виробництва в їх загальній кількості. Чим більшим є коефіцієнт асоціації, тим меншим є ступінь різноманітності, і навпаки.

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

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

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

Оцінку потенціалу підприємства слід здійснювати на базі виробничо-господарського аналізу підприємства. Цей вид аналізу набуває особливого значення при здійсненні заходів, пов'язаних з реструктуризацією фірми, оскільки ставить собі за мету оцінити рівень ефективності використовуваних підприємством виробничих ресурсів для виробництва і реалізації продукції, виявити резерви підвищення ефективності їх використання.

Серед факторів, що впливають на ефективність використання основних засобів, матеріальних та трудових ресурсів підприємства, виділяють *інтенсивні* та *екстенсивні*.

Екстенсивне використання ресурсів передбачає залучення додаткових виробничих ресурсів: збільшення кількості засобів і предметів праці, чисельності робочої сили, збільшення часу використання виробничих ресурсів, усунення непродуктивно використовуваних засобів.

Інтенсивні фактори призводять до прискореного зростання результатів

виробництва порівняно з витратами на нього, що передбачає покращення якісних характеристик ресурсів та удосконалення процесів їх функціонування.

Виробничо-господарський аналіз ставить за мету:

- 1) виявити вплив показників ефективності використання виробничих засобів на кінцеві результати діяльності підприємства;
- 2) оцінити, під впливом яких факторів – інтенсивних чи екстенсивних – відбулися виявлені зміни.

Проблема підвищення ефективності використання виробничих ресурсів є дуже важливою, оскільки її вирішення сприяє розв'язанню *ряду питань*:

- зниження собівартості виробленої продукції, тобто впровадження систем (управлінських, технологічних, фінансових, оплати праці), які дають можливість забезпечити випуск продукції з найменшими витратами виробничих ресурсів;
- забезпечення випуску найбільшої кількості готової продукції при даній кількості засобів.

9.2. Діагностика використання основних засобів, матеріальних та трудових ресурсів

Основні засоби слугують матеріально-технічною базою виробництва, фундаментом його вдосконалення та розвитку. Цей процес відбувається шляхом нарощування потенціалу основних засобів (екстенсивно) і через підвищення ефективності їх використання (інтенсивно). Значне нарощування основних виробничих засобів призводить до ускладнень у технічному переоснащенні виробництва, внаслідок морального і фізичного старіння устаткування, що зменшує ефективність його використання та можливість конверсії. Тому економічно виправданим є збільшення часу роботи устаткування, повне завантаження його парку, кваліфікований догляд за його роботою та ін.

Мета економічної діагностики – визначити забезпечення основними засобами за умови найбільш інтенсивного їх використання та пошуку резервів підвищення їх віддачі.

Враховуючи принцип системного підходу, в процесі економічного аналізу на різних рівнях менеджменту виділяють такі завдання:

- аналіз обсягу та структури основних засобів та їх відповідальності вимогам технічного прогресу та оптимальним параметрам виробництва;
- визначення технічного стану основних засобів, темпів, форм і методів їх оновлення;
- аналіз використання наявного парку устаткування, стану його екстенсивного та

інтенсивного завантаження;

- виявлення внутрішньовиробничих резервів поліпшення використання основних засобів;
- розрахунок кінцевих виробничо-фінансових результатів поліпшення використання основних засобів.

При діагностиці структури і динаміки структурних змін у складі основних засобів, що відбулися за звітний період, використовується інформація бухгалтерської звітності, дані аналітичного обліку по відповідних рахунках за видами основних засобів.

Статистична обробка даних, які є у звітності компанії, відбувається за допомогою:

- 1) **горизонтального аналізу**, який містить порівняння даних звітного періоду з відповідними даними попередніх періодів, порівняння звітних даних з плановими або з даними по найкращих періодах роботи підприємства, з галузевими показниками, розрахунок їх абсолютної зміни за рік;
- 2) **вертикального аналізу**, який передбачає розрахунок структури і динаміки показників, порівняння темпів приросту ресурсів з темпом приросту обсягу готової продукції, розрахунок відносної економії від використання ресурсів.

При проведенні горизонтального аналізу слід звертати увагу на наступне:

- виявляти причини зростання основних засобів (збільшення внаслідок переоцінки основних засобів не є позитивною тенденцією);
- до позитивних можна віднести тенденції, які полягають у перевищенні темпів зростання виробничих фондів над темпами зростання невиробничих фондів.

Під час вертикального аналізу треба виявити позитивні тенденції стосовно структурних змін у складі основних засобів, до яких можна віднести:

- значну частку активної частини основних засобів (машин, обладнання) порівняно з пасивною частиною;
- перевищення темпів зростання активної частини основних засобів відносно темпів зростання пасивної частини.

Серед факторів, які характеризують підвищення ефективності використання основних засобів підприємства, слід виділити наступні:

- 1) зростання фондівіддачі, яка визначається як відношення обсягу випущеної товарної продукції до середньорічної вартості основних виробничих фондів (в їх сумі не враховуються зарезервовані та надані в оренду фонди). Однак ефективність використання основних фондів підвищується лише тоді, коли фондівіддача зростає за рахунок підвищення продуктивності машин і обладнання, скорочення часу простоїв, удосконалення бізнес-процесів виробництва продукції, застосування технічно оновлених основних фондів;
- 2) зниження фондомісткості – показника, оберненого до фондівіддачі;

3) збільшення оборотності основних виробничих фондів (в роках) – відношення середньорічної величини основних виробничих фондів до суми амортизації, призначеної для повного відновлення основних засобів.

Економія (перевитрати) основних виробничих фондів обчислюється за формулою:

$$Еоф = СФ03_2 - (СФ03_1 \times Тзр_{ВРП}) \quad (9.2)$$

де СФ03 – середньорічна вартість основних виробничих фондів;

Тзр_{ВРП} – темп зростання виручки від реалізації продукції у коефіцієнті.

Управління матеріальними ресурсами і виробничим запасами підприємства відіграє важливу роль в управлінні підприємством в цілому.

Матеріальні ресурси – це частина оборотних фондів підприємства, тобто ті запаси виробництва, що цілком споживаються в кожному виробничому циклі, повністю переносять свою вартість на готову продукцію й у процесі виробництва змінюють чи витрачають свої споживчі властивості.

Перехід до ринкової економіки, зростання конкуренції викликає необхідність економії та покращення використання матеріальних ресурсів. Послідовне здійснення режиму економії, в тому числі економія предметів праці, яка знаходить своє відображення у зниженні абсолютних і питомих витрат сировини, матеріалів, палива дає можливість з однієї й тієї ж кількості матеріальних ресурсів виробляти більше продукції без додаткових витрат, а отже збільшувати прибутковість підприємства та національний дохід держави.

Аналіз використання матеріальних ресурсів має за мету оцінити ступінь ефективності використання підприємством наявних сировинних, паливно-енергетичних та інших ресурсів.

Важливість підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів пояснюється їх винятковим значенням в процесі зниження собівартості виробленої продукції та зростанні виробництва, що забезпечується зниженням втрат і нерациональних витрат при їх використанні. Це досягається не тільки шляхом підвищення технічного рівня виробництва, але і через покращення методів управління ресурсами, спрямованих на зниження простоїв і втрат від неритмічності надходжень матеріальних ресурсів, удосконалення бізнес-процесів, зниження запасів готової продукції та незавершеного виробництва.

Показниками ефективності використання матеріальних ресурсів є:

- 1) **матеріаловіддача** – показник, що відображає кількість випущеної продукції на 1 грн. витрачених предметів праці. Визначається як відношення обсягу виробленої продукції у вартісній оцінці до загальної суми матеріальних витрат;
- 2) **матеріаломісткість** – кількість матеріалів, необхідних для виробництва

продукції вартістю 1 грн. Визначається як відношення загальної суми матеріальних витрат до обсягу продукції у вартісній оцінці;

3) **відносна економія матеріальних витрат** (без амортизації) визначається за формулою:

$$E_m = MB_2 - (MB_1 \times T_{зр_{ВРП}}) \quad (9.3)$$

де MB – матеріальні витрати;

$T_{зр_{ВРП}}$ – темп зростання виручки від реалізації продукції у коефіцієнті.

4) **відношення темпів приросту матеріальних витрат (без амортизації) до темпів приросту продукції.**

Для проведення більш глибокого аналізу матеріальні витрати доцільно розбивати на окремі види матеріальних ресурсів та проводити аналіз матеріаловіддачі чи матеріаломісткості за конкретними видами матеріалів.

Кадровий потенціал підприємства відіграє провідну роль у розв'язанні науково – технічних, організаційних і економічних завдань господарювання. Ступінь забезпечення підприємства робочою силою та раціональне її використання значною мірою визначають організаційно-технічний рівень виробництва, характеризують ступінь використання техніки та технології, предметів праці, створюють умови високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає певній сфері діяльності.

Аналіз використання трудових ресурсів покликаний вирішувати такі завдання:

- 1) виявлення динаміки чисельності трудових ресурсів за аналізований період, оцінка впливу динаміки чисельності на динаміку обсягу продукції;
- 2) розрахунок продуктивності праці за звітний період, порівняння даного показника з відповідним показником за попередній період, дослідження впливу факторів (інтенсивних та екстенсивних) зміни продуктивності праці;
- 3) дослідження темпів зростання оплати праці, оцінка співвідношення темпів зростання заробітної плати та темпів зростання продуктивності праці.

Показниками, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів, є такі:

- 1) продуктивність праці та її динаміка;
- 2) відносна економія праці та фонду заробітної плати;
- 3) відношення темпів приросту продуктивності праці до приросту середньої заробітної плати.

Аналіз показників полягає у зіставленні планових і фактичних їх значень, порівнянні їх з даними по передових підприємствах галузі, оцінці динаміки та виявленні факторів, що її визначають.

Відносна економія (перевитрати) трудових ресурсів обчислюється за формулою:

$$E_{\text{тр}} = \text{СЧР}_2 - (\text{СЧР}_1 \times \text{Тзр}_{\text{ВРП}}) \quad (9.4)$$

де СЧР – середньоблікова чисельність робітників;

Тзр_{ВРП} – темп зростання виручки від реалізації продукції у коефіцієнті.

9.3. Інтегральна оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

В умовах ринку стабільні позиції мають тільки ті підприємства, що постійно розвиваються. Можливості ж розвитку визначаються масою отриманого прибутку.

Оцінка ресурсного потенціалу дає можливість з'ясувати причини розбіжностей потенційних і фактичних можливостей використання ресурсів підприємств, а, відповідно, і його діяльності в цілому, тому необхідно визначитись з інтегральним показником, який би відображав ефективність використання ресурсів в цілому та виявляв би потенційні можливості їх використання. У ролі комплексного критерію оцінки використання ресурсів може виступати загальний обсяг виробництва продукції в грошовому виразі, який є основою для формування моделі дослідження. Для пошуку факторів слід розглянути систему показників, які характеризують ефективність використання складових ресурсного потенціалу.

Інтегральний показник ефективності використання ресурсного потенціалу ($E_{\text{рес}}$) відображає середній результат ефективності використання матеріальних ($E_{\text{мр}}$), фінансових ($E_{\text{фр}}$) та трудових ресурсів ($E_{\text{тр}}$).

Його величину можна розрахувати за формулою:

$$E_{\text{рес}} = \sqrt{E_{\text{мр}} \times E_{\text{фр}} \times E_{\text{тр}}} , \quad (9.5)$$

Ефективність використання матеріальних ресурсів ($E_{\text{мр}}$) може бути визначена за формулою:

$$E_{\text{мр}} = \sqrt{K_{\text{оф}} \times K_{\text{оз}}} , \quad (9.6)$$

де $K_{\text{оф}}$ – інтегральний показник ефективності використання основних фондів, який, у свою чергу, розраховується за формулою:

$$K_{\text{оф}} = \sqrt{I_{\text{фв}} \times I_{\text{вп}}} , \quad (9.7)$$

де $I_{\text{фв}}$ – індекс фондівіддачі (темп зростання показника за відповідний період часу);

$I_{ВП}$ – індекс вартості валової продукції (темп зростання вартості валової продукції за відповідний період часу)

$K_{оз}$ – інтегральний показник ефективності використання оборотних засобів, що, у свою чергу, розраховується за формулою:

$$K_{оз} = \sqrt{I_{КО} \times I_{РП}}, \quad (9.8)$$

де $I_{КО}$ – індекс коефіцієнта оборотності (темп зростання показника за відповідний період часу);

$I_{РП}$ – індекс виручки від реалізації продукції (темп зростання виручки від реалізації продукції за відповідний період часу).

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів:

$$K_{об} = \frac{B_p}{C_3}, \quad (9.9)$$

де B_p – вартість реалізованої продукції, тис. грн.;

C_3 – середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.

Ефективність використання фінансових ресурсів може бути розрахована за формулою:

$$E_{фр} = \frac{\Pi}{ОФ + ОЗ + ФОП}, \quad (9.10)$$

де Π – валовий прибуток, тис. грн.;

$ОФ$ – середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.;

$ОЗ$ – середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.;

$ФОП$ – річний фонд оплати праці, тис. грн.

Ефективність використання трудових ресурсів можна розрахувати як

$$E_{тр} = \frac{ВП}{ФОП} \quad (9.11)$$

де $ВП$ – вартість валової продукції, тис. грн.;

Отже, цей показник містить не тільки обсягові, але і якісні показники.

Інтегральний підхід до оцінки показників ефективності використання ресурсного потенціалу дає можливість підвищити точність такої оцінки у зв'язку з врахуванням системного підходу до аналізу виробничих ресурсів як елементу системи підприємства, а також через врахування реальної віддачі у вигляді чистого прибутку від реалізації продукції та оцінки рівня її конкурентоспроможності, що є особливо важливою складовою ринкового механізму господарювання підприємств.

9.4. Рейтинговий метод діагностування виробничого потенціалу

підприємства

У процесі проведення діагностики виробничого потенціалу підприємства з використанням рейтингового методу враховується напрям дослідження та аналізуються три основні складові: виробнича, матеріальна та кадрова.

У межах кожної складової розраховуються ключові показники, що характеризують рух і стан ефективності використання окремих елементів цих складових.

Приклад системи оцінних показників для визначення рівня виробничого потенціалу підприємства наведено у табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Система оцінних показників для визначення рівня виробничого потенціалу підприємства (ВПП)

Напрямок дослідження	Показники оцінки виробничої складової	Показники оцінки матеріальної складової	Показники оцінки кадрової складової
Аналіз руху складових ВПП	Коефіцієнт оновлення ОЗ; Коефіцієнт вибуття ОЗ; Коефіцієнт приросту ОЗ.	Коефіцієнт нерівномірності постачань матеріалів; Коефіцієнт варіації.	Коефіцієнт обороту з прийому; Коефіцієнт обороту з вибуття; Коефіцієнт плинності кадрів; Коефіцієнт стабільності кадрів.
Поточний стан складових ВПП	Коефіцієнт зносу ОЗ; Коефіцієнт придатності ОЗ; Показники, що характеризують фонд часу використання обладнання; Коефіцієнти використання виробничих потужностей.	Коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами фактичний; Коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами плановий.	Середньорічне виготовлення продукції одним працюючим; Показники балансу робочого часу.
Ефективність використання складових ВПП	Фондовіддача; Фондомісткість; Рентабельність ОЗ; Коефіцієнт завантаження обладнання; Коефіцієнт змінності; Коефіцієнт інтенсивного навантаження обладнання; Інтегральний показник завантаження обладнання.	Матеріаловіддача продукції; Матеріаломісткість продукції; Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції; Коефіцієнт використання матеріалів.	Зміна середньої заробітної плати працівників за період; Зміна середньорічного виробітку; Непродуктивні витрати робочого часу; Економія (перевитрата) фонду заробітної плати.

Для проведення експрес-діагностики виробничого потенціалу підприємства

переліку наведених у табл. 9.1 показників за кожною складовою достатньо, задля фундаментальної діагностики кількість аналізованих показників має бути значно більшою.

Основні етапи визначення рівня виробничого потенціалу підприємства за рейтинговим методом:

1. Визначення рівнів ВПП та їх характеристика (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

Характеристика рівнів ВПП

Рівень ВПП	Позначення	Характеристика
Високий	А	Підприємство перебуває у стані абсолютної рівноваги за всіма складовими відповідно до всіх критеріїв оцінки
Середній	В	Підприємство успішно існує у бізнесі, однак є труднощі, які долаються, оскільки працюють механізми адаптації
Низький	С	Наявність «хронічних» порушень більшості параметрів усіх функціональних складових: проблеми з забезпеченням підприємства основними фондами, сировиною, матеріалами, трудовими ресурсами, неефективне їх використання

2. Визначення рівня порогових значень показників за кожною складовою ВПП.

Діагностування стану виробничої складової:

■ Знос основних засобів. Певною мірою значення даного показника свідчить про наявність або відсутність проблем, пов'язаних із накопиченим зносом основних виробничих засобів. У цьому сенсі саме накопичений знос, його величина – свого роду показник успіху або невдачі на ринку засобів праці. Даний показник визначається відношенням суми зносу основних засобів до їх первинної вартості. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу:

- Рівень ВПП А – менше 50% – помірний;
- Рівень ВПП В – 51-69 % – потребує оновлення;
- Рівень ВПП С – 70 % і більше – значний.

■ Співвідношення коефіцієнтів оновлення і вибуття основних засобів. Коефіцієнт оновлення розраховується як відношення вартості введених в експлуатацію основних засобів до вартості основних засобів на кінець року. Коефіцієнт вибуття розраховується як відношення вартості виведених основних засобів до вартості основних засобів на початок року. Якщо оновлення основних виробничих засобів випереджає вибуття, то відбувається процес «випередження», тобто основні засоби не тільки підтримуються в працездатному стані, але і відбуваються процеси оновлення або розширення виробничої бази. Співвідношення компенсації свідчить про те, що підприємство може лише підтримувати основні виробничі засоби на досягнутому рівні. Співвідношення відставання свідчить про

те, що підприємство «втрачає» основні виробничі засоби. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу:

- Рівень ВПП А – > 1 ;
- Рівень ВПП В – $0,5-1$;
- Рівень ВПП С – $< 0,5$.

▪ **Фондовіддача.** Даний показник визначається відношенням виручки від реалізації продукції до середньорічної вартості основних засобів. Зростання фондовіддачі є одним з чинників інтенсивного зростання обсягу випуску продукції. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу:

- Рівень ВПП А – > 1 ;
- Рівень ВПП В – $= 1$;
- Рівень ВПП С – < 1 .

Оцінка матеріальної складової:

▪ **Частка змінних витрат в собівартості продукції.** Оцінюючи даний показник потрібно мати на увазі, що структура собівартості має яскраво виражені галузеві особливості. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу:

- Рівень ВПП А – 80% і більш;
- Рівень ВПП В – $50\%-79\%$;
- Рівень ВПП С – $< 50\%$.

▪ **Співвідношення зміни цін на сировині, матеріали і зміни цін на продукцію.** У випадку, якщо значення даного співвідношення більш одиниці – існує «диктат постачальника». Постачальник з різноманітних причин (дефіцитність продукції, монопольне положення) має можливість диктувати ціну на свою сировину, а виробник продукції – підприємство, з певних причин (жорстка конкуренція, низький купівельний попит тощо) не має можливості відповідно підвищувати ціни на готову продукцію. Якщо значення показника дорівнює одиниці – це «співвідношення рівноваги». Тобто підприємство – виробник продукції компенсує «підвищення» цін на сировину та матеріали зростанням ціни на готову продукцію. Якщо значення даного співвідношення менш одиниці – це вже «диктат виробника». Це означає, що сировина та матеріали купуються за низькими цінами, а готова продукція має підвищений попит; або підприємство займає дуже вигідну ринкову позицію і має можливість «диктувати ціни». Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу:

- Рівень ВПП А – < 1 ;
- Рівень ВПП В – $= 1$;
- Рівень ВПП С – > 1 .

▪ Матеріаловіддача. Даний показник визначається як відношення виручки від реалізації продукції до матеріальних і прирівняних до них витрат у собівартості продукції. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу:

- Рівень ВПП А – $> 1,5$;
- Рівень ВПП В – $1-1,5$;
- Рівень ВПП С – < 1 .

Оцінка стану кадрової складової:

▪ Співвідношення коефіцієнта обороту за прийомом і коефіцієнта обороту за вибуттям. Коефіцієнт обороту за вибуттям визначається відношенням кількості прийнятих за певний період часу до середньооблікової чисельності протягом аналізованого періоду. Коефіцієнт обороту за вибуттям визначається відношенням кількості звільнених за певний період часу до середньооблікової чисельності протягом цього періоду. Відповідне значення отриманого співвідношення, насамперед, співвідношення компенсації, свідчить про збалансованість, динамічну рівновагу у формуванні трудових ресурсів підприємства. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу:

- Рівень ВПП А – > 1 ;
- Рівень ВПП В – $0,5-1$;
- Рівень ВПП С – $< 0,5$.

▪ Професійний рівень персоналу. Визначення даної якісної характеристики здійснюється на підставі експертної оцінки. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу:

- Рівень ВПП А – відповідає потребі;
- Рівень ВПП В – необхідне навчання й оновлення персоналу;
- Рівень ВПП С – не відповідає потребам, необхідне радикальне оновлення персоналу.

▪ Зміна виробітку на одного працюючого. Виробіток визначається відношенням обсягу виробленої продукції до середньооблікової чисельності працюючих. Потім розраховується зміна виробітку як відношення виробітку поточного року до виробітку попереднього року. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу:

- Рівень ВПП А – $> 10 \%$;
- Рівень ВПП В – $0-10 \%$;
- Рівень ВПП С – < 0 .

3. Наступним етапом є надання кожному значенню показника, що потрапив у певний інтервал, бальної характеристики: Коефіцієнти рівня ВПП А – 10 балів; Коефіцієнти рівня В – 6 балів; коефіцієнти рівня С – 2 бали.

Найбільший бал повинен відповідати найсприятливішому інтервалу,

найменший – найкритичнішому.

Виходячи з цього, максимальне значення шкали – 30 балів ($10 \cdot 3$), де 10 – максимальний бал розрахованих показників кожної складової ВПП, 3 – кількість показників, що характеризують кожну складову.

Мінімальне значення шкали – 10 балів ($2 \cdot 3$), де 6 – максимальний бал розрахованих показників кожної складової ВПП, 3 – кількість показників, що характеризують кожну з складових.

Задля позиціонування виробничого потенціалу підприємства згідно градації «високий, середній, низький» у методиці запропоновано використовувати такий підхід:

А) Підприємство можна віднести до підприємств з високим рівнем виробничого потенціалу при наступних значеннях розрахованих коефіцієнтів:

- всі три коефіцієнти – коефіцієнти ВПП рівня А;
- два коефіцієнти – коефіцієнти ВПП рівня А, один коефіцієнт – коефіцієнт ВПП рівня В.

Б) Підприємство можна віднести до підприємств з середнім рівнем виробничого потенціалу при наступних значеннях розрахованих коефіцієнтів:

- коефіцієнти – коефіцієнти ВПП рівня А, один коефіцієнт – коефіцієнт ВПП рівня С;
- один коефіцієнт – коефіцієнт ВПП рівня А, один коефіцієнт – коефіцієнт рівня ВПП В, один коефіцієнт – коефіцієнт ВПП рівня С;
- два коефіцієнти – коефіцієнти ВПП рівня В, один коефіцієнт – коефіцієнт ВПП рівня А;
- всі три коефіцієнти – коефіцієнти ВПП рівня В;
- два коефіцієнти – коефіцієнти ВПП рівня В, один коефіцієнт – коефіцієнт ВПП рівня С.

В) Підприємство можна віднести до підприємств з низьким рівнем виробничого потенціалу при наступних значеннях коефіцієнтів:

- два коефіцієнти – коефіцієнти ВПП рівня С, один коефіцієнт – коефіцієнт ВПП рівня А;
- два коефіцієнти – коефіцієнти рівня ВПП С, один коефіцієнт – коефіцієнт ВПП рівня В;
- всі три коефіцієнти – коефіцієнти ВПП рівня С.

Порогові значення бальної шкали оцінки рівня ВПП? Рівень ВПП А – 23-30 балів; рівень ВПП В – 15-22 бали; рівень ВПП С – 6-14 балів.

Контрольні питання

1. В чому полягає сутність потенціалу підприємства?
2. Які складові потенціалу підприємства?
3. В чому полягає суть ресурсного підходу до оцінки потенціалу підприємства?
4. Коли доцільно застосовувати результативний підхід до оцінки потенціалу підприємства?
5. Що таке гнучкість виробничої системи підприємства?
6. В чому полягає суть коефіцієнту асоціації?
7. Які завдання ставить перед собою виробничо-господарський аналіз підприємства?
8. В чому полягає суть економічної діагностики основних засобів підприємства?
9. Яка послідовність здійснення діагностики матеріально-сировинних ресурсів підприємства?
10. В чому полягає необхідність здійснення діагностики кадрового потенціалу підприємства?

ТЕМА 10. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА

Мета: розкрити механізм проведення фінансової діагностики

План

- 10.1. Фінансова діагностика, її суть, необхідність проведення, джерела інформації
- 10.2. Діагностика фінансових результатів підприємства
- 10.3. Аналіз руху грошових коштів
- 10.4. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства. Діагностика ймовірності банкрутства підприємства

Основні терміни та поняття

Фінансова діагностика. Інформаційні джерела для фінансової діагностики. Фінансово-економічний аналіз. Методика аналізу фінансової звітності. Балансовий прибуток та його види. Операційна діяльність. Інвестиційна діяльність. Фінансова діяльність. Фактори збільшення прибутку. Точка беззбитковості. Потік грошових коштів. Аналіз звіту про рух грошових коштів. Операційний аналіз. Аналіз операційних витрат. Аналіз управління активами. Показники ділової активності. Ліквідність. Найбільш ліквідні активи. Швидкоореалізовані активи. Повільноореалізовані активи. Важкоореалізовані активи. Найбільш термінові зобов'язання. Короткострокові пасиви. Довгострокові пасиви. Постійні пасиви.

Абсолютно стійкий баланс. Показники ліквідності. Чистий робочий капітал підприємства. Фінансова стійкість. Типи фінансової стійкості. Коефіцієнти фінансової стійкості. Показники прибутковості. Показники майнового стану.

Література: [1. С. 49-58], [3. С. 63-73], [4], [5. С. 352-378], [6. С. 244-264], [7. С. 111-137], [8. С. 72-79]

10.1. Фінансова діагностика, її суть, необхідність проведення, джерела інформації

За дослідженнями західних аналітиків 2/3 всіх банкрутств відбувається за рахунок внутрішніх причин, а саме – нераціональної організаційної структури управління, поспішного вибору постачальників, невідповідної економічному потенціалу сфері діяльності, помилкової оцінки місткості ринку тощо. Найважливішою причиною, на думку більшості дослідників, є безсистемна фінансово-аналітична робота (або взагалі її відсутність), що полягає не тільки у відсутності періодичності її здійснення, а й у недосконалої та поверховості розуміння особливостей її інформаційного та методологічного забезпечення.

Ключовим питанням для розуміння сутності та результативності фінансової діагностики є концепція господарської діяльності як потоку управлінських рішень для вкладення ресурсів з метою отримання прибутку. Саме отримання прибутку необхідне для збереження економічної життєздатності підприємства, можливості подальших вкладень капіталу. При цьому всю сукупність рішень щодо досягнення цієї мети може бути зведено до *трьох основних напрямів*:

- 1) рішення щодо вкладення ресурсів;
- 2) операції, що здійснюються за допомогою цих ресурсів;
- 3) визначення структури фінансової діяльності.

Вчасне та якісне забезпечення цих напрямів фінансових рішень і є сутністю фінансової діагностики.

Фінансова діагностика є методом пізнання фінансового механізму підприємства, процесів формування та використання фінансових ресурсів для його операційної та інвестиційної діяльності. Її результат – оцінка фінансового благополуччя підприємства, стану його майна, швидкості обертання всього капіталу та його окремих частин, доходності використання коштів.

Користувачами результатів фінансової діагностики в ринкових умовах господарювання виступають:

- 1) акціонери та засновники підприємства, яких цікавить рентабельність акціонерного капіталу та внесків засновників у складі загальних інвестицій;
- 2) менеджери підприємства, яким фінансова діагностика надає достовірну оцінку ефективності управління підприємством;
- 3) кредитори, яких цікавить платоспроможність підприємства і ризик неповернення позичкових коштів;

4) інвестори, що вкладають капітал із певним рівнем ризику з метою отримання доходу на нього;

5) працівники підприємства, зацікавлені в отриманні інформації про здатність підприємства своєчасно виплачувати заробітну плату;

6) постачальники матеріально-технічних ресурсів, споживачі (клієнти підприємства), податкові служби, страхові компанії, органи державного управління тощо.

В процесі фінансової діагностики використовується інформація з *таких джерел*:

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

Інформаційні джерела для фінансової діагностики повинні відповідати таким вимогам:

- значимість (своєчасність, прогностична цінність, цінність зворотного зв’язку);
- надійність (достовірність, можливість перевірки, нейтральність);
- порівняність;
- постійність.

Фінансова діагностика, яка ґрунтується виключно на даних бухгалтерської звітності, набуває характеру **зовнішньої діагностики**, тобто діагностики, що здійснюється за межами підприємства його зацікавленими контрагентами. Вона має **такі особливості**:

- 1) множинність суб’єктів діагностики, користувачів інформації про діяльність підприємства;
- 2) різноманітність цілей та інтересів суб’єктів діагностики;
- 3) наявність типових методик, стандартів обліку та звітності;
- 4) орієнтація діагностики на публічну, зовнішню звітність підприємства;
- 5) максимальна відкритість результатів діагностики для користувачів інформації про діяльність підприємства.

При цьому згідно з Міжнародними стандартами бухгалтерського обліку інформаційною базою для фінансової діагностики є дані:

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

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

Фінансово-економічний аналіз (ФЕА) є складовою частиною комплексної діагностики підприємства. Це ефективний метод, який дає можливість здійснити

оцінку її фінансового стану і є базою для проведення робіт, пов'язаних з формуванням фінансової політики компанії.

Фінансово-економічний аналіз дозволяє реалізувати *наступні завдання*:

1) оцінити результати і ефективність діяльності компанії, її поточний фінансовий стан, скласти прогноз розвитку фінансово-економічних показників підприємства на найближчу перспективу;

2) оцінити динаміку фінансових показників за певний період часу та визначити фактори, що викликали ці зміни;

3) оцінити існуючі фінансові обмеження на шляху реалізації організаційних перетворень;

4) виявити і оцінити можливі джерела фінансування заходів по реструктуризації та можливий ефект від їх реалізації.

На етапі діагностики підприємства фінансово-економічний аналіз ставить перед собою мету – проведення поглибленої оцінки господарської ситуації для обґрунтування управлінських рішень. У зв'язку з цим він набуває *рис і особливостей внутрішньогосподарського управлінського аналізу*, зокрема:

- не передбачає використання стандартних державних форм звітності, оскільки призначений для внутрішнього використання;

- використовує для реалізації своїх завдань великий обсяг інформації, залучаючи всі можливі її джерела і використовуючи для їх обробки методи статистики, математичного моделювання, фінансового аналізу, планування;

- використовує одержані результати фінансового аналізу для удосконалення фінансової політики підприємства (при розробці облікової і кредитної політики, виборі напрямків управління оборотними коштами та витратами, при виборі дивідендної політики);

- детально оцінює всі сторони діяльності підприємства;

- має «закритий» для зовнішніх користувачів характер, не призначений для розголошення.

На практиці застосовуються такі методики аналізу фінансової звітності:

1. Аналіз абсолютних показників передбачає:

- читання звітності, оцінку за статтями звітного балансу на початок і на кінець періоду;

- оцінку їх змін в абсолютних показниках;

- оцінку питомої ваги статей балансу;

- оцінку динаміки структурних змін;

- аналіз змін у відсотках до величин на початок періоду (темпи приросту статті балансу).

2. Горизонтальний аналіз звітності – це аналіз, що базується на порівнянні динаміки розвитку всіх статей балансу та звіту про фінансові результати порівняно з базовим роком. При цьому здійснюється постатейне зіставлення звітів, визначаються абсолютні та відносні відхилення конкретних фінансових показників.

3. Вертикальний (відсотковий) аналіз дає можливість з'ясувати структуру найважливіших результативних сум фінансової звітності. Сума активу приймається за 100 %, і розраховується питома вага кожної статті активів у загальному підсумку.

Аналогічно розраховують структуру пасивів. При вертикальному аналізі звіту про фінансові результати за 100 % береться виручка від реалізації.

4. Фінансові коефіцієнти – важливі інструменти фінансового аналізу, які обчислюються як відношення одного бухгалтерського показника до другого. Аналіз фінансового стану фірми за допомогою фінансових коефіцієнтів передбачає зіставлення показників підприємства за поточний рік з аналогічними показниками за минулий період, а також визначення тенденцій розвитку фірми по кожному коефіцієнту.

Найчастіше розраховують 4 групи показників:

- 1) показники ліквідності;
- 2) показники фінансової стійкості;
- 3) показники ділової активності;
- 4) показники рентабельності.

10.2. Діагностика фінансових результатів підприємства

При оцінці фінансових результатів ставиться завдання оцінити прибуток за звітний період, а також виявити фактори, що вплинули на його величину. *Цієї мети досягають в 2 етапи:*

- 1) аналізується рівень, динаміка і структура прибутку;
- 2) аналізується рівень і динаміка факторів, що вплинули на величину прибутку:
 - обсяг виробництва;
 - витрати виробництва (собівартість).

Джерелом інформації для аналізу прибутку є звіт про фінансові результати.

В умовах функціонування ринкової економіки прибуток підприємства є джерелом усіх фінансових ресурсів. Від його величини залежать розміри фонду нагромадження і споживання, технічний, соціальний розвиток підприємства, вибір систем матеріального заохочення.

Прибуток класифікується за декількома *ознаками*, основними з яких є:

- джерела формування;
- види діяльності;
- склад елементів, що формують прибуток.

Відповідно до наведеної класифікації розглянемо *основні види прибутку*.

Кінцевий фінансовий результат, названий **валовим (балансовим) прибутком/збитком**, складається з фінансового результату від реалізації продукції (робіт, послуг), основних фондів та іншого майна підприємства, а також доходів від позареалізаційних операцій, зменшених на суму витрат за цими операціями.

Балансовий прибуток (плановий і фактичний) розраховують за кожним видом діяльності підприємства.

До балансового прибутку належать такі його види:

1) прибуток від реалізації товарної продукції (різниця між виручкою від реалізації товарної продукції та її повною собівартістю);

2) прибуток від іншої реалізації (прибуток від реалізації продукції непромислових господарств, доходи від реалізації товарно-матеріальних цінностей);

3) позареалізаційний прибуток (штрафи, сплачені підприємству, відсотки від реалізації цінних паперів, прибуток від спільної діяльності, орендна плата).

Прибуток від реалізації товарної продукції можна визначити двома методами:

- 1) методом прямого рахунку;
- 2) пофакторним методом.

При використанні **I методу** всі розрахунки ґрунтуються на прямому підрахунку виручки від реалізації за гуртовими цінами підприємства (без ПДВ) та собівартості продукції на весь асортимент.

Підприємства, що займаються експортними операціями, при підрахунку прибутку з виручки від реалізації продукції виключають транспортні тарифи, тобто:

$$\text{Преал.} = \text{Вреал.} - (\text{СВповна} + \text{ПДВ} + \text{акцизи на окремі групи товарів} + \text{ексифтні (транспортні) тарифи}) \quad (10.1)$$

При використанні **II методу** визначають вплив таких факторів:

- 1) залежні від роботи підприємства (внутрішні):
 - зростання обсягу продукції (вплив прямо пропорційний);
 - зниження собівартості продукції (вплив обернено пропорційний);
 - підвищення якості продукції;

2) незалежні від роботи підприємства (зовнішні) – фактор цін, тарифів, податків, пільг, штрафних санкцій, зміна природних умов.

Маржинальний прибуток характеризує суму чистого доходу від операційної діяльності (валового доходу підприємства від цієї діяльності, зменшеного на суму непрямих податкових платежів) за відрахуванням суми змінних витрат.

Валовий (балансовий) прибуток характеризує суму чистого доходу від операційної діяльності за відрахуванням всіх операційних витрат: як постійних, так і змінних (балансовий прибуток відповідно становить різницю між усією сумою чистого доходу і всією сумою його поточних витрат).

Чистий прибуток характеризує суму балансового (валового) прибутку, зменшеного на суму податкових платежів за його рахунок.

Для підвищення ефективності роботи підприємств першорядне значення має виявлення резервів збільшення обсягів виробництва і реалізації, зниження собівартості продукції (робіт, послуг), зростання прибутку.

Для визначення основних напрямків пошуку резервів збільшення прибутку фактори, що впливають на його одержання, класифікують за різними ознаками.

До **зовнішніх** факторів належать природні умови, державне регулювання цін, тарифів, банківських відсотків, податкових ставок і пільг, штрафних санкцій тощо. Ці фактори не залежать від діяльності підприємств, але можуть значно впливати на розмір прибутку.

Внутрішні фактори поділяються на **виробничі і позавиробничі**.

Виробничі фактори характеризують наявність і якісні показники використання засобів і предметів праці, трудових і фінансових ресурсів і, у свою чергу, можуть підрозділятися на **екстенсивні та інтенсивні**.

Екстенсивні фактори впливають на процес одержання прибутку через кількісні зміни: обсягу засобів і предметів праці, фінансових ресурсів, часу роботи устаткування, чисельності персоналу, фонду робочого часу й ін.

Інтенсивні фактори впливають на процес одержання прибутку через якісні зміни: підвищення продуктивності устаткування і поліпшення його властивостей, використання прогресивних видів матеріалів і удосконалення технології їх обробки, прискорення оборотності обігових коштів, підвищення кваліфікації і продуктивності праці персоналу, зниження трудомісткості і матеріаломісткості продукції, удосконалення організації праці і більш ефективне використання фінансових ресурсів тощо.

До **позавиробничих** факторів належать, наприклад, постачальницько-збутова і природоохоронна діяльність, соціальні умови праці і побуту тощо.

При здійсненні фінансово-господарської діяльності підприємства всі ці фактори перебувають у тісному взаємозв'язку і взаємозалежності. «Прямий» вплив на розмір собівартості продукції, а отже, і прибутку пов'язаний з тим, наскільки раціонально й ощадливо витрачаються матеріальні ресурси – адже частка матеріальних витрат у складі собівартості звичайно коливається від 60 до 90%.

Особливого значення на підприємстві надають питанням розподілу чистого прибутку. Розподіляють чистий прибуток всередині підприємства на формування **фонду нагромадження** та **фонду споживання**. Розподіл здійснюється підприємством на власний розсуд залежно від потреби і технічного стану підприємства. Крім вищезгаданих фондів, з чистого прибутку може формуватися **резервний фонд**, який призначений для покриття балансових і непередбачуваних втрат, викликаних стихіями.

Методика аналізу прибутку та його динаміки передбачає складання звіту у відсотковому та індексному вигляді та послідовне здійснення **таких операцій**:

1) виявлення структури розподілу виручки від реалізації, розрахунок питомої ваги кожної статті (відсоткова форма звіту):

- а) собівартість продукції;
- б) сплата податків;
- в) чистий прибуток.

2) визначення структурних змін за ряд років, порівняння темпів зміни кожної статті (індексна форма звіту);

3) виявлення найбільш вагомих статей та оцінка факторів, що на них впливають.

В процесі аналізу фінансових результатів особливого значення надається вивченню **структури собівартості продукції**. Аналіз витрат має особливу управлінську цінність, якщо здійснюється постійно на всіх фазах життєвого циклу виробництва продукції. Аналіз проводиться на **двох рівнях**.

На **I рівні** здійснюють аналіз показників собівартості та її структури, який проводять шляхом виявлення відхилення фактичної собівартості від планової як у фактичних, так і в планових цінах.

На **II рівні** робиться поглиблений аналіз за допомогою класифікації витрат на постійні та змінні, що дає можливість провести оцінку беззбитковості та оптимізувати структуру випущеної продукції.

Точка беззбитковості – це рівень фізичного обсягу продажу, при якому виручка від реалізації продукції співпадає з витратами виробництва. Точка беззбитковості визначається за формулою:

$$ТБ = \frac{TFC}{P - TVC}, \quad (10.2)$$

де ТБ – точка беззбитковості, од. продукції;

TFC – постійні витрати на виробництво продукції, грн.;

P – ціна за одиницю продукції, грн.;

TVC – змінні витрати на виробництво продукції.

Рівень резерву прибутковості як частки від запланованого обсягу продажу визначається за формулою:

$$РП = \frac{ОП - ТБ}{ОП}, \quad (10.3)$$

де РП – рівень прибутковості;

ОП – запланований обсяг продажу продукції (обсяг продажу дорівнює обсягу виробництва), грн.

Показник точки беззбитковості дає можливість визначити:

- 1) обсяг продажу, необхідний для одержання прибутку;
- 2) залежність прибутку підприємства від зміни ціни;
- 3) значення кожного виду продукції в частці покриття загальних витрат.

10.3. Аналіз руху грошових коштів

Потік грошових коштів – це різниця між всіма одержаними та виплаченими підприємством грошовими коштами за певний проміжок часу (між початковою та кінцевою звітними датами).

Потік грошових коштів відрізняється від прибутку за такими ознаками:

- 1) у складі прибутку враховані як грошові, так і негрошові форми доходу підприємства за звітний період;
- 2) прибуток визначається після відвантаження товарів, що не завжди збігається з моментом надходження грошових засобів;

3) витрати на виробництво продукції визначаються після її реалізації, а не в момент їх оплати;

4) потік грошових коштів включає також амортизацію, податки, штрафи, боргові виплати та ін.

Аналіз звіту про рух грошових коштів (форми № 3) – це метод оцінки чистої зміни обсягу грошових коштів фірми між початковою та кінцевою датами, зафіксованими в фінансовому звіті.

Метою аналізу є одержання відповідей на наступні питання:

- 1) звідки одержані і на що витрачені грошові кошти;
- 2) чи достатньо одержаних грошових засобів для обслуговування поточної діяльності;
- 3) чи вистачає підприємству коштів для інвестиційної діяльності;
- 4) чи може підприємство розрахуватися зі своїми поточними боргами.

Під час аналізу руху грошових коштів слід розглянути потоки грошових коштів підприємства за видами діяльності підприємства: основною, інвестиційною та фінансовою.

Під основною (поточною) діяльністю розуміють діяльність підприємства з метою одержання прибутку: виробництво промислової продукції, виконання будівельних робіт, сільське господарство, торгівля, громадське харчування та ін.

Джерелами надходжень грошових коштів від основної діяльності є:

- 1) надходження від споживачів (виручка);
- 2) відсотки по дебіторській заборгованості, погашення дебіторської заборгованості;
- 3) аванси від покупців.

Витрати грошових коштів по основній діяльності:

- 1) купівля сировини і матеріалів у постачальників;
- 2) виплата заробітної плати, відрахування в фонди соціального страхування;
- 3) сплата податків, розрахунки з бюджетом;
- 4) сплата відсотків за кредит.

Інвестиційна діяльність підприємства – це діяльність, пов'язана з капітальними вкладеннями підприємства у зв'язку з придбанням земельних ділянок, будівель та іншої нерухомості, обладнання, нематеріальних активів, а також з їх продажем.

Джерела надходжень грошових коштів від інвестиційної діяльності:

- 1) списання землі, будівель, обладнання;
- 2) продаж цінних паперів фірми;
- 3) дивіденди, відсотки від довгострокових фінансових вкладень.

Витрати грошових коштів по інвестиційній діяльності:

- 1) придбання землі, будівель, обладнання;
- 2) інвестиції в довготермінові фінансові вкладення;
- 3) придбання активів, що використовуються в основній діяльності (нематеріальних).

Фінансова діяльність підприємства пов'язана із здійсненням короткотермінових фінансових вкладень, випуском облігацій та інших цінних паперів короткотермінового характеру.

Джерела надходжень грошових коштів від фінансової діяльності:

- 1) цільові інвестиційні надходження;
- 2) надходження від емісії акцій;
- 3) короткотермінові та довготермінові кредити.

Витрати грошових коштів по фінансовій діяльності:

- 1) погашення векселів;
- 2) дивіденди по акціях;
- 3) виплата боргів кредиторам.

Існує два методи складання звіту про рух грошових коштів:

1. Прямий метод ґрунтується на аналізі руху грошових коштів по рахунках підприємства та полягає в послідовному сумуванні всіх притоків і відтоків грошових коштів по основній та інших видах діяльності з кінцевим виведенням підсумкового балансу руху грошових коштів.

2. Непрямий метод базується на аналізі статей балансу та звіту про фінансові результати, дає можливість показати взаємозв'язок між різними видами діяльності підприємства та встановлює взаємозв'язок між чистим прибутком та змінами в активах підприємства.

Перевагою аналізу руху грошових коштів є його аналітична цінність для виявлення наступних відхилень:

- 1) незбалансованого використання грошових коштів;
- 2) надмірного зростання одної із статей, наприклад, активів;
- 3) виявлення джерел фінансових засобів підприємства;
- 4) виявлення достатності (недостатності) фінансування.

10.4. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства. Діагностика ймовірності банкрутства підприємства

Аналіз фінансового стану підприємства передбачає комплексну оцінку джерел грошових засобів фірми (її пасивів) та оцінку напрямків їх використання (активів) за звітний період. Під час аналізу послідовно здійснюються **наступні заходи**:

- 1) оцінка структури і динаміки статей звітності за показниками:
 - а) загальної суми активів і пасивів компанії, динаміки їх розвитку;
 - б) структури активів компанії;
 - в) структури пасивів.
- 2) оцінка фінансової стійкості, яка визначається як здатність підприємства виконувати свої довготермінові зобов'язання та здійснюється шляхом аналізу ступеня покриття запасів і затрат власними джерелами;
- 3) аналіз ліквідності балансу, яка характеризує платоспроможність підприємства, тобто його здатність розраховуватися за своїми зобов'язаннями;

4) аналіз ділової активності і платоспроможності, які дозволяють оцінити ефективність використання власних коштів і полягають в оцінці оборотності активів. Оборотність виражається як швидкість перетворення активів в грошову форму;

5) аналіз оборотності запасів, кредиторської та дебіторської заборгованості.

Джерелами інформації для проведення аналізу фінансового стану підприємства є баланс підприємства та звіт про фінансові результати.

Діагностування із використанням фінансових коефіцієнтів включає сім блоків:

1. Операційний аналіз.
2. Аналіз операційних витрат.
3. Аналіз управління активами.
4. Аналіз ліквідності балансу.
5. Аналіз довгострокової платоспроможності.
6. Аналіз прибутковості діяльності.
7. Аналіз майнового стану підприємства.

Аналіз фінансових коефіцієнтів повинен проводитися у порівнянні з базисними величинами, а саме – середніми за часовим рядом значеннями показників підприємства, що відповідають вимогам безпечного функціонування; середньогалузевими значеннями показників; значеннями, що розраховані за даними звітності конкурента-лідера галузі; теоретично обґрунтованими величинами показників.

Операційний аналіз передбачає розрахунок коефіцієнту росту валових продажів ($k_{РВП}$), коефіцієнту валового доходу ($k_{ВД}$), коефіцієнту операційного прибутку ($k_{ОП}$), коефіцієнту чистого прибутку ($k_{ЧП}$) за формулами (10.4-10.7):

$$k_{РВП} = \frac{\text{Виручка за звітний рік} - \text{Виручка за попередній рік}}{\text{Виручка за попередній рік}}, \quad (10.4)$$

$$k_{ВД} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}}, \quad (10.5)$$

$$k_{ОП} = \frac{\text{Прибуток до сплати процентних платежів та оподаткування}}{\text{Виручка від реалізації}}, \quad (10.6)$$

$$k_{ЧП} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}}, \quad (10.7)$$

Аналіз операційних витрат передбачає розрахунок коефіцієнту собівартості реалізованої продукції ($k_{ВС}$), коефіцієнту витрат на реалізацію та управління ($k_{ВРУ}$), коефіцієнту фінансових витрат та витрат від участі в капіталі ($k_{ФВ}$) за формулами (10.8-10.10):

$$k_{\text{BC}} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Виручка від реалізації}}, \quad (10.8)$$

$$k_{\text{ВРУ}} = \frac{\text{Витрати на реалізацію та управління}}{\text{Виручка від реалізації}}, \quad (10.9)$$

$$k_{\text{ФВ}} = \frac{\text{Фінансові витрати та витрати на участь в капіталі}}{\text{Виручка від реалізації}}, \quad (10.10)$$

Аналіз управління активами передбачає розрахунок низки **показників ділової активності** дають можливість оцінити ефективність використання власних коштів підприємством і виражаються в оцінці оборотності активів компанії.

Оборотність – це швидкість перетворення активів в грошову форму.

Показниками ділової активності є:

1) коефіцієнт оборотності оборотного капіталу показує швидкість обороту матеріальних і грошових ресурсів підприємства і розраховується як відношення обсягу чистої виручки від реалізації до середнього за період значення вартості матеріальних оборотних коштів, грошових коштів і короткотермінових цінних паперів.

2) коефіцієнт оборотності власного капіталу характеризує швидкість обороту вкладеного власного капіталу. Розраховується як відношення обсягу чистої реалізації до середнього за період значення обсягу власного капіталу.

3) коефіцієнт оборотності активів (k_{OA}):

$$k_{\text{OA}} = \frac{2 \times \text{Виручка від реалізації}}{\text{активи разом на початок року} + \text{активи разом на кінець року}}; \quad (10.11)$$

4) коефіцієнт оборотності необоротних активів (k_{HA}):

$$k_{\text{HA}} = \frac{2 \times \text{Виручка від реалізації}}{\text{Необор. активи на початок року} + \text{Необор. активи на кінець року}} \quad (10.12)$$

5) коефіцієнт оборотності чистих активів (k_{OA}):

$$k_{\text{OA}} = \frac{2 \times \text{Виручка від реалізації}}{[(\text{Активи разом на початок року} + \text{Активи разом на кінець року}) - (\text{Поточні зобов'язання на початок року} + \text{Поточні зобов'язання на кінець року})]} \quad (10.13)$$

6) коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ($k_{\text{ДЗ}}$):

$$k_{\text{дз}} = 2 \times \text{Виручка від реалізації} / (\text{Дебіторська зборгованість на початок року} + \text{Дебіторська зборгованість на кінець року}) \quad (10.14)$$

7) середній період погашення (періоду інкасації) дебіторської заборгованості ($T_{\text{дз}}$):

$$T_{\text{дз}} = \frac{365}{k_{\text{дз}}}, \quad (10.15)$$

8) коефіцієнт оборотності запасів по реалізації ($k_{\text{зр}}$):

$$k_{\text{зр}} = 2 \times \text{Виручка від реалізації} / (\text{Запаси на початок року} + \text{Запаси на кінець року}) \quad (10.16)$$

9) коефіцієнт оборотності запасів по собівартості ($k_{\text{зс}}$):

$$k_{\text{зс}} = 2 \times \text{Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг)} / (\text{Запаси на початок року} + \text{Запаси на кінець року}) \quad (10.17)$$

10) коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ($k_{\text{кз}}$):

$$k_{\text{кз}} = 2 \times \text{Виручка від реалізації} / (\text{Кредиторська заборгованість на початок року} + \text{Кредиторська заборгованість на кінець року}) \quad (10.18)$$

11) середній період погашення кредиторської заборгованості ($T_{\text{кз}}$)

$$T_{\text{кз}} = \frac{365}{k_{\text{кз}}} \quad (10.19)$$

12) період обороту активів є оберненим до коефіцієнту оборотності, помноженого на 365 (кількість днів у році).

Аналіз ліквідності підприємства вказує на його спроможність перетворити актив на грошові кошти швидко і без втрат ринкової вартості. На підставі оцінки ліквідності підприємства, аналізують достатність поточних (оборотних) активів для погашення поточних зобов'язань – короткострокової кредиторської заборгованості.

Ліквідність – це здатність активу перетворюватися в гроші. Це час, який потрібний для перетворення активу в грошову форму. Чим менше часу потрібно для того, щоб актив набув грошової форми, і чим більша ймовірність здійснення цієї операції, тим він більше ліквідний.

Для оцінки реального рівня ліквідності підприємства необхідно провести аналіз ліквідності балансу. Аналіз ліквідності підприємства передбачає два такі

етапи: складання балансу ліквідності; розрахунок та аналіз основних показників ліквідності.

Всі активи підприємства в залежності від ступеня ліквідності, тобто швидкості перетворення в кошти, можна умовно поділити на такі групи:

1) *Найбільш ліквідні активи (A1)* – суми по всіх статтях коштів, що можуть бути використані для виконання поточних розрахунків негайно. В цю групу включають також короткострокові фінансові вкладення (цінні папери).

2) *Швидкоореалізовані активи (A2)* – активи, для обертання яких у наявні кошти потрібен певний час. У цю групу можна включити дебіторську заборгованість (платежі по якій очікуються протягом 12 місяців після звітної дати), інші оборотні активи.

3) *Повільноореалізовані активи (A3)* – найменш ліквідні активи. Це запаси, дебіторська заборгованість (платежі по якій очікуються більш як через 12 місяців після звітної дати), податок на додану вартість по придбаних цінностях тощо.

4) *Важкоореалізовані активи (A4)* – активи, що призначені для використання в господарській діяльності протягом тривалого періоду часу. В цю групу можна включити статті I розділу активу балансу «Необоротні активи».

Перші три групи активів протягом всього господарського періоду можуть постійно змінюватися і відносяться до поточних активів підприємства. Поточні активи більш ліквідні, ніж всі інші активи підприємства.

Пасиви балансу по мірі зростання строків погашення зобов'язань групуються наступним чином:

1. *Найбільш термінові зобов'язання (П1)* – кредиторська заборгованість, розрахунки по дивідендах, інші короткострокові зобов'язання, а також позики, не погашені в термін (за даними додатків до бухгалтерського балансу).

2. *Короткострокові пасиви (П2)* – короткострокові кредити банків та інші позики, які підлягають погашенню протягом 12 місяців після звітної дати.

3. *Довгострокові пасиви (П3)* – довгострокові кредити та інші довгострокові пасиви – статті III розділу пасиву балансу «Довгострокові зобов'язання».

4. *Постійні пасиви (П4)* – статті I розділу балансу «Власний капітал».

Для оцінки ліквідності підприємства слід провести аналіз, що ґрунтується на виявленні типу ліквідності балансу. **Абсолютно стійким вважається баланс**, у якому задовольняються наступні співвідношення:

1) найбільш ліквідні активи (грошові кошти і цінні папери) повинні бути більшими або дорівнювати найбільш терміновим зобов'язанням ($A1 \geq П1$);

2) активи, що швидко реалізуються (дебіторська заборгованість та інші активи), повинні бути більшими або дорівнювати короткотерміновим пасивам (короткотерміновим кредитам і залученим коштам) ($A2 \geq П2$);

3) активи, що повільно реалізуються (запаси і затрати за мінусом витрат майбутніх періодів), повинні бути більшими або дорівнювати довготерміновим пасивам (довготерміновим кредитам і залученим засобам) ($A3 \geq П3$);

4) активи, що важко реалізуються (нематеріальні активи, основні засоби, незавершені капітальні вкладення і обладнання) повинні бути меншими або дорівнювати постійним пасивам (джерелам власних засобів) ($A4 \leq П4$).

Найліквіднішою є готівка (або сальдо балансового рахунка 311 «Поточні рахунки в національній валюті»). Наступним за рівнем ліквідності активом є короткострокові інвестиції (цінні папери), оскільки у разі необхідності їх швидко можна реалізувати. Дебіторська заборгованість - теж ліквідний актив, оскільки передбачено, що дебітори оплатять рахунок у найближчому майбутньому. Найменш ліквідним поточним активом є запаси, бо для перетворення їх на гроші спочатку необхідно їх продати.

При діагностуванні ліквідності розраховують такі показники:

Коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності) (k_{Π}) дає загальну оцінку ліквідності активів, вказуючи на те, скільки гривень поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Він розраховується за формулою:

$$k_{\Pi} = \frac{\text{Оборотні активи} + \text{Витрати майбутніх періодів}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}} \quad (10.20)$$

Значення коефіцієнта – 1-2. Перевищення оборотних коштів над зобов'язаннями більше, ніж у два рази ($k_{\Pi} > 2$) свідчить про нераціональне вкладення підприємством своїх коштів і неефективне їх використання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (так званий коефіцієнт «лакмусу») ($k_{\text{ШЛ}}$) на відміну від попереднього вказує на якість використання оборотних активів. Він розраховується за формулою:

$$k_{\text{ШЛ}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси} + \text{Витрати майбутніх періодів}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}} \quad (10.21)$$

Оптимальне значення коефіцієнта – 1.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($k_{\text{АЛ}}$) показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашеною негайно. Він розраховується за формулою:

$$k_{\text{АЛ}} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}} \quad (10.22)$$

Допустиме значення – 0,5-0,7.

Для оцінки платоспроможності та фінансової стійкості підприємства слід також розрахувати *чистий робочий капітал підприємства* (P_K). Його наявність свідчить про те, що підприємство спроможне не тільки сплатити поточні борги, але й має фінансові ресурси для розширення діяльності та інвестування найбільш прибуткових видів діяльності. Він розраховується за формулою:

$$P_K = (\text{Оборотні активи} + \text{Витрати майбутніх періодів}) - (\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}) \quad (10.23)$$

Аналіз довгострокової платоспроможності характеризує фінансову стійкість підприємства на перспективу з позицій структури коштів, залежністю підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів.

Суть фінансової стійкості полягає в забезпеченості витрат і запасів (матеріальних оборотних коштів) фірми джерелами їх формування, якими зазвичай виступають короткотермінові зобов'язання.

Аналіз балансових співвідношень дає можливість визначити *тип фінансової стійкості*:

- 1) **абсолютний** – власні оборотні кошти забезпечують запаси і затрати;
- 2) **нормальний** – запаси і затрати забезпечуються сумою власних оборотних коштів і довготерміновими залученими джерелами;
- 3) **нестійкий** – запаси і затрати забезпечуються за рахунок власних оборотних коштів, довготермінових залучених джерел та короткотермінових кредитів і позик;
- 4) **кризовий** – запаси і затрати не забезпечуються джерелами їх формування, підприємство знаходиться на межі банкрутства.

При цьому аналізі використовують наступні коефіцієнти:

1) коефіцієнт концентрації власного капіталу (коефіцієнт автономії) (k_{BK}) визначає питому вагу коштів власників підприємства в загальній сумі коштів, вкладених в майно підприємства. Він характеризує можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних коштів і розраховується за формулою:

$$k_{BK} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи підприємства}}, \quad (10.24)$$

Коефіцієнт концентрації власного капіталу (коефіцієнт автономії) слід підтримувати на високому рівні – 50-55 %. Існують різні «нормальні» значення цього показника в різних країнах. В Японії «нормальна» частка власного капіталу складає лише 20%.

2) коефіцієнт фінансової залежності – підсумок балансу ділиться на власний капітал. Цей коефіцієнт є оберненим до коефіцієнта концентрації власного капіталу.

Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства. Якщо його значення наближається до одиниці (або до 100%), то це означає, що власники повністю фінансують своє підприємство, якщо перевищує одиницю – навпаки.

Наприклад, якщо значення цього коефіцієнта 1,25, то це означає, що в кожній 1,25 грн., вкладеній в активи підприємства, 25 коп. десь позичено.

3) коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами відображає наявність власних оборотних засобів у підприємства, необхідних для його фінансової стійкості. Розраховується співвідношенням власних оборотних засобів

до загальної величини оборотних засобів підприємств. Допустиме значення коефіцієнта – 0,1-0,5. Чим вищий даний коефіцієнт, тим кращий фінансовий стан підприємства.

4) коефіцієнт оборотності чистих активів характеризує обсяг продажу, якого можливо досягти при даній кількості чистих активів. Чисті активи – це різниця між сумою всіх активів і поточними зобов'язаннями. Визначається як відношення обсягу продажу до добутку чистих активів і довготермінового капіталу.

5) коефіцієнт маневрування власного капіталу – власні кошти діляться на власний капітал. Цей коефіцієнт показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто яку частину вкладено в оборотні кошти, а яку – капіталізовано. Значення цього показника може змінюватися залежно від структури капіталу і галузевої належності підприємства (норматив – 0,4...0,6).

6) коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($k_{зк}$) доповнює попередній коефіцієнт, оскільки їх сума повинна дорівнювати одиниці. Він характеризує питому вагу залучених коштів в загальній сумі коштів, вкладених в майно підприємства, і розраховується за формулою:

$$k_{зк} = \frac{\text{Залучений капітал}}{\text{Активи підприємства}}, \quad (10.25)$$

7) коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу ($k_{зв}$) дає узагальнену оцінку фінансової стійкості підприємства. Він розраховується за формулою:

$$k_{зв} = \frac{\text{Залучений капітал}}{\text{Власний капітал}}, \quad (10.26)$$

8) коефіцієнт забезпечення по кредитах (коефіцієнт покриття процентів) ($k_{кред}$) дає можливість оцінити потенційну можливість підприємства погасити зовнішні запозичення. Він вказує на ступінь захищеності кредиторів від несплати процентних платежів і обчислюється за формулою:

$$k_{кред} = \frac{\text{Прибуток до оподаткування} + \text{Виплата процентів}}{\text{Фінансові витрати}}, \quad (10.27)$$

Загальновідомо, що на короткострокову та довгострокову платоспроможність підприємства впливає його можливість отримувати прибуток. В цьому зв'язку необхідно здійснити *аналіз прибутковості* діяльності підприємства за показником рентабельності, який є якісним аспектом ефективності його роботи.

При здійсненні цього аналізу необхідно визначити показники:

- рентабельність продажів.
- рентабельність активів.
- рентабельність власного капіталу.

Показник *рентабельності продажів* (R_{Π}) характеризує, який прибуток з однієї гривні продажів отримує підприємство. Він розраховується за формулою:

$$R_{\Pi} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг)}} \quad (10.28)$$

Показник *рентабельності активів* (R_A) характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує наявні активи для отримання прибутку, тобто показує, який прибуток приносить кожна гривня, вкладена в активи підприємства. Він обчислюється за формулою:

$$R_A = 2 \times \text{Чистий прибуток} / (\text{Активи разом на початок року} + \text{Активи разом на кінець року}) \quad (10.29)$$

Показник *рентабельності власного капіталу* (R_K) характеризує ефективність використання підприємством власного капіталу. Він визначається як співвідношення чистого прибутку та середньорічної вартості власного капіталу і розраховується за формулою:

$$R_K = 2 \times \text{Чистий прибуток} / (\text{Власний капітал на початок року} + \text{Власний капітал на кінець року}) \quad (10.30)$$

Аналіз майнового стану характеризує кошти, які знаходяться у розпорядженні підприємства, їх оцінюють за показниками суми господарських коштів підприємства, питомої ваги активної частини основних засобів, коефіцієнта зносу основних засобів, коефіцієнта оновлення і коефіцієнта вибуття основних засобів підприємства. Наведені показники розраховуються за формулами 10.31-10.34.

$$КЛ = 0,1575 + 0,1930X_1 + 0,8557X_2 + 0,0155X_3; \quad (10.31)$$

$$КФС = -0,0547 + 0,0485X_4 + 0,1716X_5 + 0,5751X_6; \quad (10.32)$$

$$КДА = -0,0427 + 0,0085X_7 + 0,0205X_8 + 0,1152X_9; \quad (10.33)$$

$$КР = 0,1847 + 0,2215X_{10} + 0,2635X_{11} + 0,2406X_{12}. \quad (10.34)$$

де: КЛ, КФС, КДА, КР – відповідно комплексні показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності;

X_i – відповідні локальні показники.

Слід підкреслити, що всі описані вище показники, які використовуються в процесі експрес-діагностики фінансового стану підприємства, тісно взаємопов'язані. Тому оцінити реальний фінансовий стан підприємства можна лише на підставі використання певного комплексу показників з урахуванням впливу різних факторів на відповідні показники і мети здійснення фінансової діагностики підприємства.

Таким чином, фінансова діагностика підприємства є необхідним етапом для розробки планів та прогнозів щодо його фінансового оздоровлення. Кредитори та інвестори аналізують фінансовий стан підприємства, щоб мінімізувати свої ризики за позиками та внесками, а також для диференційованого встановлення відсоткових ставок.

Результатом фінансової діагностики є отримання певної кількості основних, найбільш інформативних параметрів, які об'єктивно і точно відображають фінансовий стан підприємства. За цими результатами формуються плани його розвитку.

Варто зазначити, що проведення експрес-діагностики дозволяє виявити «вузькі» місця фінансового стану підприємства, дослідити причини, які їх зумовили, визначити напрями поглиблених досліджень. Разом з тим вони не дають можливості зробити висновки щодо фінансового стану підприємства у цілому. Існує об'єктивна потреба у використанні синтетичного інтегрального показника фінансового стану, який залежить від рівня фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності та рентабельності діяльності. Використання такої комплексної оцінки покладено в основу фундаментальної діагностики фінансового стану підприємства.

Для розрахунку інтегрального показника фінансового стану використовують регресійну модель (10.35), яка дозволяє провести цілісну формалізацію зміни фінансового стану фармацевтичного підприємства:

ІФСП

$$= -0.1515 + 0.3014 \times \text{КЛ} + 0.3231 \times \text{КФС} + 0.3399 \times \text{КДА} + 0.2754 \times \text{КР} \quad (10.35)$$

Задля якісної інтерпретації отриманого інтегрального показника фінансового стану необхідно визначити зони, до яких за своїм значенням потрапляє кожний розрахований комплексний показник фінансового стану, а саме коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. З цією метою використовують табл. 10.1, для визначення зон якісної оцінки фінансового стану фармацевтичних підприємств.

Таблиця 17

Припустимі діапазони коливання фінансових показників підприємств за зонами якісної оцінки [8]

Зони якісної оцінки ФС			
I	II	III	IV
$0,7 \leq K_{\text{Л}}^I \leq 1$	$0,5 \leq K_{\text{Л}}^{II} \leq 0,7$	$0,4 \leq K_{\text{Л}}^{III} < 0,5$	$0 \leq K_{\text{Л}}^{IV} < 0,4$
$0,5 \leq K_{\text{ФС}}^I \leq 1$	$0,3 \leq K_{\text{ФС}}^{II} < 0,5$	$0,2 \leq K_{\text{ФС}}^{III} < 0,3$	$0 \leq K_{\text{ФС}}^{IV} < 0,2$
$0,4 \leq K_{\text{ДА}}^I \leq 1$	$0,2 \leq K_{\text{ДА}}^{II} < 0,4$	$0,15 \leq K_{\text{ДА}}^{III} < 0,2$	$0 \leq K_{\text{ДА}}^{IV} < 0,15$
$0,75 \leq K_{\text{Р}}^I \leq 1$	$0,5 \leq K_{\text{Р}}^{II} < 0,75$	$0,3 \leq K_{\text{Р}}^{III} < 0,5$	$0 \leq K_{\text{Р}}^{IV} < 0,3$
$0,5 \leq I_{\text{ФС ФП}}^I \leq 1$	$0,25 \leq I_{\text{ФС ФП}}^{II} < 0,5$	$0,1 \leq I_{\text{ФС ФП}}^{III} < 0,25$	$0 \leq I_{\text{ФС ФП}}^{IV} < 0,1$

Порівняння фактичних значень фінансових показників окремого підприємства з нормальними і припустимими значеннями для певної зони, дозволяє визначати найбільш слабкі місця його фінансової діяльності і вносити конкретні пропозиції щодо напрямків удосконалення фінансового менеджменту на підприємстві і вибору орієнтирів при розробці фінансової стратегії.

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:

$$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 0,999 \times X_5, (10.36)$$

де X_1 – відношення оборотного капіталу та активів;

X_2 – відношення нерозподіленого прибутку до суми активів;

X_3 – відношення операційних доходів (без врахування податків) та суми активів;

X_4 – відношення власного капіталу та активів;

X_5 – співвідношення виручки та активів підприємства.

Для інтерпретації результатів розрахунку необхідно застосувати шкалу значень яких набуває «Z-рахунок» (таблиця 10.2).

Таблиця 10.2

Інтерпретація результатів застосування моделі Альтмана [8]

Значення «Z-рахунок»	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 застосування його в сучасних умовах необхідно врахувати, що модель Альтмана була розроблена на основі дослідження американських компаній, які у 1968 р. діяли зовсім у інших умовах ніж сучасні українські підприємства. До того ж для застосування моделі необхідно врахувати різницю в системах оподаткування, структури активів та капіталу, та ін.

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

Контрольні питання

1. В чому полягає суть фінансової діагностики?
2. Які інформаційні джерела використовують при проведенні фінансової діагностики?
3. Що таке фінансово-економічний аналіз підприємства та з якою метою він здійснюється?
4. Які методики аналізу фінансової звітності використовують в процесі проведення фінансово-економічного аналізу?
5. В чому суть діагностики фінансових результатів підприємства?
6. Як проводять аналіз руху грошових коштів на підприємстві?
7. З якою метою проводять діагностику фінансового стану підприємства?
8. В чому полягає суть фінансової стійкості підприємства та які показники визначають в ході її аналізу?
9. Що таке ліквідність підприємства та які коефіцієнти обчислюють для її оцінки?
10. Якими показниками характеризується ділова активність підприємства?

ТЕМА 11. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Мета: розкрити механізм діагностики економічної безпеки підприємства

План

- 11.1. Система економічної безпеки підприємства
- 11.2. Комплексна діагностика економічної безпеки підприємства
- 11.3. Ризики підприємницької діяльності

Основні терміни та поняття

Економічна безпека підприємства. Банкрутство, як комплекс ознак порушення умов економічної безпеки підприємства. Ризики при здійсненні підприємницької діяльності. Діагностика неплатоспроможності та схильності до банкрутства. Інтегральні моделі оцінки ймовірності банкрутства. Z-рахунок Є. Альтмана. Модель Г. Спрінгейта. Модель Міністерства фінансів України. Моделі аналізу коефіцієнтів. Прогнозування банкрутства за У. Бівером. Ознаки поточної, критичної та надкритичної неплатоспроможності, визначені Міністерством економіки України. Моделі формалізованих критеріїв. Симптоми та ознаки кризових ситуацій за Аргенті. Моделі фінансових потоків. Вимоги до планів санації та реструктуризації боржника.

Література: [1. С. 66-74], [3. С. 73-80], [5. С. 389-416], [6. С. 272-288], [7. С. 137-146], [8. С. 85-91]

11.1. Система економічної безпеки підприємства

Під економічною безпекою треба розуміти такий стан соціально-технічної системи підприємства, котрий дає змогу уникнути зовнішніх загроз і протистояти внутрішнім чинникам дезорганізації за допомогою наявних ресурсів, підприємницьких здібностей менеджерів, а також структурної організації та зв'язків менеджменту. Традиційно термін вживався в юридичній практиці для позначення системи прав зі збереження ресурсів і результатів їх продуктивного використання. Однак з економічного погляду таке трактування поняття не є вичерпним, а сам механізм збереження не входить до системи управління підприємством (що зумовлено історичним досвідом ведення бізнесу на постсоціалістичному просторі).

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування тепер і високий потенціал розвитку в майбутньому. До основних функціональних цілей економічної безпеки належать:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності виробничого потенціалу підприємства;
- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належного рівня корпоративної культури;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства;
- надійне забезпечення безпеки персоналу підприємства, його капіталу і майна, а також комерційних інтересів.

Для аналітичної оцінки кожної з них слід визначити спектри можливих загроз (ризиків) та оцінити ймовірність і наслідки їх реалізації. За умов невизначеності існує, сказати б, суперечність між теоретично досконалим і практично можливим підходами. Теоретично досконалий підхід полягає в тому, щоб урахувати всі, можливі варіанти сценаріїв руху грошових потоків. Однак практично це здебільшого неможливо зробити, бо доведеться враховувати надто багато альтернатив.

Суть основного завдання полягає в процедурі проведення таких розрахунків, котрі навіть у разі їх неповної адекватності уможливлювали б отримання достатньо надійних результатів, на які можна спиратися за вибору господарської альтернативи. Крім цього, слід особливо наголосити, що механізм створення економічної безпеки має базуватися на внутрішньосистемних характеристиках підприємства, тобто сама

соціально-економічна система має включати «вбудовані» механізми запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам.

Головна та функціональні цілі зумовлюють формування необхідних структуроутворюючих елементів і механізму забезпечення економічної безпеки.

Фінансова складова відбиває рівень використання фінансових ресурсів підприємства.

Інтелектуальна і кадрова складові відбивають збереження і розвиток інтелектуального потенціалу підприємства; сутність ефективності управління персоналом.

Техніко-технологічна складова відбиває ступінь відповідності застосовуваних на підприємстві технологій найліпшим світовим аналогам щодо оптимізації витрат ресурсів.

Політико-правова складова відбиває всебічне правове забезпечення діяльності підприємства, дотримання чинного законодавства.

Інформаційна складова відбиває інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства.

Екологічна складова відбиває дотримання чинних екологічних норм, мінімізацію втрат від забруднення навколишнього середовища.

Силова складова відбиває забезпечення фізичної безпеки працівників підприємства, збереження його майна.

Ринкова складова відбиває ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім ринковим можливостям.

Інтерфейсна складова відбиває надійність взаємодії з економічними контрагентами підприємства.

Механізм забезпечення економічної безпеки передбачає реалізацію певних заходів:

- 1) формування необхідних корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, прав, інформації, технології та обладнання);
- 2) загальностратегічне прогнозування і планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- 3) стратегічне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;
- 4) загальнотактичне планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- 5) тактичне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;
- 6) оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства;
- 7) здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки;
- 8) загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки.

11.2. Комплексна діагностика економічної безпеки підприємства

Система управління на підприємстві повинна перебувати у стані постійного очікування сигналів загрози з боку зовнішнього та внутрішнього середовищ та

адекватно реагувати на них. Саме тому необхідна методика комплексної діагностики економічної безпеки підприємства.

Діагностику економічної безпеки підприємства виконують у такій послідовності.

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

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

3. Розрахунок інтегрального показника економічної безпеки підприємства.

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

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

Розглянемо порядок проведення діагностики за кожною функціональною складовою економічної безпеки підприємства.

Серед функціональних складових економічної безпеки фінансова складова вважається вирішальною і провідною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є «двигуном» будь-якої економічної системи.

Діагностування *фінансової складової* економічної безпеки здійснюється за такими показниками:

$\pm E_c$ – надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів, необхідних для формування запасів і покриття витрат, пов'язаних з забезпечення господарської діяльності;

$\pm E_m$ – надлишок або нестача власних оборотних коштів, а також середньо- та довгострокових кредитів та позик;

$\pm E_n$ – надлишок або нестача загальної кількості оборотних коштів.

Наведені показники відбивають показник забезпеченості запасів і витрат джерелами їх формування та розраховуються за формулами (11.1)-(11.3):

$$\pm E_c = E_c - Z, \quad (11.1)$$

$$\pm E_m = (E_c + K_m) - Z, \quad (11.2)$$

$$\pm E_n = (E_c + K_m + K_t) - Z, \quad (11.2)$$

де E_c – сума власних оборотних коштів підприємства;

Z – сума запасів;

K_m – середньострокові та довгострокові кредити і позики.

K_t – короткострокові кредити та позики.

Залежно від значень оцінних показників виділяють п'ять зон фінансової безпеки підприємства (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

Зони фінансової безпеки підприємства [8]

Зони фінансової безпеки	Значення показників
5. Абсолютна безпека	$E_c \geq 0, E_m \geq 0, E_n \geq 0$
4. Нормальний рівень безпеки	$E_c = 0, E_m = 0, E_n = 0$
3. Нестабільний рівень безпеки	$E_c < 0, E_m \geq 0, E_n \geq 0$
2. Критичний рівень безпеки	$E_c < 0, E_m < 0, E_n \geq 0$
1. Кризовий рівень безпеки	$E_c < 0, E_m < 0, E_n < 0$

Інтелектуальна складова економічної безпеки діагностується за такими показниками: плинність працівників високої кваліфікації (відношення кількості працівників, що звільнилися, до загальної кількості працівників відповідної кваліфікації); питома вага інженерно-технічних працівників та науковців у чисельності працюючих; показник винахідницької (раціоналізаторської) активності (відношення кількості винаходів (рацпропозицій) до кількості усіх працівників); показник освітнього рівня (відношення кількості осіб, що мають вищу або середню спеціальну освіту відповідно до профілю діяльності підприємства до загальної кількості працівників).

Наведені показники порівнюють з показниками інших підприємств галузі, аналізують у динаміці.

Значення всіх показників зводять у комплексний показник (P_i), використовуючи формулу відстаней (11.4).

$$P_i = \sum_{i=1}^n ((1 - \delta) \cdot B_i), \quad (11.4)$$

де n – кількість показників;

δ – відносна оцінка показника;

B_i – вага i -го показника.

Величина δ розраховується за такими правилами:

– якщо кращим є найбільше значення показника, то розраховують співвідношення значення i -го показника до найбільшого значення показників з усієї кількості порівнюваних підприємств ($\delta_i = P_i / P_{\max}$);

– якщо кращим є найменше значення показника, то розраховують співвідношення найменшого значення показника з усієї сукупності порівнюваних підприємств до i -го показника досліджуваного підприємства ($\delta_i = P_{\min} / P_i$);

Наступним етапом є визначення середнього значення комплексного показника для аналізованого підприємства за кілька років. При цьому можна задати певний діапазон середніх. За ступенем відхилення фактичних значень від середнього можна

судити про рівень інтелектуальної складової економічної безпеки.

Якщо значення P_i , розраховане для аналізованого підприємства, менше $P_{\text{сер}}$, то це свідчить, що рівень інтелектуальної безпеки вище за середній. Якщо $P_i > P_{\text{сер}}$, то рівень безпеки нижче середнього.

Значення P_i , що потрапляють у зазначений вище інтервал, свідчать про середній рівень безпеки.

Розрахунок рівня безпеки для *кадрової складової* виконують аналогічно наведеній методиці оцінювання інтелектуальної складової. При цьому розраховують такі показники: плинність кадрів; рівень фізичного старіння кадрів, старіння їхніх знань і кваліфікації; рівень кваліфікації кадрів.

Діагностування технологічної складової починають з визначення можливих негативних впливів, до яких відносять: дії, спрямовані на підриг технологічного потенціалу підприємства; порушення технологічної дисципліни; моральне старіння використовуваних технологій.

Показники рівня технологічної безпеки можуть бути розраховані аналогічно двом попереднім складовим, однак склад показників буде іншим.

Так, наприклад, варто використовувати наступні показники, які характеризують технологічний потенціал і технологічну безпеку підприємства:

- рівень прогресивності технологій, що розраховується як відношення кількості використовуваних прогресивних сучасних технологій (на рівні кращих підприємств, що працюють на конкретному ринку) до загальної їхньої кількості технологій, використовуваних на підприємстві;

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

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

Діагностування *правової складової* доцільно починати з виявлення наявності загроз стосовно безпеки підприємства: недостатня правова захищеність інтересів підприємства в договірній та іншій діловій документації; порушення юридичних прав підприємства та його працівників; навмисне або ненавмисне розголошення комерційно важливих відомостей; порушення норм патентного права.

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

службою втрат. Для оцінки може бути запропонована шкала, яка наведена у табл. 11.2.

Таблиця 11.2

Шкала визначення стану правової безпеки підприємства [8]

Рівень витрат	Стан правової безпеки
Втрат немає	Абсолютна правова безпека
Частка правових втрат від 0 до 25 %	Нормальна правова безпека
Частка правових втрат від 25 % до 50 %	Нестабільний стан
Частка правових втрат від 50 % до 75 %	Критичний стан
Частка правових втрат від 75 % до 70 %	Кризовий стан

Інформаційна складова економічної безпеки діагностується за такими показниками:

➤ коефіцієнт повноти інформації ($K_{п.ін.}$), розраховується як відношення обсягу інформації, що є в розпорядженні особи, яка приймає рішення, та обсягу інформації, який необхідно для ухвалення відповідного рішення;

➤ коефіцієнт точності інформації ($K_{т.ін.}$), розраховується як відношення обсягу релевантної інформації до загального обсягу наявної інформації;

➤ коефіцієнт суперечливості інформації ($K_{с.ін.}$), розраховується як відношення кількості незалежних свідчень на користь ухвалення рішення до загальної кількості незалежних свідчень у сумарному обсязі релевантної інформації.

Рівень інформаційної безпеки ($K_{інф.без.}$) розраховується за формулою 11.5:

$$K_{інф.без.} = K_{п.ін.} \times K_{т.ін.} \times K_{с.ін.} \quad (11.5)$$

Залежно від отриманого значення аналізованого показника можливе визначення рівню інформаційної безпеки підприємства за такими якісними зонами:

- високий рівень: $0,7 \leq K_{інф.без.}$;
- середній рівень: $0,3 \leq K_{інф.без.} < 0,7$;
- низький рівень: $K_{інф.без.} < 0,3$

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

Задля цього розраховують середній рівень деструктивного впливу ($P_{д.в.}$) за формулою (11.6):

$$P_{д.в.} = \frac{1}{5} \times \left(k_l \times \frac{S_l}{S} + k_e \times \frac{S_e}{S} + k_{см} \times \frac{S_{см}}{S} + k_{вд} \times \frac{Z_{вд}}{Z_{гр.вд}} + k_{пв} \times \frac{Z_{зв}}{Z_{гр.пв}} \right), \quad (11.6)$$

де S – площа території, використовувана підприємством;

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

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

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

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

$Z_{\text{гр.вд}}$ – гранично допустима концентрація забруднювальних речовин у воді;

$Z_{\text{зв}}$ – фактична концентрація забруднювальних речовин у повітрі;

$Z_{\text{гр.пв}}$ – гранично допустима концентрація забруднювальних речовин у повітрі;

$k_{\text{л}}$ – коефіцієнт, що враховує ступінь пошкодження ландшафту;

$k_{\text{е}}$ – коефіцієнт, що враховує інтенсивність енергетичного забруднення;

$k_{\text{см}}$ – коефіцієнт, що враховує небезпеку речовин у відходах;

$k_{\text{вд}}$ – коефіцієнт, що враховує небезпеку речовин у воді;

$k_{\text{пв}}$ – коефіцієнт, що враховує небезпеку речовин у повітрі.

При цьому рівень екологічної безпеки можна визначити за наступними показниками:

- абсолютна екологічна безпека: $P_{\text{д.в.}} = 0$;
- нормальна екологічна безпека: $P_{\text{д.в.}} \leq 0,25$;
- нестійкий екологічний стан: $0,25 < P_{\text{д.в.}} \leq 0,50$;
- критичний рівень екологічної безпеки: $0,50 < P_{\text{д.в.}} \leq 0,75$;
- екологічна криза: $P_{\text{д.в.}} > 0,75$.

При діагностуванні *силової складової* особливу увагу необхідно приділяти ймовірності виникнення:

➤ фізичних й моральних впливів, спрямованих на конкретних осіб, особливо керівництво й провідних спеціалістів підприємства з метою заподіяти шкоду їхньому здоров'ю (фізичну і психологічну), а також репутації й матеріальному благополуччю, що становить загрозу для нормальної діяльності підприємства;

➤ негативних впливів, які можуть спричинити шкоду майну підприємства, несуть загрозу зниження вартості його активів і втрати економічної незалежності (у т.ч. доступ до конфіденційної інформації підприємства, включаючи промислове шпигунство; дезінформацію; знищення інформації та ін.).

Рівень цієї складової економічної безпеки підприємства може бути визначений на підставі оцінки ймовірності реалізації відзначених вище (а також інших подібних) загроз. Ця ймовірність може бути розрахована об'єктивно як кількість негативних впливів у минулому й поточному періодах діяльності підприємства, або ж суб'єктивно - методом експертних оцінок. При цьому необхідно брати до уваги збиток, можливий унаслідок реалізації загроз.

Сутність підходу до діагностування *ринкової складової* полягає в оцінці

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

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

Значення коефіцієнтів упевненості характеристик визначають на підставі минулого досвіду або експертним методом (експертами можуть бути керівники й провідні спеціалісти підприємства). Отримані оцінки послідовно комбінують (до отриманої підсумкової оцінки характеристик додають оцінку наступної характеристики і т.д.) за правилами (11.7-11.9):

$$K_0 = K_1 + K_2 \times (1 - K_1), \text{ якщо } K_1 \text{ та } K_2 > 0; \quad (11.7)$$

$$K_0 = -(K_1 + K_2 \times (1 - K_1)), \text{ якщо } K_1 \text{ та } K_2 < 0; \quad (11.8)$$

$$K_0 = \frac{K_1 + K_2}{1 - \min(K_1, K_2)}, \text{ якщо } K_1 \text{ та } K_2 \text{ мають різні знаки} \quad (11.9)$$

Комплексну оцінку всього набору характеристик порівнюють із таблицею прийняття рішень (табл. 11.6) і роблять висновок про рівень ринкової безпеки підприємства. Необхідно відзначити, що при оцінці можуть виділятися й розглядаються як фактори зовнішнього середовища й самого підприємства, які характеризують його реальну діяльність, так і ті, що характеризують потенційні варіанти його розвитку.

Таблиця 11.6

Оцінка рівня ринкової складової економічної безпеки [8]

Значення комплексної оцінки	Рівень ринкової безпеки
$K_0 \leq -0,8$	Криза
$-0,8 < K_0 \leq -0,6$	Критичний рівень безпеки
$-0,6 < K_0 \leq -0,3$	Передкритичний стан
$-0,3 < K_0 \leq +0,3$	Ситуація невизначеності
$+0,3 \leq K_0 \leq +0,6$	Нестійкий стан
$+0,6 \leq K_0 \leq +0,8$	Нормальний рівень безпеки

$+0,8 \leq K_0$	Абсолютна безпека
-----------------	-------------------

Відповідно проводиться оцінка: реального (наявного) рівня ринкової безпеки; потенційного, який буде досягнуто, якщо підприємство реалізує розглянутий варіант розвитку.

Діагностування *інтерфейсної складової* полягає в оцінці надійності взаємодії підприємства з його економічними контрагентами. Загрозу економічній безпеці підприємства становлять можливі непередбачені зміни умов взаємодії (аж до розриву відносин) з контрагентами.

Оцінка надійності здійснюється за комплексом критеріїв та характеризує ступінь відповідності аналізованого контрагента кожному з оцінюваних критеріїв: 4 – повністю відповідає, 3 – можливо, відповідає, 2 – невизначено, 1 – можливо, не відповідає, 0 – зовсім не відповідає.

Перерахування бальних оцінок за шкалою у відносні кількісні оцінки здійснюється за формулою 11.10:

$$O_{ij} = O_i / O_{\max}, \quad (11.10)$$

де O_{ij} – відносна оцінка j -го контрагента за i -им критерієм;

O_i – бальна оцінка j -го контрагента за i -им критерієм;

$O_{\max}$ – максимально можлива оцінка.

Сукупна оцінка надійності за кожним контрагентом (C_j) проводиться за формулою 11.11:

$$C_j = \sum_{i=1}^n O_{ij} \cdot K_{\text{ваг}}, \quad (11.11)$$

де $K_{\text{ваг}}$ – коефіцієнт вагомості j -го контрагента за i -им критерієм.

Оцінка надійності взаємодії з усіма контрагентами $H_{\text{заг.}}$ розраховують як середньоарифметичну C_j . Залежно від її величини виділяють такі рівні інтерфейсної складової економічної безпеки:

- абсолютна безпека: $H_{\text{заг.}} = 1$;
- нормальна безпека: $0,75 \leq H_{\text{заг.}} < 1$;
- нестабільне становище: $0,50 \leq H_{\text{заг.}} < 0,75$;
- критичний стан: $0,25 \leq H_{\text{заг.}} < 0,50$;
- кризовий стан: $0 \leq H_{\text{заг.}} < 0,25$

Узагальнений рівень економічної безпеки підприємства (з урахуванням всіх

складових) оцінюється у такій послідовності:

1) Показники рівнів кожної складової економічної безпеки підприємства переводяться у відносні величини за формулою (11.12):

$$K_i = \frac{1}{N_i}, \quad (11.12)$$

де K_i – величина критерію, що є відотною оцінкою за i -ою складовою економічної безпеки;

N_i – кількість рівнів i -ої складової;

n_i – номер встановленого рівня безпеки i -ої складової, рахуючи від найбільш несприятливого включно.

2) Визначається вагомість кожної функціональної складової економічної безпеки (d_i).

3) Розраховується інтегральний показник економічної безпеки підприємства ($I_{ЕБП}$) за формулою 11.13:

$$I_{ЕБП} = \sum_{i=1}^n K_i \times d_i, \quad (11.13)$$

де K_i – величина критерію за i -ою функціональною складовою економічної безпеки;

d_i – вагомість i -ої функціональної складової;

n – кількість функціональних складових економічної безпеки підприємства.

Чим ближче розраховане значення інтегрального показника до одиниці, тим вище рівень економічної безпеки підприємства. Оцінка нижче 0,5 свідчить про ослаблення економічної безпеки підприємства. Аналіз окремих складових дозволить уточнити, звідки походять загрози.

Результати аналізу й оцінки рівнів складових економічної безпеки повинні бути покладені в основу розробки комплексу заходів, спрямованих на запобігання загрозам і підвищення рівня економічної безпеки підприємства, і відповідно розширення його адаптаційних можливостей до змін умов соціально-економічного середовища, створення умов стабільного функціонування й розвитку.

11.3. Ризики підприємницької діяльності

Прийняття будь-якого, навіть найбільш обґрунтованого рішення в процесі діяльності підприємства пов'язане з ризиком – ризиком втрати капіталу, випуску непривабливої продукції, яка за якістю чи ціною не влаштує споживача, ризиком незадоволення потреб персоналу підприємства у рівні заробітної праці чи її відповідності рівню продуктивності роботи тощо.

Поняття «ризик» з економічних позицій перш за усе припускає втрати чи шкоду, але все одно заподіяну майновим правам суб'єкта господарювання («моральна шкода»), ймовірність котрих пов'язується із станом невизначеності.

Щодо менеджменту, то поняття «ризик» у цій сфері варто пов'язати зі складністю й характером проблем, умов прийняття управлінських рішень, прогнозуванням ситуації. Відтак, управлінський ризик слід розглядати як характеристику управлінської діяльності, що відбувається в умовах невизначеності чи невпевненості, внаслідок дії факторів в даний момент часу, котрі можуть викликати майбутні негативні наслідки для підприємства, вплинути на рівень його економічної безпеки.

Ризик, поряд з інноваціями та інвестиційною політикою, технологіями антикризового управління слід віднести до визначальних факторів управління та особливо це стосується антикризового управління підприємствами. Саме тому розглядати дану категорію варто в розрізі процесів інвестування, інноваційної діяльності, технологій антикризового управління.

В кризових умовах у підприємства виникає ризик банкрутства, ризик настання тих чи інших непередбачуваних подій, і тому менеджеру в даній ситуації варто ризикувати, але зважено, в межах, які дозволяють досягти намічених раніше цілей. Тому, аналізуючи ситуацію, що склалась, варто враховувати вид ризику та його характер.

Беручи загалом, усі ризики підприємницької діяльності можна класифікувати так:

1. За сферами виявлення:

1.1. Економічний – ризик, пов'язаний зі змінами економічних факторів у ході реалізації інвестиційного проекту.

1.2. Політичний – ризик виникнення різноманітних адміністративно-законодавчих обмежень інвестиційної діяльності, які пов'язані зі зміною інвестиційної політики держави.

1.3. Соціальний – ризик страйків, здійснення під тиском робітників незапланованих соціальних програм та інші аналогічні види ризиків.

1.4. Екологічний – ризик виникнення екологічних катастроф і різних стихійних лих (землетруси, лісові пожежі, повені і под.), котрі негативно впливають на інвестиційний проект,

1.5. Інші – ризик рекету, крадіжок майна, нечесності партнерів тощо.

2. За формами інвестування:

2.1. Ризики реального інвестування – ризики, пов'язані з помилковим вибором місцезнаходження об'єкта будівництва, порушення графіків поставок необхідних матеріалів, комплектувальних деталей за проектами, суттєвим зростанням цін на

інвестиційні товари, неправильним підбором підрядчиків та з іншими факторами, що знижують ефективність інвестиційного проекту.

2.2. Ризики фінансового інвестування – цю групу ризиків пов'язано з непродуманим вибором фінансових інструментів для інвестування, фінансовими труднощами чи банкрутством окремих емітентів, непередбаченими змінами умов інвестування і т. п. Ризики інвестицій у фінансові інструменти мають таку структуру:

- а) ризики втраченого зиску;
- б) ризики зниження дохідності, а саме:
 - відсоткові ризики;
 - кредитні ризики;
 - біржові ризики;
 - селективні ризики;
 - ризики втрати ліквідності;
 - ризики банкрутства.

3. За джерелами:

3.1. Системний ризик – на цей вид ризику наражаються усі учасники інвестиційної діяльності і форм інвестування. Він значною мірою визначається зміною стадій економічного розвитку країни чи кон'юнктурних циклів розвитку інвестиційного ринку та іншими аналогічними факторами, на які інвестор не може вплинути, добираючи об'єкти інвестування.

3.2. Несистемний ризик – цей вид ризику притаманний конкретному об'єкту інвестування чи діяльності конкретного інвестора. Він може бути пов'язаний з некваліфікованим менеджментом проекту, посиленням конкуренції на певному сегменті інвестиційного ринку, нераціональною структурою інвестиційних ресурсів та іншими аналогічними факторами, негативним наслідком яких значною мірою можна запобігти за допомогою ефективного управління інвестиційним процесом.

Антикризовий менеджмент в значній частині проблем, що підлягають розв'язанню є ризиковим. В тих чи інших кризових ситуаціях виникає множина ризиків різних за змістом, характером, джерелами прояву, ймовірності настання, розмірів втрат чи то негативних наслідків для підприємства загалом. Усе це обумовлює потребу формування системи управління ризиком із залученням кваліфікованих спеціалістів по управлінню в ризикових ситуаціях (консультантів). Це можуть бути як безпосередні спеціалісти окремих напрямків діяльності на підприємстві, так і фахівці зі сторони.

В будь-якому випадку, процес вироблення та прийняття ними рішень відображує наступні стадії реалізації ризикових рішень: інформаційний аналіз, діагностика ситуації, розробка варіантів рішень, прийняття рішення, організація й реалізація управлінської діяльності.

У сфері матеріальних та нематеріальних активів, персоналу, інформації, відповідальності виникають прямі та непрямі чинники небезпеки, які можуть завдати найбільшої шкоди бізнесу.

Матеріальні та нематеріальні активи, які включають нерухомість, обладнання, готову продукцію, товари в дорозі, сировину, напівфабрикати, наявні грошові

засоби, цінні папери, ноу-хау, товарний знак, винаходи, патенти, програми та ін., можуть бути знищені, вкрадені, зламані, заражені вірусами, тощо і послабити економічну безпеку підприємства.

Небезпека для деяких підприємств, організацій виникає тоді, коли вони залежать від діяльності деяких ключових співробітників. Частина співробітників може зловживати при виконанні своїх функцій – це бухгалтера, касири, торгові представники, експедитори. Інколи на стан справ у фірмі може сильно вплинути звільнення, хвороба, смерть деяких співробітників.

Інформація є джерелом життєздатності для організації. Не викликає жодних сумнівів той факт, що неправдива, нечітка, несвоєчасна інформація, як і невміння забезпечити її закритість, можуть суттєво зашкодити підприємству.

Фірма в судовому порядку може бути визнана винною за шкоду, завдану здоров'ю своїх працівників, споживачам продукції, навколишньому природному середовищу тощо. При цьому судові й штрафні санкції можуть негативно вплинути на економічну безпеку підприємства.

Сфери загроз можна дослідити через призму певних видів економічної безпеки: фінансову, техніко-технологічну, кадрову, інформаційну, політико-правову, екологічну, силову, ринкову (маркетингову).

За видами небезпеки найчастіше поділяють на природні (об'єктивні) та штучні (суб'єктивні). Природна небезпека викликається стихійними природними явищами. Штучна небезпека викликана діяльністю людини. Ненавмисна небезпека викликана помилками, наприклад, в проектуванні виробничих систем або їх експлуатації.

Суб'єктів такої небезпеки називають зловмисниками.

По відношенню до захисного об'єкта, небезпека може бути внутрішня і зовнішня. Наприклад, викид радіоактивних речовин, навіть далеко за межами території охоронного об'єкта, може нанести йому шкоди.

У випадках, коли джерело внутрішньої небезпеки встановити важко, її відносять до стихійних лих.

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність поняття «економічна безпека підприємства».
2. У чому полягає головна мета та цілі економічної безпеки підприємства?
3. Охарактеризуйте функціональні складові економічної безпеки: фінансову, техніко-технологічну, інформаційну та ін.
4. У чому полягає мета управління економічною безпекою?
5. Надайте оцінку прямих і непрямих ознак порушення підприємством зони безпеки.
6. Охарактеризуйте основні функціональні складові економічної безпеки підприємства.
7. Розкрийте механізм забезпечення економічної безпеки підприємства.
8. У чому полягає сутність діагностики кожної функціональної складової економічної безпеки?
9. Розкрийте алгоритм визначення інтегрального показника економічної безпеки підприємства.

10. Надайте класифікацію ризиків підприємницької діяльності.
11. Надайте оцінку ризиків діяльності підприємства за сферами їх виявлення.
12. Охарактеризуйте ризики за джерелами утворення.
13. У чому полягають якісні характеристики стану безпеки (небезпеки), їх бальна оцінка?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Адлер О. О. Економічна діагностика: Практикум. Вінниця : ВНТУ, 2012. 91 с.
2. Бізнес-статистика: Навч. посібник / колектив авторів; за заг. ред. С.О. Матковського. Київ: Алерта, 2019. 280 с.
3. Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Ромащенко О.С.. Економічна діагностика: Навч. посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2021. 164 с.
4. Євдокімова Н.М., Кірієнко А.В. Економічна діагностика. Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Кіхв: КНЕУ, 2003. 110 с.
5. Костенко Т.Д., Герасимов А.А., Рижигов В.С., Добикіна О.К., Касьянюк С.В. Економічна діагностика: Практикум. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 186 с.
6. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. Київ: ЦУЛ, 2019. 456 с.
7. Посилкіна О.В., Світлична К.С. Економічна діагностика: Навч. посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: Вид-во НФаУ, 2014. 333 с.
8. Сарай Н.І. Економічна діагностика. Навч. посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. – 165 с.

Допоміжна

1. Аналіз фінансового стану виробничої та комерційної діяльності підприємств: Навч. посібник / колектив авторів; за заг. ред. В. П. Шило. Київ: Кондор, 2011. 294 с.
2. Базецька Г.І. Економічна діагностика та аналітика у бізнес-консультуванні: [Текст]: конспект лекцій. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 95 с.
3. Гонtareва І. В. Управління консалтинговою діяльністю [Текст]: конспект лекцій. Харків: ХНЕУ, 2010. 134 с.
4. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
5. Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: Навч. посібник. Харків: Право, 2019. 204 с.

6. Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MAR_CHENKO_2008.pdf (дата звернення: 26.02.2018).
7. Моторин Р.М., Чекотовський Е.В. Статистика для економістів: Навч. посібник. Київ: Знання, 2009. 430 с.
8. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: Підручник / колектив авторів; за заг. ред. М.Ф. Безкровного. Київ: Ліра-К, 2015. 408 с.
9. Організація консалтингової діяльності [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://library.if.ua/books/107.html>

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Велика економічна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economics.com.ua>
1. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Електронна бібліотека [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bookz.ru>
3. Освітній портал ТДАТУ <https://op.tsatu.edu.ua/course/view.php?id=2114>
4. Наукова бібліотека ТДАТУ <http://www.tsatu.edu.ua/biblioteka/>
5. Офіційний веб-портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua>
6. Урядовий портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua>