

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

В.В.Атюшкіна, Я.В.Бурко, Р.А.Галгаш

Економічна діагностика

Навчальний посібник

Київ

2018

УДК 338.32.021:334.7}(075.8)
А92

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу СНУ ім. В. Даля заборонено*

Рецензенти:

Н.Ю.Рекова, д-р екон. наук, проф. (Донбаська державна машинобудівна академія)

І.М.Труніна, д-р екон. наук, проф. (Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського)

М. В. Зось-Кіор, д-р екон. наук, проф. (Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка)

Рекомендовано Вченою Радою Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (протокол № 9 від 22.05.2018р.)

Атюшкіна В.В., Бурко Я.В., Галгаш Р.А.

Економічна діагностика: навч. посібник / В.В.Атюшкіна, Я.В.Бурко, Р.А.Галгаш.— К.: Аграр Медиа Груп, 2018. — 234 с.

ISBN 978-617-646-436-5

У навчальному посібнику розкриваються теоретичні основи та практичні питання економічної діагностики підприємства. Матеріал посібника згруповано за темами курсу з визначенням ключових термінів і змістових питань теми, наданням прикладів розв'язування практичних завдань, завдань для розв'язування, питань для обговорення, питань для самоперевірки знань, переліку тем для доповідей та рефератів.

Представлений навчальний посібник призначений для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, які вивчають дисципліну «Економічна діагностика» або споріднені дисципліни. Робота з матеріалом навчального посібника сприятиме кращому засвоєнню теоретичних положень дисципліни, систематизації та закріпленню набутих знань, умінь і навичок, у тому числі при самостійній підготовці. Посібник є корисним для викладачів, фахівців з економіки та широкого кола читачів, що цікавляться питаннями діяльності підприємства.

ISBN 978-617-646-436-5

УДК 338.32.021:334.7}(075.8)
А92

©В. В. Атюшкіна, Я. В. Бурко, Р.А.Галгаш, 2018
© СНУ ім. В. Даля, 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ	7
ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ	9
ТЕМА 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОТИСТОЯННЯ ПІДПРИЄМСТВ-КОНКУРЕНТІВ.....	18
ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	47
ТЕМА 4. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ	73
ТЕМА 5. ДІАГНОСТИКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	91
ТЕМА 6. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА	116
ТЕМА 7. ДІАГНОСТИКА СТАНУ МАЙНА І РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	137
ТЕМА 8. УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА.....	154
ТЕМА 9. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	172
ТЕМА 10. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	198
ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	210
ДОДАТКИ.....	212

ВСТУП

Сьогодні трансформація вітчизняної економіки супроводжується безліччю проблем, які є специфічними для сучасного розвитку концепції ринкового господарювання. До особливостей ринкової економіки належать закономірності прояву циклічності економічних процесів, їх повторюваність і прояв кризових явищ, ситуацій, стану. Дослідження кризових явищ потребує вивчення прояву економічних законів та категорій ринкової економіки на кожному етапі розвитку ринкових відносин. Важлива роль у процесі антикризового управління складними соціально-економічними системами належить діагностиці.

Фундаментом розробки, обґрунтування альтернативних проєктів управлінських рішень та критеріїв їх вибору щодо відновлення рівноваги, повної або часткової адаптації соціально-економічної системи до динамічного ринкового середовища є результати діагностичних досліджень. Сучасний економічний розвиток потребує створення нових технологій, методів та підходів діагностики, які дозволять оперативно реагувати на зміни зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства.

Вивчення еволюції наукового розуміння терміна «діагностика» дає змогу зробити висновок, що до даного часу не існує єдиного тлумачення цього поняття. Сутнісно-змістове визначення терміна «діагностика» обумовлює її місце у системі економічних наук, принципи, методи та методологічні підходи, на яких вона базується. Уточнення сутності поняття «діагностика» збагачує теорію антикризового управління та обумовлює актуальність напрямку наукового дослідження.

Термін «діагностика» у своєму етимологічному значенні походить від грецького слова «diagnositikos» та означає здатність розпізнавати і являє собою вчення про методи й принципи розпізнавання хвороб і визначення діагнозу. Слово «діагноз» походить від грецького «diagnosis», яке перекладається як розпізнавання, розрізнення, визначення. При цьому змістовне значення поняття «діагноз» полягає у визначенні сутності й особливостей хвороби на основі багатостороннього дослідження хворого. Діагноз є результатом, заключною частиною процесу діагностики.

Економічна діагностика підприємства – комплексний аналіз і оцінка економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів, неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку і наслідків поточних управлінських рішень. Як підсумок

діагностики на основі оцінки стану господарства і його ефективності робляться висновки, необхідні для ухвалення рішень про цільове кредитування, про покупку або продаж підприємства, про його закриття та ін.

Програма з дисципліни «Економічна діагностика» призначена для студентів денної і заочної форм навчання вищих навчальних закладів, що навчаються за спеціальністю «Економіка підприємства». Дисципліну включено до переліку нормативних дисциплін.

Метою курсу економічної діагностики є придбання знань і навичок використання методичного апарату і інструментарію економічної діагностики підприємства. Основними завданнями курсу виступають: розгляд особливостей виробничо-господарської діяльності вітчизняних підприємств, а також обґрунтування передумов і факторів, що становлять істотний вплив на внутрішній економічний механізм кожного підприємства; узагальнення та систематизація знань в галузі оволодіння навичками здійснення економічної діагностики за різними напрямками для забезпечення ефективного управління підприємством; підготовка майбутніх спеціалістів до здійснення практичної діагностичної діяльності в нових умовах господарювання.

Дисципліна побудована з урахуванням специфіки навчального закладу, а також особливостей сучасного стану виробничо-господарської діяльності вітчизняних підприємств. Особливу увагу приділено висвітленню ключових понять, видів і змісту економічної діагностики; розгляду методів управління підприємствами на основі економічної діагностики; обґрунтуванню особливостей організації і техніки здійснення різних діагностичних операцій.

Предметом вивчення дисципліни «Економічна діагностика» є кількісна характеристика та якісна ідентифікація стану підприємства.

Впродовж вивчення курсу студенти вивчають:

- організаційні засади та принципи здійснення економічної діагностики;
- базові визначення, види, форми, умови, зміст, мотиви здійснення економічної діагностики на підприємстві;
- можливі напрямки та різні методики діагностики фінансової, виробничо-господарської, комерційної, інших видів діяльності підприємств, які попередньо ґрунтуються на поняттях та основних концепціях таких навчальних дисциплін, як «Економіка підприємства і мікроекономіка», «Менеджмент», «Маркетинг», «Потенціал підприємства», «Фінанси підприємств» та ін.

По закінченні вивчення курсу студенти повинні вміти:

- застосовувати отримані знання в галузі економічної діагностики при розв'язанні конкретних практичних та ситуаційних завдань;
- обґрунтувати сучасні тенденції розвитку виробничо-господарської, фінансової, комерційної та інших видів діяльності підприємства за допомогою різноманітних діагностичних заходів;
- використовувати результати діагностики в прогнозуванні економічної ситуації, а також для пошуку прогресивних заходів управління підприємствами.

Практичне заняття передбачає колективне розв'язання ситуаційних завдань і практичних задач з метою найкращого засвоєння матеріалу.

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Предмет і завдання економічної діагностики

Предмет, об'єкт і завдання навчальної дисципліни «Економічна діагностика». Сутність і основні етапи здійснення процесу діагностики. Мета і призначення економічної діагностики на підприємстві. Методи економічної діагностики.

Тема 2. Діагностика конкурентного середовища підприємства. Оцінювання стратегічного протистояння підприємств-конкурентів

Сутність діагностичних процесів в оцінюванні конкурентного середовища підприємства. Основні підходи та методи в діагностиці ієрархічного конкурентного середовища. Формування системи збору зовнішньої поточної інформації про конкурентів в ієрархічному ринковому середовищі. Система показників оцінки конкурентного середовища підприємства. Сутність та зміст поняття стратегічного протистояння підприємств в конкурентному середовищі. Стратегічний аналіз ситуації в галузі та умов конкуренції. Визначення критеріїв оцінки ступеню протистояння підприємств-конкурентів на визначеному ринку (ринковому сегменті). Методи і моделі оцінки протистояння підприємств-конкурентів.

Тема 3. Діагностика конкурентоспроможності підприємства Поняття конкурентоспроможності підприємства. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. Класифікація підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Тема 4. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства

Поняття конкурентоспроможності продукції підприємства. Аналіз факторів впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства. Класифікація та систематизація критеріїв оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Показники конкурентоспроможності товару. Функція корисності товару як визначник кількісно-якісних характеристик конкурентоспроможного товару. Методика діагностики конкурентоспроможності продукції підприємства. Напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Тема 5. Діагностика виробничого потенціалу підприємства

Сутність, зміст та основні складові елементи виробничого потенціалу підприємства. Особливості оцінки виробничого потенціалу підприємства. Діагностика ресурсного забезпечення виробничо-господарської діяльності

підприємства. Роль економічної діагностики в підвищенні збалансованості виробничої програми підприємства та формуванні «портфелю замовлень». Напрямки удосконалення виробничого потенціалу підприємства.

Тема 6. Фінансова діагностика підприємства

Поняття фінансової діагностики підприємства. Нормативно-правові засади здійснення фінансової діагностики підприємства. Сутність вертикального, горизонтального аналізу та аналізу за допомогою фінансових коефіцієнтів. Особливості визначення фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності підприємства в структурованому ринковому середовищі.

Тема 7. Діагностика стану майна і ринкова цінність підприємства

Здійснення ринкової оцінки майна підприємства. Визначення та характеристика ринкової цінності підприємства. Методи і моделі здійснення економічної діагностики майна підприємства. Узагальнені етапи процесу оцінки вартості майна. Напрямки підвищення ринкової цінності підприємства.

Тема 8. Управлінська діагностика підприємства

Особливості прийняття управлінських рішень на підприємстві. Створення передумов для прийняття високоефективних управлінських рішень. Основи управлінської діагностики. Методика оцінки ступеня обґрунтованості управлінських рішень. Аналіз і оцінка організаційної структури управління.

Тема 9. Діагностика економічної безпеки підприємства

Змістовно-типологічна характеристика економічної безпеки підприємства. Структурні елементи і особливості організації економічної безпеки підприємства. Методика здійснення економічної діагностики безпеки підприємства. Аналіз та оцінка досягнутого рівня економічної безпеки. Напрямки підвищення рівня економічної безпеки та моделювання ефективної організації економічної безпеки за окремими функціональними складовими.

Тема 10. Діагностика організаційної культури підприємства

Сутність та характеристика складових організаційної культури підприємства. Система показників для оцінки організаційної культури підприємства. Основні етапи здійснення діагностики організаційної культури підприємства. Напрямки поліпшення організаційної культури підприємства.

Тема 1

Предмет і завдання економічної діагностики

Мета вивчення теми: ідентифікація предметної області економічної діагностики підприємства, визначення сутності та методологічних основ економічної діагностики підприємства.

Література: 2,9,10,15,25

Ключові терміни і поняття

- економічна діагностика
- економічний аналіз
- системний аналіз
- мета діагностики
- об'єкт діагностики
- завдання діагностики
- методи діагностики

Зміст теми

1. Предмет, об'єкт і завдання економічної діагностики на підприємстві

Предметом економічної діагностики є кількісна характеристика і якісна ідентифікація стану підприємства.

Об'єктом економічної діагностики є економічна система чи елемент системи (конкурентне середовище, виробництво, фінансова система, система економічної безпеки підприємства тощо).

Мета діагностики – вивчення економічного стану, проблем, що мають місце в організації, виявлення факторів і сил, що впливають на певні проблеми, підготовка необхідної інформації для подальшого планування та успішного подолання проблем.

Завдання діагностики – визначення заходів, управлінських рішень, спрямованих на налагодження всіх складових елементів системи і способів їх реалізації, а також зменшення впливу небажаних відхилень критеріальних значень [10].

2. Сутність і основні етапи здійснення процесу діагностики

Економічна діагностика підприємства – оцінка економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів, неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку

і наслідків ухвалення поточних управлінських рішень. Підсумком діагностики на основі оцінки господарського стану і його ефективності є ґрунтовні висновки, необхідні для прийняття термінових, але важливих рішень, наприклад, про цільове кредитування, про купівлю чи продаж підприємства, про його закриття, реорганізацію тощо[9].

Діагностика в перекладі з давньогрецької означає розпізнавання стану досліджуваного об'єкта за непрямими ознаками. Економічна діагностика спрямована на оцінку стану економічних об'єктів в умовах неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку і перспективних шляхів їх вирішення.

Під економічною діагностикою розуміється спосіб встановлення характеру порушень нормального ходу господарського процесу на основі типових ознак, притаманних тільки даному порушенню, тобто це спосіб виявлення порушень в економіці підприємства на основі економічних же ознак.

Економічна діагностика є складовою частиною комплексного економічного аналізу, вона охоплює переважно ту частину аналітичної роботи, яка включає оцінку результативності прийнятих рішень, оцінку економічної динаміки і перспектив, що відкриваються перед підприємством в разі реалізації змін в плануванні, постачанні, регулювання і організації виробництва.

Загальний порядок проведення діагностичного дослідження складається з наведених нижче етапів:

1. Формулювання мети проведення діагностики, визначення об'єкта діагностики, предмета дослідження.
2. Визначення й обґрунтування системи показників (критеріїв), на основі яких проводиться діагностування.
3. Оцінювання стану підприємства виконання різних за ступенем складності аналітичних процедур.
4. Кількісна й якісна ідентифікація стану об'єкта на основі обраної системи показників (критеріїв).
5. Застосування отриманої інформації у процесі управління.
6. Перевірка результатів впровадження прийнятих рішень.

3. Мета і призначення економічної діагностики на підприємстві

Економічний аналіз – виведення економічних закономірностей з відповідних фактів економічної дійсності, розкладання економіки на окремі частини, так звані економічні категорії та їхнє комплексне дослідження. Таким чином, **економічний аналіз** встановлює кількісне значення параметрів, виявляє відхилення різних параметрів від норми.

Системний аналіз – це науковий метод дослідження складних, багаторівневих, багатокомпонентних систем і процесів, що спирається на

комплексний підхід, облік взаємозв'язків і взаємодій між елементами системи.

Діагностика як спосіб розпізнавання стану соціально-економічної системи за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур і виявлення в них слабких ланок і вузьких місць відноситься до методів непрямих вимірів. Елементи соціально-економічних систем, властивості яких підлягають визначенню, зазвичай недоступні для безпосереднього спостереження і виміру. Тому варто вимірювати не їхні параметри, а параметри процесів, породжуваних елементами цих систем і доступних для вимірів.

Економічна діагностика дозволяє вирішувати наступний комплекс аналітичних задач:

- оцінка стану господарської системи (підприємства, об'єднання) в умовах обмеженої інформації;
- оцінка режиму функціонування, його ефективності і на цій основі стабільності роботи підприємства;
- визначення можливих варіантів економічної динаміки, виходячи з ситуації, що склалася і перспективної, структури зв'язків між показниками, що характеризують його діяльність;
- оцінка можливих наслідків, пов'язаних з реалізацією управлінських рішень.

Основні принципи економічної діагностики:

- використання наявної інформації оперативного, бухгалтерського і статистичного обліку, а також проектів розвитку підприємства і бізнес-плану;
- однозначність виводу за цією ознакою або їх сукупністю;
- використання динамічних характеристик виробничо-комерційної діяльності підприємства.

В умовах ринкової економіки велике значення набуває вивчення динаміки показників не з позиції відхилення фактичних показників від планових (за попередній період), а для обґрунтування раціональних управлінських рішень, прогнозування, моделювання майбутнього стану підприємства.

4. Методи економічної діагностики

Метод діагностики - це система теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію і регулятивних принципів дослідження діяльності суб'єктів господарювання [15]. Основні методичні підходи до проведення аналізу і діагностики діяльності підприємства наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні методи аналізу і діагностики економічної діяльності підприємства

Назва методу	Зміст методу	Приклади застосування методу
Неформалізовані методи	Логічне, суб'єктивне дослідження	
Якісні (абстрактно-логічні)	Аналітичний метод, деталізація, узагальнення, індукція, дедукція, порівняння, евристичні прийоми	Групування показників, побудова моделей функціонального зв'язку, вертикальний, горизонтальний аналіз балансу тощо
Експертний	Оцінка ситуації досвідченими фахівцями	Метод Дельфі, круглий стіл, інтерв'ю, експертне опитування, мозковий штурм, метод сценаріїв, метод середньозважених оцінок, ділова гра, японський метод «ринги»
Соціологічний	Дослідження певної соціально-економічної проблеми	Анкетування, опитування, співбесіди
Морфологічний	Систематизація наборів альтернативних рішень по можливих сполученнях варіантів і вибір спочатку прийнятних, а потім найбільш ефективних варіантів	Опис шляхів розвитку, потенційно можливі рішення даної задачі (побудова поля можливих рішень)
Рейтинговий	Систематизація, ранжирування і визначення найкращих результатів по ряду показників	АВС-аналіз, XYZ-аналіз
Фактографічний	Аналіз зафіксованих фактів у ЗМІ, наукових працях тощо	Аналітична довідка, економічне обґрунтування бізнес-плану
Моніторинг	Постійне, систематизоване, детальне, поточне спостереження за фінансово-господарським станом підприємства та середовища	Моніторинг цін, попиту, прибутку тощо
Логічне моделювання	Побудова сценаріїв, систем показників, аналітичних таблиць	Виявлення загальних закономірностей розвитку ринку і виділення найбільш важливих довгострокових проблем перспективного розвитку, визначенні головних шляхів і послідовності вирішення цих проблем

Продовження табл. 1.1

Назва методу	Зміст методу	Приклади застосування методу
Формалізовані методи	Строгі формалізовані аналітичні залежності	
Факторний	Виявлення, класифікація й оцінка ступеня впливу окремих факторів	Побудова узагальнених показників якості продукції, розміру підприємства, руху цін тощо
Економіко-математичний (фінансово-економічний)	Виявлення, класифікація й оцінка відповідних вартісних і матеріально-речових пропорцій	Балансовий прийом, прийоми елімінування, прогнозування розвитку подій, коефіцієнтний метод, метод беззбитковості, рівноважний метод і т.д.
Стратегічний аналіз	комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства	модель Портера, SWOT-аналіз, метод позиціонування, метод складання профілю організації, аналіз ланцюжка створення вартості, аналіз полів бізнесу, матричні побудови, ПІМС-аналіз, АВС-аналіз, бенчмаркінг і т.д.
Методи дослідження операцій і прийняття рішень	точний, формалізований описі ситуації, якісний аналіз факторів, що визначають можливості досягнення поставлених цілей	Оптимальне програмування, теорія масового обслуговування, математична статистика, теорія ігор, експертні оцінки, евристичне програмування
Економетричні	математичне моделювання економічних процесів, основою яких є статистична (статична та динамічна) інформація	Виробничі функції, функції попиту різних груп споживання та цільові функції переваги споживачів, статистичні та динамічні міжгалузеві моделі виробництва, розподілу і споживання продукції, моделі загальної економічної рівноваги
Економіко-математичне моделювання і оптимальне програмування	вираження економічних явищ за допомогою математичних моделей	Дескриптивні (описові), предикативні (передбачувані, прогностичні) і нормативні моделі; системний аналіз, машинна імітація; лінійне; нелінійне; динамічне; опукле програмування

Для виявлення і визначення проблеми застосовують спостереження, вивчення наданих у розпорядження документів, самодіагностику, фотографію робочого дня, хронометраж.

Виявити й структурувати суттєві складові середовища підприємства (сильні й слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та загрози) дозволяє SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз.

Методи експертних оцінок застосовують у випадках, коли вирішення поставленого завдання параметричними методами неможливо.

Процедура експертного аналізу складається з таких етапів:

- 1) процедура виявлення проблем для експертної оцінки і їх структуризація;
- 2) вибір методики і форми опитування експертів, розробка анкет, таблиць запитань;
- 3) визначення структури й чисельності експертної групи;
- 4) заповнення експертами таблиць опитування, анкет у довільній або чітко визначеній формі;
- 5) статистична обробка заповнених і закодованих анкет, таблиць запитань;
- 6) оцінка надійності отриманих результатів, підсумкова оцінка стану об'єкта на основі думки експертів.

Моніторинг стану підприємства здійснюється за наступним алгоритмом:

- 1) експертне початкове структурування;
- 2) визначення мети моніторингу;
- 3) вибір постійних показників (індикаторів);
- 4) збір інформації;
- 5) попередня формалізація аналітичних матеріалів;
- 6) ієрархічне впорядкування, фільтрація та обробка інформації, графічна візуалізація даних;
- 7) виявлення закономірностей і стійких тенденцій.

При аналізі результатів діагностики використовують наступні методи.

Діаграма Ісікави «Діаграма причин і наслідків» дозволяє виявити і всебічно оцінити всі можливі причини проблеми.

Етапи побудови діаграми Ісікави:

- 1) чітке визначення проблеми;
- 2) виявлення всіх можливих причин шляхом аналізу ситуації самостійно або використовуючи досвід цільової групи;
- 3) угруповання причин проблеми з урахуванням компонентів діаграми;
- 4) візуальне з'єднання всіх причин із самою проблемою, при необхідності з коротким описом причин;
- 5) з використанням діаграми подальше виявлення можливих причин (навіть самих неймовірних), поки вони не будуть вичерпані;

б) аналіз даних діаграми й ухвалення рішення про те, яку причину необхідно вивчити насамперед.

Завдання для розв'язування

Дайте відповіді на запитання:

1. Економічна діагностика - це:

- А) процес визначення стану підприємства як економічного організму;
- Б) формування системи знань, умінь і навичок використання методичного апарату економічного діагностування;
- В) визначення стану об'єкта за прямим і непрямим ознаками з метою виявлення можливих перспектив його розвитку і наслідків поточних управлінських рішень;
- Г) визначення стану об'єкта на ринку своєї продукції;
- Д) аналіз трансформаційних процесів в національній економіці і кардинальних змін умов господарювання.

2. Завдання економічної діагностики полягає у

- А) обліку взаємозв'язків і взаємодій між елементами
- Б) встановленні кількісних значення параметрів, виявленні відхилення різних параметрів від норми
- В) визначення заходів, управлінських рішень, для зменшення впливу небажаних відхилень критеріальних значень

3. Метою економічного аналізу є

- А) вивчення результатів діяльності підприємства, визначення впливу факторів на показники його роботи
- Б) встановлення характеру порушень нормального ходу господарського процесу на основі типових ознак
- В) встановлення структурних зв'язків між змінними або елементами досліджуваної об'єкту

4. Визначить загальний порядок проведення діагностичного дослідження:

- А) ідентифікація стану об'єкта на основі обраної системи критеріїв
- Б) оцінювання стану підприємства
- В) формулювання мети проведення діагностики
- Г) визначення й обґрунтування системи показників оцінювання
- Д) верифікація результатів застосування прийнятих рішень
- Е) прийняття управлінських рішень

5. Для виявлення і визначення проблеми в процесі економічної діагностики застосовують:

- А) діаграму Ісікави, діаграму Паретто;
- Б) спостереження, вивчення документів, анкетування, фотографію робочого дня, хронометраж;

- В) SWOT-аналіз, методи експертних оцінок
6. При аналізі результатів діагностики використовують методи:
- А) спостереження, вивчення документів, анкетування, фотографію робочого дня, хронометраж
 - Б) SWOT-аналіз, методи експертних оцінок
 - В) причинно-наслідковий, порівнянь чи аналогій, балансовий, математичний, графічний, екстраполяції
7. Суть економічного аналізу полягає:
- А) дослідженні економічних явищ на підприємстві, підвищенні якості продукції
 - Б) виявленні недоліків у роботі
 - В) виявленні причин відхилень від завдань
 - Г) дослідженні економічних явищ на підприємстві, контроль за якістю продукції, виявленні недоліків, відхилень від завдань та виявленні резервів
8. Діаграма Паретто виявляє
- А) відносну важливість факторів для вирішення проблеми
 - Б) відхилення від планових показників, встановлює їхні причини й виявляє резерви
 - В) всі можливі причини шляхом аналізу ситуації самостійно або використовуючи досвід цільової групи
9. Коли вирішення поставленого завдання параметричними методами неможливо, застосовують:
- А) бенчмаркетинг
 - Б) моніторинг
 - В) методи експертних оцінок
10. Економічна діагностика є
- А) складовою частиною, різновидом економічного аналізу
 - Б) складовою частиною, різновидом системного аналізу
 - В) синонімом антикризового аналізу

Питання досамостійного вивчення

1. Економічна діагностика — наука чи практичний інструментарій?
2. Взаємозв'язок економічної діагностики з іншими науковими напрямками.
3. Чи здатне (і якою мірою) сучасне підприємство без сторонньої допомоги (консалтингової фірми) проводити економічне діагностування?
5. Як правильно здійснювати вибір методик, способів та інструментів для проведення економічної діагностики?
6. Проаналізувати переваги та недоліки методів експертних оцінювань.
7. Логіко-структурна схема місця економічної діагностики в середовищі загальнообов'язкових дисциплін.

8. Порівняльний аналіз економічної діагностики та економічного аналізу, їх спільні риси та розбіжності.

Запитання для самоперевірки знань

1. У чому полягає сутність економічної діагностики? Яким є її функціональне призначення?
2. Що нового внесено у комплекс аналітичних робіт на підприємстві економічною діагностикою?
3. Яким є загальний порядок проведення діагностичного дослідження?
4. Які методи, прийоми та способи використовуються в економічній діагностиці?
5. Визначте предмет і об'єкт економічної діагностики як процесу.
6. Який комплекс завдань має вирішувати економічна діагностика як наука?
7. За допомогою яких методів проводять дослідження в економічній діагностиці в межах конкретних суб'єктів господарювання?

Тема 2

Діагностика конкурентного середовища підприємства. Оцінювання стратегічного протистояння підприємств-конкурентів

Мета вивчення теми: аналіз способів діагностики конкурентного середовища підприємства, умов його формування та чинників впливу. Оволодіння методикою діагностики конкурентного середовища. Оцінювання та аналіз конкурентного середовища та стратегічного протистояння підприємств-конкурентів різними методами діагностики. Вивчення особливостей стратегічного протистояння підприємств-конкурентів на ринку, а також систематизація знань щодо методологічних основ його оцінки.

Література: 1,3,16,18

Ключові терміни і поняття

- Діагностика конкурентного середовища
- Конкурентний аналіз
- Конкурентне середовище
- Рушійні сили галузі
- Карта стратегічних груп

Зміст теми

1. Сутність діагностичних процесів в оцінюванні конкурентного середовища підприємства. Визначення та основні складові конкурентного середовища підприємства

Діагностика конкурентного середовища - специфічний, самостійний етап економічної діагностики підприємства, необхідний для формування більш повного і точного уявлення про позицію підприємства на ринку в порівнянні з конкурентами.

Конкурентний аналіз, в найпростішому, але дієвому варіанті, полягає в експертній оцінці, ранжируванні і порівнянні всіх вироблених раніше факторів і реакцій компанії з аналогічними факторами і передбачуваними реакціями конкурентів. Цей тип аналізу дає «напрямок основного шоку», визначаючи пріоритет прийняття рішень при управлінні підприємством.

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

Таблиця 2.1

**Порівняльний аналіз концептуальних підходів до змісту поняття
«конкурентне середовище» [18]**

Автор(-и)	Надане визначення поняття
1	2
<i>Конкурентне середовище як історично конкретна соціально-економічна структура суспільного господарства</i>	
Щербакова Т. А.	Бажане співвідношення конкурентних і монопольно-регулюючих сил
Прикін Б. В., Василенко В. А., Райцький К. А.	Історично конкретна соціально-економічна структура суспільного господарства, яка забезпечує товарно-грошовий обмін, згідно із законами товарного виробництва
<i>Конкурентне середовище як сукупність умов і факторів</i>	
Усик Н. В.	Інституційні умови координації діяльності суб'єктів ринків
Лагутін В. Д.	Сукупність організаційно-правових, інституційних, фінансово-економічних та інших умов і факторів, що визначають та впливають на розвиток підприємництва, змагальності в економіці в цілому і в окремих її секторах за найбільш вигідні умови діяльності й отримання прибутку
Лазебна І. В.	Сукупність умов і чинників, які визначають і впливають на розвиток конкуренції саме в цьому секторі економіки
Ленгенович С. Г.	Сукупність умов, в яких діють суб'єкти господарювання, що пропонують або купують специфічну або близьку за складом продукцію, сировину для її виробництва, та їх стосунків у певний період часу
Білоусько Т. Ю.	Сукупність умов, в яких діють господарські суб'єкти та їх відношення, які склалися у відповідний період часу з приводу суперництва за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб
Колесніков Г. О.	Сукупність неконтрольованих суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства
Григорова З. В., Мудрієвська Ю. О.	Сукупність зовнішніх стосовно підприємства факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі
<i>Конкурентне середовище як система відносин</i>	
Готра В. В.	Взаємозв'язана сукупність суб'єктів господарської та інших видів діяльності, що діють в умовах обмеженості ресурсів для задоволення власних потреб на ринку послуг
Панчишин А. І.	Сукупність конкурентних взаємодій ринкових агентів, спрямованих на отримання конкурентних переваг, координованих у межах встановлених інституційних обмежень
Андросова Т. В., Власова Н. О., Михайлова Н. В., Круглова О. А.	Система відносин значної кількості суб'єктів ринку, а також певного зовнішнього впливу, які характеризуються певним комплексом дій та часовим періодом

1	2
Галушка З. І., Комарницький І. Ф.	Складна економічна категорія, яка характеризує взаємодію окремих суб'єктів господарювання, держави, інститутів колективного захисту, факторів зовнішнього і внутрішнього впливу на умови економічної діяльності, що визначають відповідний рівень економічного суперництва та вагомість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію
Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Дуброва О. С., Вакуленко А. В.	Результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію

Завданням **ситуаційного аналізу** є визначення ситуації, в якій знаходиться компанія, тобто визначення місця, займаного підприємством в загальному економічному просторі, основних факторів, що впливають на підприємство, а також укрупнених показників підприємства в цілому. Таким чином, ситуаційний аналіз складається з:

1. Аналізу сильних і слабких сторін у їх взаємодії з погрозами і можливостями зовнішнього середовища (SWOT-аналіз), аналізу макро середовища підприємства (PEST-аналіз).

2. Аналізу стратегічної позиції, займаної підприємством (модель Shell / DPM, матриця SPASE).

3. Аналізу сегментів ринку (матриця БКГ, матриця Мак-Кинси)

4. Аналізу конкуренції (модель 5-ти сил М. Портера).

5. Позиційного аналізу (метод LOTS, модель Hofer/Schendel, матриця БКГ).

Ситуаційний аналіз є першим видом аналізу, проведеного в ході діагностики. В ході нього визначається вихідна позиція (де ми зараз знаходимося) для всього підприємства.

Дані, отримані в ході таких досліджень, визначають весь хід подальшої діагностики - цілі і напрямки досліджень, які слід проводити в першу чергу, глибину досліджень, порядок проведення діагностики, а також терміни, вартість робіт і склад виконавців.

Крім цього, результати ситуаційного аналізу є основними вхідними даними для розробки стратегії розвитку компанії, а також формування цілей і завдань маркетингу в цілому або окремих його заходів.

Методи оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку у розрізі показників аналізу, змінних, принципів побудови, переваг і недоліків наведено у Додатку А.

2. Формування системи збору зовнішньої поточної інформації про конкурентів в ієрархічному ринковому середовищі

Таблиця 2.2

Схема ситуаційного аналізу

Напрямки аналізу	Зміст	Джерело інформації
1. SWOT-аналіз	Виявлення, аналіз і оцінка сильних і слабких сторін компанії, її можливостей і загроз, виходячи зі стану зовнішнього середовища	Інформація про зовнішнє середовище, відомості про виробничу структуру компанії та інше
PEST-аналіз (або STEP)	Інструмент стратегічного аналізу, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.	Дані опитувань громадської думки, проведені різними інститутами і громадськими організаціями; доповіді і виступи політичних лідерів і урядових діячів; інформація про: динаміку народжуваності; структуру сім'ї; тривалість життя; статевовіковий склад населення; освітній рівень; міграцію населення; величина валового національного продукту, темпи інфляції, рівень зайнятості, платіжний баланс, темп економічного зростання, рівень безробіття, процентні ставки, продуктивність праці, рівні оподаткування, норми нагромадження тощо
2. Аналіз стратегічної позиції	Виявлення і аналіз стратегічних зон господарювання і стратегічного портфеля в цілому	Інформація про зовнішнє середовище, виробничі показники діяльності фірми, організаційна структура
3. Аналіз сегментів ринку	Визначення та аналіз ринкових сегментів, на яких функціонує компанія; аналіз купівельного попиту	Зовнішня ринкова інформація (маркетингові дослідження)
4. Аналіз конкуренції	Визначення та аналіз видів і основних факторів конкуренції, конкретних конкурентів	Зовнішня ринкова інформація (маркетингові дослідження)
5. Позиційний аналіз	Визначення та аналіз місця, займаного фірмою, її продукцією, окремими торговими марками і товарами по відношенню до інших фірм, торгових марок та продуктів	Зовнішня ринкова інформація (маркетингові дослідження), аналіз власної продукції

3. Система показників оцінки конкурентного середовища підприємства

Діагностика конкурентного середовища підприємства передбачає збір, систематизацію та аналіз даних підприємств-конкурентів, приблизним переліком яких є:

- Ємність ринку
- Кількість сегментів
- Ринковий потенціал
- Маркетингові можливості
- Отриманий дохід
- Виробничі витрати
- Отримані прибутки
- Перспективи розвитку та відтворення

Стан ринкового середовища в галузі може бути представлено значеннями ряду технічних і економічних характеристик, найважливішими з яких є: кількість продукції, послуг; розмір ринку; темпи росту ринку; сумарні виробничі потужності; рівень задоволення попиту; кількість конкурентів та їх структура; кількість та структура покупців; величина вхідних бар'єрів; характер вертикальної інтеграції; рівень заробітної плати; чисельність працюючих; обсяг інвестицій; продуктивність, виражена через рентабельність.

Основними показниками ринкової концентрації, які використовуються в світовій практиці, є:

показник концентрації (CR) характеризує частку, яка припадає на n найбільших фірм на певному ринку;

коефіцієнт Герфіндаля-Гіршмана (HHI), що визначає характер розподілу часток підприємств на ринку;

коефіцієнт Лінда (L), який визначає міру нерівномірності між лідируючими підприємствами на ринку;

коефіцієнт варіації (V) часток підприємств, що дасть змогу визначити міру однорідності сукупності.

Для поглиблення дослідження оцінки інтенсивності конкуренції розраховуються:

індекс Розенблюта (IR), який дозволяє враховувати ранг підприємства і розраховується із використанням порядкового його номера в сукупності від максимуму до мінімуму;

коефіцієнт концентрації Лоренца (L) та коефіцієнт концентрації Джині (G), що характеризують рівень найбільших виробників на ринку.

Методики розрахунку показників ринкової концентрації, їх критерії та особливості застосування наведено у **Додатку Б**.

Відповідна інформація про конкурентів має оброблятися виходячи зі схеми, наведеної на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Система аналізу інформації про конкурентне середовище підприємства

Питання, на які необхідно дати відповідь за результатами дослідження конкурентів:

- Хто є діючі і потенційні конкуренти?
- Які методи конкурентної боротьби використовують?
- Яку частку ринку займають?
- Які сильні сторони?
- Які слабкі місця?
- Які перспективи розвитку у конкурентів?

Характеристики профілю галузі та особливості оцінювання її привабливості наведені у **Додатку В**.

4. Сутність та зміст поняття стратегічного протистояння підприємств в конкурентному середовищі

Незважаючи на різну інтенсивність конкуренції в різних галузевих сегментах, основні елементи конкуренції однакові, що дозволяє використовувати загальний підхід для її аналізу. Вперше цю ідею озвучив М. Портер, виділивши п'ять видів конкуренції:

- 1) пряма конкуренція: конкурентний тиск, створюваний у боротьбі за переваги і поліпшення ринкового становища;
- 2) потенційні конкуренти: конкурентний тиск, створюваний загрозою появи на ринку нових суперників;
- 3) товари-замінники: конкурентний тиск з боку представників інших галузей, що намагаються переманити покупців;
- 4) ринкова влада постачальників: конкурентний тиск постачальників;
- 5) ринкова влада покупців: конкурентний тиск покупців.

Багато послідовників пятифакторної моделі Портера пропонують удосконалити її, додавши шостий фактор - супутні товари.

Пряма конкуренція. Конкуренція між компаніями - внутрішньогалузеве суперництво, яке можна охарактеризувати наступним чином:

- компанії борються за найбільш вигідну позицію на ринку, використовуючи різноманітні, періодично оновлювані стратегії;
- компанії в процесі конкурентної боротьби впливають на ринок, змінюючи умови попиту та пропозиції.

Потенційні конкуренти. Поява нових конкурентів на ринку призводить до перерозподілу (зменшенню) часткою ринку, що належать раніше компаніям, що працюють на цьому ринку (в аналізованому товарному сегменті). Введення нових виробничих або торгових потужностей тягне за собою загострення конкуренції і, як наслідок, зменшення цін і зниження рентабельності. Імовірність появи нових конкурентів в галузі залежить від двох основних чинників:

1) вхідні бар'єри: неможливість економії на масштабі, невикідне становище по витратах і ресурсам, відсутність ефекту навченості, прихильність споживачів торговим маркам, відсутність необхідного обсягу капіталовкладень, недоступність каналів збуту, дії контролюючих органів, тарифи і міжнародні торгові обмеження тощо;

2) очікувана відповідна реакція з боку діючих на ринку компаній.

Товари-замінники. Конкуренція з боку виробників субститутів (товарів-замінників) залежить від їх наявності, доступності за якістю і характеристикам, готовності споживачів перейти на їх використання. Конкуренція з боку замінників залежить від того, наскільки легко споживачам переорієнтуватися на замінник, яка вартість переорієнтації. Чим нижче ціна замінника, менше вартість переорієнтації на нього і вище якість товару, тим сильніше тиск конкурентних сил з боку товарів-замінників.

Тиск виробників субститутів на виробників вихідних товарів проявляється в наступному:

- виробники субститутів можуть встановити верхню межу цін, підвищення якої загрожує для виробника вихідних товарів падінням обсягів продажів і, як наслідок, отриманого прибутку;

- виробники субститутів спонукають споживачів порівнювати їх за ціною, характеристиками і якістю з вихідним товаром. Якщо дане порівняння не на користь виробника вихідних товарів, то відбувається падіння обсягів продажів. Наприклад, виробництво електронної книги та інших пристроїв з аналогічними функціями істотно скоротило обсяг продажів звичайних традиційних книг.

Оцінка сильних позицій постачальників здійснюється за такими факторами:

- кількість постачальників;
- чи можуть постачальники легко переключитися з однієї галузі в іншу;
- доступні замінники;
- значимість обсяг для постачальників;
- чи можуть витрати від втрати одного покупця компенсуватися за рахунок іншого;
- дорого чи сировина, яка використовується постачальником;
- небезпека вперед йде вертикальної інтеграції, тобто небезпека самостійного виробництва продукції постачальником;
- можливість зворотної вертикальної інтеграції для нашого підприємства (контроль над постачальником).

Оцінка сильної позиції споживачів враховує:

- концентрацію споживачів;
- середній обсяг закупівель;
- витрати споживача при зміні постачальника;
- інформацію, якою володіє споживач;

- здатність споживача проводити зворотну вертикальну інтеграцію;
- ставлення споживача до товарів - замінників.

5. Стратегічний аналіз ситуації в галузі та умов конкуренції

Рушійні сили галузі – це основні причини, що призводять до зміни умов конкуренції і ситуації в цілому. У ролі рушійних сил зазвичай виступають основні фактори макро- і мікросередовища фірми. До числа найбільш розповсюджених рушійних сил відносяться:

- *зміни багаторічного темпу розвитку галузі.* Різке збільшення довгострокового попиту, як правило, притягує нові фірми на даний ринок товарів і послуг, і навпаки. Таким чином, зміни попиту убик росту чи падіння є причиною для галузевих змін, тому що вони (зміни) впливають на:
 - баланс між галузевою пропозицією та купівельним попитом,
 - структуру ринку;
 - інтенсивність конкуренції.
- *зміни складу покупців і способів уживання даного продукту.* Ці зміни являють собою причину зміни вимог споживачів до сервісу, створення інших чи модифікація колишніх каналів збуту, розширення чи звуження кола продукції, що випускається, збільшення чи зменшення необхідного капіталу, зміни маркетингових тактик;
- *впровадження нових товарів.* Відновлення продукту може розширювати ринок, стимулювати ріст попиту, збільшувати ступінь диференціації серед продавців, що суперничають. Коли ринок характеризується швидким поширенням нового чи поліпшеного товару, відновлення продукту галузі є ключовою рушійною силою;
- *зміни технологій.* Часті і важливі технологічні нововведення в методах виробництва можуть сильно змінювати одиничні витрати виробництва, розмір інвестицій, мінімальний ефективний розмір виробництв, викликати схильність до вертикальної інтеграції, збільшувати значення ефекту життєвого циклу товару;
- *впровадження нових методів торгівлі (маркетингу).* Якщо фірми впроваджують нові ефективні методи торгівлі, то їхні зусилля винагороджуються вибухом купівельного інтересу, збільшенням попиту на продукцію галузі і т.д., що може істотно вплинути на умови конкуренції і позиції фірм-суперників;
- *вхід чи відхід великих фірм.* Прихід великого новачка може вилитися не тільки в гру з новими ключовими гравцями, але й у гру за новими правилами. Відхід великої фірми з даної галузі так само приводить до

- зміни галузевої структури за рахунок зменшення провідних компаній і розділу споживачів;
- *поширення технологічних ноу-хау*. Якщо не існує сильного патентного захисту нових технологій, можлива швидка дифузія власних досягнень фірм в області технологій стає важливою рушійною силою і конкуренції;
 - *зростаюча глобалізація галузі*. Глобалізація є однією з основних рушійних сил у галузях:
 - а) що базуються на природній сировині;
 - б) у яких низький рівень витрат виробництва - вирішальний момент конкурентної боротьби;
 - в) у якій одна чи декілька зростаючих, ведучих агресивну політику компаній прагнуть завоювати надійні конкурентні позиції на ринках максимально можливого числа привабливих країн.
 - *зміни витрат і ефективності*. З появою в галузі нових ефективних масштабів виробництва й ефектів життєвого циклу, що зменшують витрати на одиницю продукції, великі фірми одержують переваги і можуть примусити інші фірми до стратегій «формування росту». Аналогічно, різко зростаючі витрати на ключові ресурси можуть викликати:
 - а) зміну постачальників у пошуках більш придатних цін
 - б) пошук більш дешевих продуктів, що замінюють складові витрат.
 - *виникнення споживчого попиту на диференційований продукт (чи навпаки, на більш стандартизований продукт)*. Двигуном змін у цьому випадку є боротьба між фірмами, хто кого «передиференціює». Конкурентні сили розвиваються (виявляються) по-різному в залежності від того, у якому напрямку діють ринкові сили: убік посилення чи зменшення диференціації продукту.
 - *вплив регулюючих положень і змін державної політики*. Будь-які дії держави через свої інститути, включаючи регулювання економічних відносин, а також зміна державної політики взагалі, можуть докорінно вплинути на ринок і конкурентні умови.
 - *зміна суспільних поглядів і способу життя*. Поява хвилюючих суспільство проблем, зміна суспільних поглядів і способу життя можуть привести до великих змін у галузі.
 - *зниження ступеня невизначеності і підприємницького ризику*. Нові галузі характеризуються високим ступенем невизначеності і ризику, але з часом ситуація проясняється і ризик знижується, що приводить до припливу нових фірм. Фірми, що вирости разом з галуззю, повинні бути готові захистити себе від потенційних нових великих конкурентів і модифікувати конкурентні стратегії.

Аналіз рушійних сил має практичне значення для розробки стратегії компанії.

По-перше, рушійні сили показують керівнику, які зовнішні фактори будуть робити самий сильний вплив на діяльність компанії протягом декількох наступних років.

По-друге, керівник повинний оцінити характер і наслідки дії кожної рушійної сили на діяльність компанії - іншими словами, він зобов'язаний угадати напрямок і захід впливу рушійних сил на дану галузь.

По-третьє, керівник що розробляє стратегію, повинний вибрати стратегію, що буде враховувати характер впливу рушійних сил на дану галузь.

6.Визначення критеріїв оцінки ступеню протистояння підприємств-конкурентів на визначеному ринку (ринковому сегменті). Методи і моделі оцінки протистояння підприємств-конкурентів

Досвід показує, що підприємства, які працюють в одній галузі, не завжди є дійсно конкурентами. Залежно від поставлених цілей можуть бути використані різні прийоми. Для відбору підприємств, які можуть бути обрані у якості підприємств-конкурентів можна скористатися послідовністю дій (за Г.Л.Азоєвим [3]):

1. **Визначення найближчих конкурентів.** До складу аналізованих підприємств входять конкуренти, що виробляють аналогічну продукцію, обсяг реалізації яких в натуральному і вартісному вираженні найбільш близький до відповідних значень розглянутого підприємства.
2. **Вибір більш потужних конкурентів або вибір підприємств, що володіють значною сумарною часткою на ринку.** Для аналізу вибираються підприємства більш потужні у фінансовому відношенні, ринкова частка яких вище. Зазвичай це підприємства, що визначають характер конкурентної боротьби і мають явні конкурентні переваги. Результати аналізу дозволяють будувати моделі найбільш ефективного конкурентного поведінки на даному ринку і розробляти засоби їх реалізації (імітація, пошук нових шляхів, конфронтація з лідером і т.д.).
3. **Вибір усіх діючих конкурентів у рамках географічних меж ринку.** Дає можливість провести системний аналіз конкуренції в галузі за рахунок повноти і показності складу розглянутих об'єктів.
4. **Вибір всіх можливих конкурентів.** Крім діючих підприємств в цю групу входять і потенційні конкуренти, які можуть в найближчій перспективі з'явитися на аналізованому ринку.

Доповнити перелік можна, виділивши конкурентів за **потребою споживача, яка вдовольняється**. Наприклад, для ПАТ «Укрзалізниця» на національному ринку конкурентами можуть бути підприємства авіа-,

автоперевезень, тобто такі, що здійснюють переміщення пасажирів та вантажів будь-яким способом.

У переважній більшості випадків аналіз конкурентного середовища в значній мірі виграє, якщо в нього включається вивчення і тих конкурентів, які не належать до категорії явних і прямих суперників. За рахунок детального вивчення непрямих конкурентів розширюється стратегічний горизонт аналізу, що більш реалістично відображає ситуацію з точки зору покупців. У реальному світі покупець ніколи не обмежується прямими конкурентами фірми, а, навпаки, завжди готовий розглянути інші варіанти. [1].

У практиці аналізу конкуренції в галузі як інструмент використовується карта стратегічних груп. Вона дозволяє співставити конкурентні позиції фірм, які працюють у певній галузі.

Карта стратегічних груп — схематичне зображення на двовимірній площині структури галузі у розрізі груп підприємств–конкурентів, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних конкурентних переваг і однаковими методами, здійснюючи аналогічні стратегії з використанням аналогічних ресурсів.

Підприємства, що належать до однієї стратегічної групи, можуть мати наступні ознаки спорідненості:

- порівнювана номенклатура продукції;
- однакові типи каналів розподілу продукції;
- подібний ступінь вертикальної інтеграції;
- аналогічні сервіс та технічна допомога, що надаються покупцям;
- використання практично тотожних якостей та характеристик продукції в розрахунку на споріднені типи та потреби покупців;
- інтенсивне використання реклами у засобах масової інформації;
- залежність від ідентичних технічних підходів;
- однакові ціни та якість продукції.

Чим ближчими є параметри у підприємств-конкурентів, тим ретельніше слід вивчати їхню діяльність, оскільки саме вони є основними конкурентами.

Інтенсивність і конкретні форми конкурентної боротьби між прямими суперниками на ринку варіюють в залежності від характеру конкурентної ситуації. Вона описує ступінь взаємозалежності конкурентів, виникає на конкретному ринку в результаті їх дій.

Одним з найважливіших питань аналізу конкурентоспроможності фірми за Ж.-Ж. Ламбеном є **аналіз реакцій конкурентів**, методика проведення якого наведена у [16, с. 280]. Фірми протистоять один одному на олігопольному ринку, вдаючись до різних знарядь маркетингу, інноваційної діяльності. Реагуючи на дії пріоритетного конкурента, фірма повинна аналізувати ситуації, що склалися і прогнозувати стратегії своєї поведінки.

Ж.-Ж. Ламбен пропонує аналіз виробляти за трьома факторами: ціна, реклама, якість (точніше - зниження ціни, посилення реклами, підвищення якості). Якщо підійти до проблеми ширше з позицій не тактичне, а стратегічного маркетингу або пропонованої нами системи менеджменту, то до цих трьох факторів доцільно додати і інші чинники, що визначають конкурентоспроможність фірми 1 (товару): якість сервісу, витрати в сфері споживання товару. В кінцевому рахунку ці 5 факторів визначають конкурентоспроможність товару, за якими рекомендується будувати матрицю еластичності конкурентної реакції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Матриця еластичності конкурентної реакції на ринку

Дії фірми за факторами конкурентоспроможності товару марки А	Еластичність реакції набутої конкурентної переваги конкурента за товаром В на дії фірми за товаром А за факторами:				
	К _т	К _с	Ц	З _е	Р
Підвищення якості товару (К _т)	E ₁	E ₆	E ₁₁	E ₁₆	E ₂₁
Підвищення якості сервісу (К _с)	E ₂	E ₇	E ₁₂	E ₁₇	E ₂₂
Зниження ціни товару при збереженні якості (Ц)	E ₃	E ₈	E ₁₃	E ₁₈	E ₂₃
Зниження експлуатаційних витрат (З _е)	E ₄	E ₉	E ₁₄	E ₁₉	E ₂₄
Посилення реклами (Р)	E ₅	E ₁₀	E ₁₅	E ₂₀	E ₂₅

Будь-яка дія фірми вимагає витрат (інвестицій). Якщо підвищується якість, то пропорційно підвищується ціна товару. У цьому випадку розмір додаткового прибутку, отриманої від вкладень інвестицій в підвищення якості (товару або сервісу) за рахунок підвищення ціни товару, повинен бути більше розміру інвестицій. Зниження ціни може бути досягнуто або за рахунок реалізації стратегії фірми з ресурсозбереження, або за рахунок зменшення прибутку з метою прискорення реалізації неконкурентоспроможного товару. Зниження експлуатаційних витрат у споживача може бути досягнуто трьома шляхами: підвищенням якості товару, вдосконаленням організації технічного обслуговування і ремонту товару, або використанням ефекту масштабу в сфері споживання. Дія фірми щодо посилення реклами супроводжується, як правило, додатковими витратами.

Фірма-виробник може діяти одночасно за кількома факторами (від одного до п'яти). При цьому інвестиції теж розподіляються по цих факторах.

Пріоритетний конкурент теж може одночасно працювати з кількома факторами. Над реалізацією факторів конкурентоспроможності взаємозамінних товарів працюють і інші конкуренти, які іноді за рахунок

реалізації однієї стратегії (наприклад, стратегії підвищення якості) можуть випередити всіх конкурентів. Тому поняття «пріоритетний (основний) конкурент» - відносне, змінюється в динаміці.

У табл. 2.3. буквою «Е» позначена еластичність (фактична або імовірнісна ступінь залежності) реакції конкурента на дії фірми. Якщо конкурент не реагує на дії фірми, тобто політика поведінки конкурента і фірми незалежні один від одного, то еластичність дорівнюватиме нулю. Якщо ж еластичність дорівнює одиниці, означає, конкурент повністю, адекватно відреагував на дії фірми. Припустимо, фірма інвестувала капітал тільки в підвищення якості товару марки А, конкурент теж вклав капітал тільки в підвищення якості свого конкуруючого товару марки В.

Еластичність може розраховуватися, аналізуватися і прогнозуватися по одному з трьох методів: експертному методу, методу найменших квадратів, методу екстраполяції.

Спрямованість дій фірми або конкурента може бути по горизонталі або по вертикалі. Якщо аналізується реакція фірми на дії конкурента, то еластичність визначається по вертикалі.

Приклади розв'язування практичних завдань

Приклад 1. Визначити рейтинг підприємств на підставі рівня показників їхнього фінансового стану за допомогою методу суми місць за даними таблиці:

Таблиця 2.4

Вихідні дані для розрахунку рейтингової оцінки підприємства

Показник	Підприємство 1	Підприємство 2	Підприємство 3	Підприємство 4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,11	0,09	0,08
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,85	0,90	0,65	0,55
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,90	1,20	1,10	0,70
Коефіцієнт автономії	0,88	0,68	0,56	0,16
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,11	0,09	0,05	0,01

Рішення:

Метод суми місць передбачає, що підприємства ранжуються за показниками-стимуляторів в порядку зростання, а за показниками-дестимуляторам - в порядку убутання. Найкращі результати роботи будуть у підприємства з мінімальною сумою місць. Даний метод не враховує абсолютні значення показників при оцінці кінцевих результатів діяльності. Тому отримані рейтингові оцінки можуть спотворити реальну картину досягнень кожного підприємства, якщо варіації показників мало відрізняються. В даному випадку всі показники є стимуляторами, оскільки чим вони вище, тим краще. Заповнюємо таблицю, привласнюючи її елементам відповідні бали:

Таблиця 2.5

Результати розрахунку рейтингової оцінки підприємства

Показник	Підприємство 1	Підприємство 2	Підприємство 3	Підприємство 4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15 1 місце	0,11 2 місце	0,09 3 місце	0,08 4 місце
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,85 2	0,90 1	0,65 3	0,55 4
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,90 3	1,20 1	1,10 2	0,70 4
Коефіцієнт автономії	0,88 1	0,68 2	0,56 3	0,16 4
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,11 1	0,09 2	0,05 3	0,01 4
Сума місць	8	8	14	20

Перше місце серед аналізованих підприємств поділили між собою 1-е і 2-е підприємства. Однак перевагу в рейтинговій оцінці слід віддати підприємству №1, оскільки саме це підприємство лідирує за 3-ма показниками, на відміну від підприємства №2, яка лідирує за 2-ма показниками.

Приклад 2. Провести SWOT-аналіз на прикладі фермерського господарства «Грузія».

Крок 1. Визначення сильних і слабких сторін ФГ «Грузія»

Керівник ФГ «Грузія» - Хаситошвілі Валерій Іванович має 10-літній досвід роботи в аграрному бізнесі. ФГ «Грузія» фінансово стійке й таке, що динамічно розвивається, господарство. Для вирощування овочів відведено 50

га землі в Одеській області. Цього року ФГ «Грузія» вирощує томати, використовуючи нові технології (краплинне зрошення) на площі 10 га. Реалізація томатів планується через власний склад-магазин на оптовому ринку «Привіз» м. Одеса і оптових ринках м. Одеса й м. Києва.

Перший етап дозволить визначити, які сильні сторони й недоліки є у ФГ «Грузія». Для визначення сильних й слабких сторін фермерського господарства необхідно:

1. Скласти перелік параметрів, за якими буде оцінене підприємство;
2. За кожним з параметрів визначити, що є сильною, а що слабкою стороною.

Проілюструємо цю методику прикладом.

Для оцінки фермерського господарства «Грузія» можна скористатися наступним списком параметрів:

1. Організація (тут може оцінюватися рівень кваліфікації співробітників, їхня зацікавленість у розвитку фермерського господарства, наявність взаємодії між відділами підприємства й т. ін.)

2. Виробництво (можуть оцінюватися виробничі потужності, якість і ступінь спрацювання устаткування, якість товару, що випускається, наявність патентів і ліцензій (якщо вони необхідні), собівартість продукції, надійність каналів постачання сировини й матеріалів і т.п.)

3. Фінанси (можуть оцінюватися витрати виробництва, доступність капіталу, швидкість обороту капіталу, фінансова стійкість фермерського господарства, прибутковість бізнесу й т.п.)

4. Інновації (тут може оцінюватися частота впровадження нових продуктів і послуг у фермерському господарстві, ступінь їхньої новизни (незначні або кардинальні зміни), строки окупності засобів, вкладених у розробку новинок, і т.п.)

5. Маркетинг (тут можна оцінювати якість товарів/послуг (як цю якість оцінюють споживачі), популярність марки, повноту асортименту, рівень цін, ефективність реклами, репутацію фермерського господарства, ефективність застосовуваної моделі збуту, асортименти пропонованих додаткових послуг, кваліфікацію обслуговуючого персоналу).

Далі варто заповнити таблицю 2.6.

Крок 2. Визначення ринкових можливостей і загроз ФГ «Грузія»

Другий крок SWOT-аналізу це своєрідна «розвідка місцевості» оцінка ринку. Цей етап дозволить оцінити ситуацію поза нашим фермерським господарством і зрозуміти, які є можливості, а також яких загроз варто побоюватися (і, відповідно, заздалегідь до них підготуватися).

Методика визначення ринкових можливостей і загроз практично ідентична методиці визначення сильних і слабких сторін підприємства:

1. Скласти перелік параметрів, за яким буде оцінюватися ринкова ситуація;

2. За кожним з параметрів необхідно визначити, що є можливістю, а що загрозою для вашого підприємства.

Таблиця 2.6

Визначення сильних і слабких сторін ФГ «Грузія»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організація	Високий рівень кваліфікації й заповзятливості керівника фермерського господарства «Грузія»	
2. Виробництво	Перевірений і надійний постачальник МТЗ	Собівартість продукції нижче, ніж у регіональних конкурентів, на 10%
	Задовільна якість продукції	Високий ступінь спрацювання устаткування до 70 % за окремими групами
3. Фінанси		Сезонний характер надходження основного потоку коштів
4. Інновації	Установка краплинного зрошення на площі 10 га	
5. Маркетинг	Можливість торгувати плодоовочевою продукцією цілий рік (наявність сховищ і холодильників)	Невпізнанність продукції ФГ «Грузія» на ринку; Відсутність відділу маркетингу на підприємстві; Необхідність налагодження гарантованого збуту

Перейдемо до прикладу.

За основу при оцінці ринкових можливостей і загроз можна взяти наступний список параметрів:

1. Фактори попиту (тут доцільно взяти до уваги місткість ринку, темпи його зростання або скорочення, структуру попиту на продукцію ФГ «Грузія» і т.і.).

2. Фактори конкуренції (варто враховувати кількість основних конкурентів, наявність на ринку товарів-замінників, висоту бар'єрів входу до ринку і виходу з нього, розподіл ринкових часток між основними учасниками ринку й т.д.).

3. Фактори збуту (необхідно приділити увагу кількості посередників, наявності мереж розподілу, умовам постачання матеріалів і комплектуючих і т.д.).

4. Економічні фактори (враховується курс гривні (долара, євро), рівень інфляції, зміна рівня доходів населення, податкова політика держави й т.і.).

5. Політичні й правові фактори (оцінюється рівень політичної стабільності в країні, рівень правової грамотності населення, рівень законослухняності, рівень корумпованості влади й т.і.)

6. Науково-технічні фактори (звичайно приймається до уваги рівень розвитку науки, ступінь впровадження інновацій (нових товарів, технологій) у промислове виробництво, рівень державної підтримки розвитку науки й т.і.)

7. Соціально-демографічні фактори (варто врахувати чисельність і статевовікову структуру населення регіону, у якому працює ваше фермерське господарство, рівень народжуваності й смертності, рівень зайнятості населення й т.і.)

8. Соціально-культурні фактори (звичайно враховуються традиції й система цінностей суспільства, існуюча культура споживання товарів і послуг, наявні стереотипи поведінки людей і т.і.)

9. Природні й екологічні фактори (береться до уваги кліматична зона, у якій працює ваше фермерське господарство, стан навколишнього середовища, відношення громадськості до захисту навколишнього середовища й т.і.)

Далі, як і в першому випадку, заповнюємо таблицю (табл. 2.7): у перший стовпчик ви записуємо параметр оцінки, а в другі й третій існуючі можливості й загрози, пов'язані із цим параметром.

Таблиця 2.7

Визначення ринкових можливостей і загроз ФГ «Грузія»

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
1. Конкуренція	Розширити асортимент плодовоовочевої продукції шляхом впровадження нових сортів і технологій.	Наплив дешевої овочевої продукції з Херсонської області.
2. Збут	Розширити збутову мережу за рахунок придбання торговельного приміщення-складу на оптовому ринку «Привіз».	Представлення на ринку упакованої й відсортованої продукції
3. Попит	Зі зростанням доходів населення збільшуються обсяги споживання овочів у зимово-весняний період.	
4. Природні й екологічні фактори		Погані погодні умови (заморозки, дощ, град), які знижують урожайність і якість продукції
5. Економічні фактори		Падіння попиту через зниження доходів населення

*Крок 3. Зіставлення сильних і слабих сторін ФГ «Грузія» з
можливостями й загрозами ринку*

Таблиця 2.8

Матриця SWOT-аналізу реалізації плодоовочевої продукції ФГ «Грузія»

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	1. Розширити збутову мережу за рахунок придбання торговельного приміщення-складу на оптовому ринку «Привіз». 2. Представлення на ринку упакованої й відсортованої продукції. 3. Розширити асортимент плодоовочевої продукції шляхом впровадження нових сортів і гібридів.	1. Наплив дешевої овочевої продукції з Херсонської області 2. Труднощі в реалізації нестандартної продукції через відсутність переробних підприємств в області 3. Погані погодні умови (заморозки, дощ, град), які знижують урожайність і якість продукції
СИЛЬНІ СТОРОНИ 1. Високий рівень кваліфікації й заповзятливості керівника фермерського господарства «Грузія» 2. Можливість торгувати плодоовочевою продукцією цілий рік (наявність сховищ і холодильників) 3. Установка краплинного зрошення на площі 10 га	<i>Як скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони фермерського господарства?</i> 1. Торгівля через склад-сховище цілий рік. 2. Розширення асортименту вирощуваної продукції й поліпшення її якості за рахунок використання нових технологій. 3. Збільшення продажів за рахунок подання продукції, орієнтованої для споживчих груп з різним рівнем доходів (очищеної, відсортованої, упакованої продукції). 4. Розробка торговельної марки.	<i>За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі погрози?</i> 1. Стримати наших покупців від переходу до конкурента, за рахунок використання гнучкої цінової політики й збільшення якості продукції ФГ «Грузія». 2. Зниження собівартості виробництва овочів за рахунок використання нових технологій

СЛАБКІ СТОРОНИ	<i>Які слабкі сторони фермерського господарства можуть перешкодити скористатися можливостями?</i>	<i>Яких загроз, збільшених слабкими сторонами фермерського господарства, потрібно найбільше побоюватися?</i>
1. Необхідність налагодження гарантованого збуту. 2. Невпізнанність продукції ФГ «Грузія» на ринку. 3. Задовільна якість продукції. 4. Сезонний характер надходження основного потоку коштів	1. У результаті сезонного надходження основної маси коштів можуть виникнути труднощі зі своєчасним придбанням сортувальної й пакувальної лінії. 2. Неефективність продажів через склад-магазин у результаті відсутності довіри продавцеві, відсутність торговельної марки.	1. Конкурент, який з'являється, може запропонувати ринку продукцію, аналогічну нашій, за нижчими цінами. 2. Відсутність ринку для нестандартної продукції. 3. Втрата врожаю в результаті поганих погодних умов.

Зіставлення сильних і слабких сторін з ринковими можливостями й загрозами дозволить відповісти на наступні питання щодо подальшого розвитку бізнесу, які й відіб'ють суть аналізу:

1. Як скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони фермерського господарства?

2. За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?

3. Які слабкі сторони фермерського господарства можуть перешкодити скористатися можливостями?

4. Яких загроз, збільшених слабкими сторонами фермерського господарства, потрібно найбільше побоюватися?

Проаналізувавши й зіставивши можливості із сильними сторонами ФГ «Грузія», дійдемо висновку, що за даних умов для фермерського господарства буде вигідно організувати цілорічну торгівлю через склад-магазин на оптовому ринку «Привіз» м. Одеса, причому наявність спеціалізованих холодильників позитивно позначиться на якості продукції за умови довгострокової реалізації. Крім цього, буде представлена продукція з різним видом доробки, розрахована для декількох груп споживачів залежно від їхнього бажання платити додаткову суму за очищену, відсортовану або упаковану продукцію. Спираючись на сильні сторони фермерського господарства, можна знижувати загрози, застосовуючи гнучку цінову політику для боротьби з небажаними конкурентами. Основною зі слабких сторін для реалізації можливостей може бути недолік коштів, необхідних для покупки сортувальної й пакувальної лінії, й відсутність торговельної марки ФГ «Грузія». Основною загрозою, збільшеною слабкими сторонами для ФГ

«Грузія», буде відсутність системи гарантованого збуту нестандартної продукції, яка з'являється внаслідок поганих погодних умов.

Приклад 3. Проведіть аналіз конкурентоспроможності фірми (за реакцією конкурентів) за Ж. Ж. Ламбенем за трьома факторами - ціна, реклама, якість (або - зниження ціни, посилення реклами, підвищення якості), якщо аналіз показав, що фірма втрачає свої позиції на ринку. Коштів на підвищення якості товару у неї немає, і вона змушена йти на зниження ціни товару для прискорення його реалізації. Фірма впливає тільки на один фактор конкурентоспроможності товару марки А. Пріоритетний конкурент вирішив відповісти на дії фірми в такий спосіб: 80% коштів (умовно) він направляє на зниження ціни, а 20% - на посилення реклами, в надії підтримати імідж марки для наступної (більш прогресивної) моделі.

Рішення:

За цими даними еластичність E_{13} (див. табл. 2.1.) буде дорівнює 0,80, $E_{23} = 0,20$, $E_{13} + E_{23} = 1,0$. Після отримання такого прогнозу фірма може змінити свою стратегію або тактику. Тоді і коефіцієнти еластичності будуть іншими.

Завдання для розв'язування

Завдання 1. За даними, наведеними у таблиці 2.9, визначити коефіцієнт концентрації ринку та зробити відповідні висновки щодо ступеня конкуренції та концентрації ринку. Подати отримані розрахунки у вигляді, зручному для аналітика.

Таблиця 2.9

Обсяг продажів продукції підприємства

Підприємство	Обсяг продажів підприємства, тис. грн.
А	290000
Б	345000
В	176000

Рекомендації: скористайтеся методиками, наведеними у Додатку Б.

Завдання 2. Для трьох підприємств розрахувати індекс Гіршмана-Герфіндаля, якщо відомо, що підприємство А займає 45% ринку, підприємство Б – 27%; решта ринку належить підприємству В.

Завдання 3. Проаналізувати еволюцію ринкових структур на прикладі комп'ютерної галузі.

Дати відповіді на запитання:

1. До якої ринкової структури належить ринок інформаційних послуг:
а) 20-і рр. XX ст.; б) 60-і; в) 90-і; г) нинішньої?
2. Як змінились характеристики продукту галузі? Навести приклади.

3. Як змінювалась структура учасників галузі? Коли взаємозумовленість дій партнерів стала найбільшою?

4. Яким чином змінювалась прибутковість підприємств-учасників галузі та як це впливало на інтенсивність внутрішньогалузевого суперництва і виникнення загрози з боку потенційних учасників?

5. Проаналізувати взаємозв'язок послідовності стадій життєвого циклу галузі і зміни ринкових ситуацій.

Завдання 4. Охарактеризувати фактори, що визначають гостроту конкурентної боротьби, й напрямки їхнього впливу для

- фармацевтичного підприємства;
- підприємства хімічної промисловості;
- страхової компанії;
- торговельного підприємства (торгівля продуктами харчування);
- торговельного підприємства (торгівля поліграфічною продукцією);
- видавничого підприємства.

Завдання 5. Зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства характеризуються факторами, наведеними в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Фактори, що характеризують внутрішнє і зовнішнє середовища підприємства

Фактор	Імовірність дії фактора	Вплив фактора
1. Підвищення попиту на продукцію	низька	високий
2. Зниження %-ної ставки за кредит	низька	середній
3. Підвищення податків	середня	високий
4. Підвищення рівня цін на продукцію	висока	середній
5. Активізація профспілок з метою підвищення зарплати	висока	легкий удар
6. Поява нових ринків збуту	середня	низький
7. Поява товарів-замінників	низька	критичний стан
8. Диверсифікація, випуск нових видів продукції	низька	високий
9. Підвищення цін на сировину	висока	важкий стан
10. Поява нових технологій у конкурентів	низька	руйнівний стан

Фактори, що характеризують зовнішнє середовища підприємства: технічний досвід у виробництві даної продукції; недостатній розвиток сервісу, нецінових методів конкуренції; неефективна система управління; кваліфікований персонал; великі виробничі запаси; розгорнута мережа збуту;

передові технології; повільне оновлення асортименту; низькі витрати; низький асортимент продукції.

Необхідно побудувати матрицю SWOT-аналізу, використовуючи яку дати оцінку різних комбінацій можливостей і загроз конкурентного середовища підприємства у зв'язку з його сильними й слабкими сторонами.

Зробити висновки щодо можливих стратегій.

Завдання 7. За вибором студента провести діагностику певної галузі, використавши методику М. Портера з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

1. Профіль галузі, її загальна характеристика;
2. Оцінювання рушійних сил розвитку галузі;
3. Оцінювання сил конкуренції;
4. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників;
5. Аналіз діяльності найближчих конкурентів;
6. Визначення провідних факторів успіху, їх оцінювання;
7. Перспективи розвитку галузі.

Рекомендації: див. Додаток В.

Завдання 8. За даними, наведеними у табл. 2.11, оцінити підприємства-конкурентів за методом суми місць. Зробити відповідні висновки та побудувати профіль галузі.

Таблиця 2.11

Фактори зовнішнього середовища

Фактор	Власна фірма	Конкуренти	
		Фірма А	Фірма Б
Частка ринку, %	60	30	10
Рентабельність послуг, %	20	20	15
Середньозважена ціна, грн.	110	115	126
Якість послуг	Середня	Висока	Середня
Термін виконання замовлень, дні	10	8	6
Рівень популярності послуг фірми	Високий	Середній	Низький
Витрати на рекламу, тис. грн.	10,8	5,4	1,8

Завдання 9. За даними, наведеними у таблиці 2.12, здійснити оцінювання підприємств-конкурентів за методом бальної оцінки. Зробити відповідні висновки та побудувати профіль галузі.

Таблиця 2.12

Фактори конкурентного середовища підприємства

Фактор	Власна фірма	Конкуренти	
		Фірма А	Фірма Б
Частка ринку, %	5	2	1
Рентабельність послуг, %	5	5	4
Середньозважена ціна, грн.	5	4	4
Якість послуг	4	5	4
Термін виконання замовлень, дні	2	3	5
Рівень популярності послуг фірми	5	3	2
Витрати на рекламу, тис. грн.	5	2	1

Завдання 10. Проаналізуйте реакцію конкурентів і визначте еластичність факторів, якщо фірма 60% коштів направила на підвищення якості товару (фактор 1 за матрицею Ж-Ж. Ламбена), 40% - на підвищення якості сервісу (фактор 2). Конкурент не відреагував на дії фірми, оскільки йому потрібно терміново продати товар В, і він йде по шляху зниження ціни товару В.

Завдання 11. Проаналізуйте реакцію конкурентів і визначте еластичність факторів за такої ситуації: фірма мала намір реалізувати стратегію якості, проте для розробки нового товару і технології його виготовлення у неї не виявилось достатніх коштів. Конкурент за рахунок поліпшення ремонтоспригодності товару і організації ремонтних робіт вирішив поліпшити 4-й фактор (див. матрицю еластичності факторів Ж.Ж. Ламбена) (90% коштів) і посилити рекламну діяльність в області зниження експлуатаційних витрат (10% коштів). Фірма в зв'язку з політикою конкурента змінила свою стратегію і для реалізації свого товару вирішила посилити рекламу (фактор 5).

Рекомендації. Визначте еластичність реакції фірми на дії конкурента за фактором 5 (E25) і за фактором 4 (E20).

Завдання 11. Ситуаційна задача. Несолодкі проблеми кондитерського цеху «Казка»

Тетяна Григор'єва (35 років) - директор приватного підприємства, отримавши диплом менеджера за спеціальністю «Економіка підприємства», була сповнена ідей про подальший розвиток свого бізнесу. Ідеї роїлися в голові молодого підприємця.

Проблем на сьогоднішній день вистачало: серйозна конкуренція на ринку, жорсткі вимоги до якості продукції, брак кваліфікованих кадрів, особливо кондитерів і технологів. Але ще більш гостро стояла на сьогоднішній день проблема управління складним колективом. В кондитерському цеху працюють тільки жінки. Робота досить складна і умови праці важкі.

До недавнього часу працював начальником цеху Олександр Тополев (33 роки), який якимось незрозумілим для Тетяни чином вмів знаходити спільну мову практично з усіма співробітниками цеху. Проте два місяці тому він звільнився - знайшов нову роботу і переїхав на постійне місце проживання в м. Київ. Авральна ситуація з ослабленням в управлінні цехом застала Тетяну зненацька. Перший тиждень після звільнення Олександра вона розривалася між загальним керівництвом підприємством і керівництвом цехом. Однак незабаром зрозуміла, що не встигає ніде. Поточні справи накопичувалися, рішення відкладалися. Весь цей час Тетяна шукала підходящу кандидатуру на посаду начальника цеху. Але все безрезультатно.

Рішення прийшло саме собою. Тетяна взяла на посаду начальника цеху свою маму - Ніну Тимофіївну (56 років), яка в даний момент не працювала. Тетяну не збентежив той факт, що Ніна Тимофіївна не мала досвіду керівної роботи і її спеціальність - інженер-механік - досить далека від кондитерської справи. Для себе Тетяна обґрунтувала своє кадрове рішення тим, що більш надійного людини, ніж її мама, важко знайти. І Ніна Тимофіївна приступила до роботи.

Такого розвитку подій, які відбулися в цеху, Тетяна ніяк не очікувала. Жодного дня не проходило без конфліктів між працівниками і новим начальником цеху. Причини були найрізноманітніші, але найчастіше - побутові. Далі - гірше. Робітниці цеху почали писати заяви про звільнення. Зрештою, виробничий персонал змінився практично на 90%.

Набираючи нових кондитерів і технологів, Тетяна сподівалася на поліпшення роботи цеху. Однак видимих змін поки немає.

Зміни повинні бути обґрунтовані. І Тетяна розуміла це. Інтуїція підказувала, що потрібно вибрати нову конкретну стратегію розвитку і забезпечити ефективне керівництво персоналом цеху. Але з чого почати? Тетяна вирішила зібрати деяку інформацію, уточнюючу її діяльність фірми.

Кондитерський цех «Казка» був організований у листопаді 2009 року. Основним видом діяльності підприємства є виробництво та оптова торгівля хлібопекарськими, кондитерськими виробами і супутніми товарами. Товарний знак «Казка» введений в обіг з 01.01.2015 р., на ринку кондитерських виробів регіону популярний і відомий широкому колу споживачів.

За підсумками поточного року обсяги виробництва і реалізації кондитерської продукції в Україні скоротилися на 3% порівняно з минулим роком в силу ряду об'єктивних і суб'єктивних причин.

В кондитерській галузі існує жорстка конкурентна боротьба про тенденцією до концентрації виробництва в руках великих холдингів, витіснення з ринку дрібних виробників, що досягається не тільки за рахунок збільшення обсягів виробництва, але і внаслідок:

- модернізації виробничих процесів;
- підвищення кваліфікації управлінського і виробничого персоналу;
- поліпшення якості продукції;
- постійного оновлення асортименту, в тому числі за рахунок складних рецептур, натуральності продукту, кондитерських виробів дієтгрупи;
- розширення дистриб'юторської мережі та нових підходів до логістики;
- просування і упакованої брендованої продукції;
- пріоритетності дорогого і середнього цінового сегмента в окремих товарних групах галузі (особливо у шоколадному сегменті);
- зміни структури експорту/імпорту та різноманітності видів експортуємої та імпортованої продукції;
- диверсифікації зовнішніх ринків збуту та виходу на зарубіжні ринки (Європа, США), з урахуванням специфіки їх стандартів, упаковки, смаку, фасування тощо.

Концентрація конкурентів по виробництву борошняних кондитерських виробів залишається достатньо рівномірною, але найбільш високий рівень утримується в Донецькій, Черкаській, Харківській, Київській областях і в м. Києві, на території яких діють такі великі компанії, як: «Конті», «Рошен», «Світ ласощів», «АВК», «Бісквіт-шоколад», ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода», на частку яких припадає сумарно лише 50%.

Враховуючи все вищесказане, ринок борошняних кондитерських виробів стабільно активний і досить перспективним буде виробництво багатошарового і глазурованого печива, пряників і печива з начинкою. Актуальною залишається і фасована продукція. В недалекому майбутньому на ринку буде переважати упакований товар, повторюючи тенденції розвитку європейського ринку борошняних кондитерських виробів.

Місію кондитерського цеху «Казка» можна сформулювати наступним чином: задоволення потреб широкого кола споживачів у борошняній кондитерській продукції шляхом виробництва і реалізації глибокого асортименту печива відмінної якості.

Асортимент борошняних кондитерських виробів, вироблених КЦ «Казка», складається з кексів (12%), рулетів (1%) і печива (здобне, пісочне (лишкове і відсадне) - 80%, заварне типу «еклер» - 7%) (табл. 2.13).

Динаміка обсягів виробництва і реалізації відображає сезонність даної галузі.

Таблиця 2.13

КЦ «Казка»: виробництво борошняних кондитерських виробів, кг

Товар	I квартал	II квартал	III квартал
Борошняні кондитерські вироби, всього:	31136,4	29358,9	31132
у тому числі:	0	3359	3731
кекси			
рулети	2106	382,3	313,5
еклери	1581	1052,7	2137,7
пісочне	29449,4	24564,9	24949,8

Наведені дані підтверджують, що повторюється галузева тенденція до збільшення обсягів реалізації більш дорогих видів борошняних кондитерських виробів. Впровадження у виробництво раніше не виготовленої продукції - кексів - дозволило частково компенсувати загальний спад реалізації.

Прибуток КЦ «Казка» формується за рахунок виготовлення і продажу борошняних кондитерських виробів. Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства представлені в табл. 2.14.

Таблиця 2. 14

Показники фінансово-господарської діяльності КЦ «Казка»

Показники, тис. грн	I квартал	II квартал	III квартал
1. Доходи (без ПДВ)	230	206,8	213,3
2. Прибуток «+»/Збиток«-»	0,2	-3,1	8,6
3. Єдиний податок	0,6	0,6	0,6
4. Матеріальні витрати	142,5	123,5	132,4
5. Витрати на оплату праці, в т.ч. відрахування на соцстрахування	43,6	40,8	44,5
6. Амортизація	1	1	1,3
7. Інші витрати	42,1	44	25,9
8. Всього витрат	229,2	209,3	204,1

З табл. 2.14 видно, що обсяги продажів і динаміка фінансових результатів за аналізований період нестабільні.

Отже, вся інформація, надана КЦ «Казка», дозволяє зробити висновок про здійснення малоефективної діяльності цеху на ринку кондитерської

продукції. Управлінські пропозиції керівництву КЦ « Казка» щодо змін дуже актуальні.

Завдання

1. На підставі наведених даних побудуйте модель М.Портера. Опишіть 5 конкурентних сил КЦ « Казка».
2. Обґрунтуйте та розробіть матрицю SWOT-аналізу для КЦ « Казка».
3. Виходячи з результатів SWOT-аналізу, побудуйте матрицю М.Портера з вибору конкурентної стратегії підприємства.

Питання для обговорення

1. Основні складові конкурентного середовища підприємства.
2. Склад та послідовність збору зовнішньої поточної інформації про конкурентів на досліджуваному ринку (ринковому сегменті).
3. Здійснення економічної діагностики конкурентного середовища.
4. Чи можна вважати універсальною методику оцінювання внутрішньогалузевого суперництва за М. Портером?
5. Можливості сучасного вітчизняного підприємства щодо реального використання результатів аналізу галузі для розробки стратегії розвитку.
6. Переваги і недоліки стратегічного позиціювання учасників галузі.
7. Прийнятність концепції життєвого циклу галузі у прогнозуванні її розвитку.
8. Що представляє собою процес конкурентного протистояння підприємств на ринку?
9. За допомогою яких методів можлива діагностика конкурентного протистояння підприємств на ринку?
10. Визначте передумови та основи застосування SWOT-аналізу. Яку роль він відіграє при визначенні конкурентного потенціалу підприємства?
11. Визначте перелік показників, за допомогою яких можна охарактеризувати конкурентне протистояння підприємств, визначити його сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози його ефективній діяльності.
12. Перспективи використання економічної діагностики для прогнозування напрямку розвитку конкурентного середовища підприємства.

Запитання для самоперевірки знань

1. У чому сутність та цільове призначення діагностики галузевого суперництва?
2. Яка послідовність і зміст основних етапів діагностування?
3. Якими є п'ять сил конкуренції, що діють у будь-якій галузі? Чи є цей перелік вичерпним?

4. Які чинники визначають ступінь інтенсивності суперництва між підприємствами, що функціонують в галузі?

5. Як правильно побудувати карту стратегічних груп та проаналізувати її?

Теми для підготовки доповідей та рефератів

1. Особливості формування конкурентних переваг підприємства на визначеному ринку (ринковому сегменті).

2. Характеристика методів дослідження конкурентного середовища.

3. Роль маркетингових досліджень при створенні баз даних про конкурентне середовище у визначеній сфері діяльності.

4. Основні етапи діагностики конкурентного середовища фірми.

5. Наслідки застосування методів недобросовісної конкуренції, їх передбачення та вплив на прогнозованість бізнес-процесів.

6. Допускається підготовка доповідей та рефератів з тем, які виникають з власної ініціативи студентів. Обов'язковою умовою є те, що ці теми повинні співпадати з тематикою заняття та бути узгоджені з викладачем.

7. Особливості застосування SWOT-аналізу у визначенні конкурентної позиції підприємства на ринку.

8. Приклади встановлення конкурентного потенціалу підприємства за допомогою SWOT-аналізу.

Тема 3

Діагностика конкурентоспроможності підприємства

Мета вивчення теми: ознайомитись та засвоїти методологічні основи діагностики конкурентоспроможності підприємства, набути практичних навичок щодо формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Література: 3,7,8,14,25,30

Ключові терміни і поняття

- конкурентоспроможність
- конкуренція
- розрахунок конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції
- метод таксономії
- матричний метод
- графічний метод
- рейтингова оцінка конкурентоспроможності

Зміст теми

1. Поняття конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність – це винятково ринкова категорія, що визначає зовнішню ефективність функціонування різних об'єктів [7, С. 103].

Вона базується на понятті конкуренції. За Азоевим Г.Л. **конкуренція** – суперництво *на будь-якому поприщі* між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні *однієї й тієї ж мети* [3, с. 77]

Таблиця 3.1

Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» різними вченими-економістами [8]

Автор (-и)	Визначення
Покропивний С.Ф.	Конкурентоспроможність підприємства означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції.

Продовження табл. 3.1

Автор (-и)	Визначення
Кобиляцький Л.С.	Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами-конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів.
Нємцов В.Д.	визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.
Карпенко Є.М.	Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка проявляється в умовах конкуренції як здібність задіяти необхідні ресурси і зробити з них конкурентоспроможний товар, визначається продуктивністю використання виробничих ресурсів, обумовлює його положення на ринку і залежить від аналогічної властивості його галузі та країни.
Іванов Ю.Б.	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.
Шершньова З.Є., Оборська С.В.	Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов

підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

Предметність передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем.

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевірній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками [14, с. 124].

При визначенні конкурентоспроможності як економічної категорії, необхідно враховувати [30, с. 225]:

- порівняльний характер (відносна оцінка) – конкурентоспроможність може бути визначена тільки при порівнянні з конкурентами, тобто результат оцінки буде справедливий тільки в умовах конкретного ринку в конкретний проміжок часу;
- короткострокові та довгострокові складові – проявляються в тому, що конкурентоспроможність охоплює як поточне положення підприємства на ринку, так і перспективи його зміни;
- залежність від конкурентоспроможності продукції (товару) – виробник не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукція не має

збуту, бо це означає зниження обсягів реалізації і погіршення фінансово-економічних показників, рентабельності, оборотності, ліквідності та ін.;

- залежність від власних можливостей та ринкової активності підприємства.

2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Вся сукупність факторів конкурентоспроможності підприємства можебути зведена до наступних груп:

1. Техніко-технологічні – стан засобів праці; якість предметів праці; прогресивність технологічних процесів; рівень механізації і автоматизації праці і виробництва; ступінь використання засобів виробництва;

умови проведення НІОКР і масштабність впровадження науково-технічних розробок

2. Організаційно-управлінські – форми організації виробництва; виробнича структура підприємства і ступінь оптимізації технологічних режимів; організація праці; підбір, розставлення і кваліфікація персоналу; системи оплати праці; організаційна структура управління; система планування, обліку і контролю

3. Фінансово-економічні – ефективність поточних витрат; ефективність використання засобів виробництва; ефективність використання живої праці; фінансова стійкість підприємства; результативність (прибутковість) виробництва

4. Соціально-психологічні – стан умов праці й організаційна культура виробництва; участь персоналу в процесі управління виробництвом; політика просування персоналу; система морального і матеріального стимулювання; стан соціальної інфраструктури

5. Природно-географічна і транспортні– умови видобутку й якість сировини; умови забезпечення водними, енергетичними та іншими ресурсами; транспортна інфраструктура; кліматичні умови

6. Екологічні – стан охорони довкілля; умови і стан охорони праці; забезпечення екологічної безпеки місця існування; переробка і використання відходів виробництва

7. Галузеві – ефективність організації галузі; якість інформаційної і нормативно-методичної бази управління в галузі; доступ до якісної сировини й умови матеріально-технічного постачання; ступінь уніфікації, стандартизації і сертифікації галузевої продукції; науково-технічний потенціал галузі; стан інноваційної діяльності; система підготовки і підвищення кваліфікації кадрів

8. Ринкові – доступ до ринку ресурсів і нових технологій; ексклюзивність вироблюваних товарів; відлагодженість каналів розподілу продукції; ефективність системи стимулювання збуту.

Чинники конкурентоспроможності підприємства систематизують в

окремі групи:

- внутрішні і зовнішні;
- макроекономічні і мікроекономічні;
- виробництво, персонал, маркетинг, організація, НДДКР, інше;
- чинники ефективності використання ресурсів підприємства, інформаційно-когнітивні чинники управління підприємством, чинники конкурентоспроможності продукції, чинники взаємодії ринкового середовища і підприємства.

3. Класифікація підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Всі існуючі в практиці економіки й управління методи оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів можна класифікувати за двома основними критеріями: за ступенем об'єктивності (суб'єктивності) результатів оцінки, а також за підходом до оцінки – якісна чи кількісна. В результаті типологію методів оцінки конкурентоспроможності можна подати на двовірному полі (див. рис. 3.1).

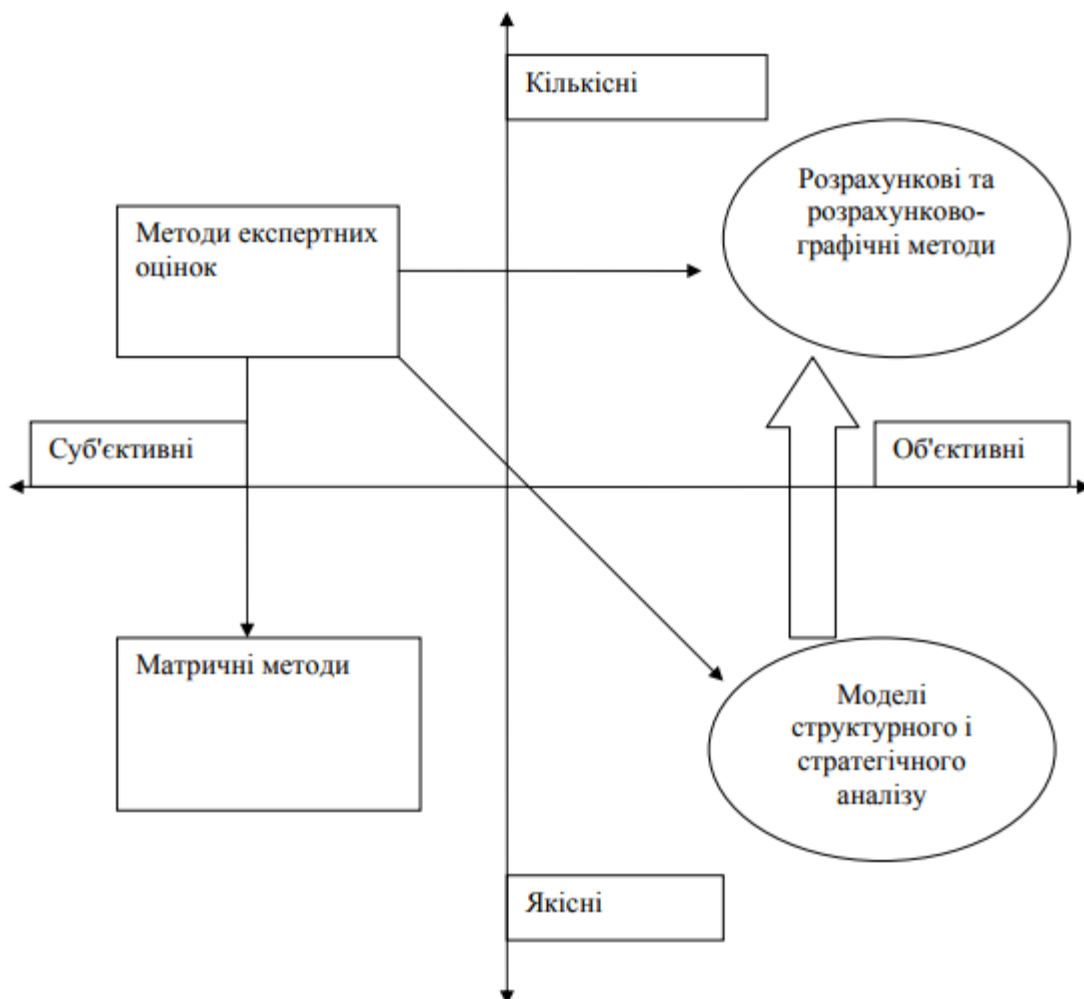


Рис. 3.1. Методи оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів

До якісних методів оцінки конкурентоспроможності можна віднести об'єктивні моделі оцінки конкурентних сил і ціннісні ланцюжки (п'ятифакторна модель, «ромб», ланцюжок цінностей М. Портера), моделі стратегічного аналізу (STEP-аналіз, SWOT-аналіз), а також суб'єктивні матричні методи (матриці BCG, GE/McKinsey, ADL).

До кількісних методів оцінки конкурентоспроможності можна віднести суб'єктивні методи експертних оцінок, що базуються на інтуїції, баченні, професіоналізмі експерта (оцінка конкурентної сили компанії за методикою А.А. Томпсона і А.Дж. Стрикленда та ін.), а також об'єктивні розрахункові і розрахунково-графічні методи (диференціальні, комплексні тощо).

4. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства

Метод, побудований на основі теорії ефективної конкуренції. У якості основного інструменту аналізу конкурентоспроможності використовується співставлення показників стану підприємства з показниками підприємств-конкурентів або з середньогалузевими показниками. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників чи критеріїв конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника.

Переваги: допомагає виявити сильні і слабкі сторони одного підприємства стосовно іншого, розробити управлінські дії щодо посилення слабких місць.

Недоліки: досить складно зібрати всю необхідну інформацію; для достовірної оцінки необхідно здійснювати дуже досяжні та трудомісткі розрахунки; не дає змоги оцінити динаміку факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності.

Найбільш розповсюдженим методом визначення конкурентоспроможності підприємств на сучасному етапі є методика, заснована на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб як системи. Найбільш докладно процедуру застосування даного методу описано в [25 с. 225].

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства пропонують використовувати 4 групи показників:

- показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності;
- показники, що характеризують фінансове положення підприємства;
- показники ефективності організації збуту та просування товару;
- показники конкурентоспроможності товару.

Така оцінка конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання

окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку.

Розглянутий метод має явні переваги. Він є зручним для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями діяльності такої організації. Разом з тим в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

Методи, що засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства. Ґрунтується на міркуваннях щодо того, що конкурентоспроможність виробника є тим вищою, чим вищою є конкурентоспроможність його продукції. В якості показника, що оцінює конкурентоспроможність товару або послуги, використовується співвідношення двох характеристик: якості і ціни.

Переваги: аналіз якості виготовленої продукції. Враховує найбільш важливий критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства – конкурентоспроможність товару.

Недоліки: дозволяє отримати лише обмежене уявлення щодо переваг і недоліків у роботі підприємства, тобто, абстрагуючись від інших аспектів, конкурентоспроможність підприємства ототожнюється виключно з конкурентоспроможністю товару; можна використати лише для виробників одного виду продукції.

Метод, що базується на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства, передбачає наступні етапи:

- аналіз ринку та вибір зразка товару для порівняння;
- визначення сукупності порівнюваних параметрів для товарів;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності.

По кожному виду продукції розраховуються економічні та параметричні індекси. Економічні індекси враховують вартісні показники, параметрично-технічні параметри. Розрахунок інтегрального показника здійснюється шляхом сумування одиничних індексів по кожному із порівнюваних товарів з урахуванням вагових коефіцієнтів.

Графічні методи. Передбачають побудову певних матриць або «поля оцінювання», поділ їх на квадранти (зони), які відповідають певному рівню конкурентоспроможності та визначення конкурентного статусу підприємства.

Переваги: простота та високий ступінь наочності.

Недоліки: функціональна обмеженість: графічні методи дозволяють сформулювати певні висновки щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства, але не забезпечують головного – інтегральної оцінки реального рівня конкурентоспроможності підприємства.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності». Коло ділять радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнює кількості

обраних критеріїв, шкали на радіальних прямих градуюють так, щоб всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола, значення критеріїв збільшувалися по мірі віддалення від центра кола. На кожній вісі з використанням відповідного масштабу вимірювання позначаються точки, що відповідають значенням критеріїв. По точках відповідно для кожного з підприємств необхідно провести ламану лінію, яка б і сформувала багатокутник.

Метод таксономії. Ґрунтується на обробці матриць відстаней досліджуваного об'єкта до еталона або антиеталона та розрахунку узагальненого таксономічного показника. Узагальнюючий показник таксономії (показник конкурентоспроможності) відображає ступінь подібності до еталона (антиеталона). Метод таксономії або таксономічний аналіз являє собою досить ефективний інструмент оцінки латентних ознак в економіці.

Переваги: дослідження об'єктів, що характеризуються великою кількістю різнорідних параметрів; - допомагає «згорнути» багатовимірний статистичний матеріал у часі та просторі у єдину кількісну характеристику; - як синтетична величина врахує вплив значень всіх індивідуальних показників; - дозволяє вирішити проблему упорядкування багатомірних об'єктів або процесів щодо заданого нормативного вектора-еталона.

Недоліки: результати не відображають, наскільки досліджуване підприємство відстає від реальних підприємств-лідерів, оскільки еталон – це гіпотетичний суб'єкт господарювання; притаманний ефект компенсації, коли малі значення одного з показників можуть бути компенсовані великим значенням деякого іншого.

Еталон – це точка верхнього полюса, тобто ідеальний вектор критеріїв, відповідає високому рівню латентного показника, до якого повинні прагнути всі об'єкти сукупності реальних векторів для досягнення максимального рівня досліджуваного латентного показника. Антиеталон, навпаки – точка нижнього полюса. Від неї потрібно триматися подалі, щоб відповідати оптимальному вектору. Головна ідея даного методу полягає в тому, що кількісна величина функції схожості кожного об'єкта з еталоном або функції відстані від кожного об'єкта до антиеталона в просторі факторів-симптомів може розглядатися як деяка інтегральна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства, тобто латентного показника.

Прикладами застосування методу таксономії є **метод різниці та метод рангів**. Суть методу різниць полягає у прямому визначенні переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими індикаторами – показниками конкурентоспроможності, що мають бути визначені на етапі ідентифікації ключових індикаторів конкурентоспроможності.

Застосування даного методу передбачає порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним ключовим показником конкурентоспроможності визначається не тільки

позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

Метод рангів визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони оцінюваного підприємства в боротьбі з конкурентами.

Застосування даного методу ґрунтується на визначенні місця підприємств-конкурентів за кожним об'єктом оцінювання шляхом ранжування досягнутих значень показників. Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівнюваними критеріями оцінювання підприємство випереджає конкурентів, а за якими – відстає (кількісне оцінювання відставання (випередження) в цьому разі не проводиться).

Підсумовування місць (рангів) окремих підприємств за всіма показниками оцінювання дозволяє виявити найбільш конкурентоспроможне підприємство за критерієм мінімуму набраних рангів (якщо найкращий стан показника оцінювання визначається як мінімальний ранг) або за критерієм максимуму набраних рангів (якщо найкращий стан оцінюється максимальним рангом). Обраний принцип оцінювання повинен стосуватися всіх показників оцінювання.

Порівняння суми рангів підприємств-конкурентів дозволяє визначити місце підприємства та його основного конкурента в конкурентній боротьбі.

Матричні методи. Засновані на ідеї розгляду процесів конкуренції в динаміці, базуються на оцінці стратегічних аспектів діяльності підприємства і його продукції. В основі методики – аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу продукції підприємства.

Переваги: можливість отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності підприємства за наявності релевантної інформації про обсяги продажу; простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку; придатність для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства та для різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності.

Недоліки: здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства лише за двома характеристиками; не завжди об'єктивна характеристика конкурентоспроможності за відносною часткою ринку; відсутність аналізу причин, що ускладнює прийняття управлінських рішень.

До основних типів матриць стратегічного аналізу можна віднести:

- матрицю BCG,
- матрицю McKinsey,
- модель Shell/DPM
- модель Артура Д. Літла (ADL),
- модель п'яти сил конкуренції М. Портера,
- матрицю Томпсона і Стрікланда,
- матрицю І. Ансоффа «товар/ринок»,
- SWOT-аналіз,
- STEP-аналіз.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на базі «4Р». Заснована на порівняльному аналізі організації та підприємств-конкурентів за такими ознаками: продукт, ціна, просування на ринку і канали збуту (Product, Price, Promotion, Place).

Переваги: дозволяє, по-перше, уточнити який із сегментів ринку можна вибрати в якості цільового; по-друге, визначити пріоритети при розробці плану по підвищенню конкурентоспроможності організації; по-третє, дозволяє визначити, що необхідно поліпшити в параметрах товару, щоб краще конкурентів пристосувати його до вимог споживачів даного сегмента ринку.

Недоліки: оцінка факторів конкурентоспроможності проводиться експертами, а тому є певною мірою суб'єктивної, що можеспотворювати отримані результати.

Методика оцінки конкурентоспроможності організації на базі «4Р» заснована на порівняльному аналізі організації та підприємств-конкурентів за такими чинниками: продукт, ціна, просування на ринку і канали збуту. «4Р» утворюються за заголовними буквами назви цих факторів на англійській мові. Усім чинникам конкурентоспроможності надається бальна оцінка, наприклад, від 1 до 5 балів.

Методика оцінки конкурентоспроможності фірми Ж.Ж. Ламбена. Пропонується вести аналіз за трьома факторами: ціна, реклама, якість (точніше – зниження ціни, посилення рекламного тиску і підвищення якості). На основі цих чинників необхідно побудувати матрицю еластичності конкурентної реакції. На основі даної матриці порівнюються конкуруючі марки або фірми.

Переваги: наочність конкурентної переваги та конкурентоспроможності фірми по відношенню до конкурентів.

Недоліки: при розгляді конкурентоспроможності фірми враховується мала кількість факторів, що впливають на конкурентоспроможність.

Метод заснований на порівняльній оцінці конкурентоспроможності компаній, що діють на товарному ринку. Конкурентоспроможність оцінюється за 6 критеріями (індикаторами) по 5 бальній шкалі. Коефіцієнт конкурентоспроможності визначається як відношення бальних оцінок компаній до бальних оцінками лідера. Лідер – це компанія, яка отримала найвищу сумарну бальну оцінку, йому присвоюється коефіцієнт, рівний 1. Високий рівень конкурентоспроможності досягається при коефіцієнті від 1,0 до 0,9. Середній рівень – при коефіцієнті від 0,9 до 0,7. Низький рівень конкурентоспроможності – при коефіцієнті, нижче 0,7.

Алгоритм оцінки конкурентоспроможності:

- підраховуються бали по кожному конкуренту;
- виявляється конкурент з максимальним числом балів, його коефіцієнт конкурентоспроможності встановлюється рівним 1;
- встановлюється коефіцієнт конкурентоспроможності для конкурентів

шляхом співвіднесення суми балів кожного з них до суми балів лідера: в залежності від значення коефіцієнта конкурентоспроможності всім конкурентам присвоюються місця.

Методика рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає встановлення ієрархії компаній на основі порівняння їх досягнень у фінансовій та інших областях діяльності.

Переваги: рейтингові методики можуть враховувати не тільки матеріальні активи, але і нематеріальні активи (репутація керівництва, організаційні здібності та ін.). Наприклад: загальна якість керівництва, якість продукції або послуг, фінансова стабільність, ступінь соціальної відповідальності та ін.

Недоліки: надмірне використання експертних методів. І вибір критеріїв відбору субіндексів і визначення вагових коефіцієнтів в цих системах повністю залежать від суб'єкта оцінювання, що суттєво знижує об'єктивність узагальнюючого висновку.

Порядок визначення рейтингової оцінки:

1. Отримання вихідної інформації за всіма порівнюваним підприємствам.
2. Вихідна інформація може надаватися у вигляді матриці, в якій по рядках вписуються значення показників ($i = 1, 2 \dots, n$), а по стовпцях – порівнювані підприємства ($j = 1, 2 \dots, m$).
3. Вихідні показники та співвідношення до відповідних показників підприємств-конкурентів (кращого в галузі, еталонного підприємства) за формулою:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ij\max}} \quad (3.1)$$

де x_{ij} – відносні показники господарської діяльності підприємства;

a_{ij} – показники господарської діяльності підприємства підприємств-конкурентів;

$a_{ij\max}$ – показники господарської діяльності еталонного підприємства.

4. Для аналізованого підприємства визначається значення рейтингової оцінки на кінець часового періоду за формулою:

$$R_j = \sqrt[n]{X_1 + X_2 + \dots + X_n} \quad (3.2)$$

де R_j – рейтингова оцінка j -го підприємства; $X_1, X_2, \dots, X_n$ – відносні показники j -того підприємства, що аналізується.

5. Підприємства-конкуренти ранжируються у порядку зниження рейтингової оцінки. Найбільший рейтинг має підприємство з максимальним значенням порівняльної оцінки, розрахованої за формулою вище.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу грошових потоків. Дозволяє визначити строки та обсяги позикових коштів, що необхідні для підприємства, оцінити цілеспрямованість кредиту і можливість його повертання.

Переваги: простота розрахунків, наочність отриманих результатів і їх достатня інформативність для прийняття управлінських рішень.

Недоліки: достатньо важко планувати обсяг надходжень грошових

коштів і обсяг наступних виплат на довгу перспективу з необхідним ступенем точності.

Докладно застосування методу розглянуто у темі 6 «Фінансова діагностика підприємства».

5. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність є латентною ознакою діяльності підприємства, тобто такою, що не може бути виміряною безпосередньо. Про рівень латентних показників судять опосередковано за величиною факторів-симптомів, які проявляються на поверхні у вигляді, наприклад, звичайних показників бухгалтерської та фінансової звітності.

Головною метою оцінки конкурентоспроможності економічних об'єктів є одержання достовірної інформації для прийняття управлінських рішень, з одного боку, керівництвом підприємства про корегування концепції розвитку даної прихованої властивості і зміну стратегії в цьому напрямку діяльності, а, з іншого – зовнішніми користувачами (інвесторами, кредиторами, органами державної влади) при реалізації конкретних планів по відношенню до даного підприємства – злиття, поглинання, інвестування, надання позик тощо. Тобто оцінювання конкурентоспроможності залежатиме від цілей, які ставлять користувачі такого оцінювання, а отже і напрямок, система заходів для підвищення конкурентоспроможності.

Загалом, основними складовими стратегічного потенціалу підприємств для підвищення їхньої конкурентоспроможності є:

- спроможність до проведення макроекономічного аналізу ситуації в країні та регіоні діяльності;
- спроможність до прогнозування змін в обсязі та структурі споживчого попиту (за товарними групами та окремими видами, різновидами товарів);
- спроможність до аналізу та прогнозування кон'юнктури ринків ресурсів та капіталу, розробки та реалізації ефективних стратегій взаємодії з ринками для залучення необхідних ресурсів;
- спроможність до висування та реалізації конкурентоспроможних ідей відносно технології та організації торговельного процесу, здійснення закупівлі товарних ресурсів та формування товарної пропозиції;
- спроможність до забезпечення стійкості підприємства до негативних змін у зовнішньому середовищі функціонування за рахунок розробки та реалізації ефективних захисних стратегій;
- спроможність до забезпечення внутрішньої гнучкості підприємства за рахунок використання технологічних новацій, зміни спрямованості мотивацій та стимулювання праці персоналу, товарної та регіональної диверсифікації діяльності, оснащення новими основними фондами та інше;

- здатність до забезпечення конкурентоспроможності асортименту реалізованих товарів, що потрібно для розширення ринку збуту та збільшення ніші господарювання;
- спроможність до підтримки конкурентного статусу підприємства та використання конкурентних переваг в боротьбі за споживача;
- спроможність до ефективного використання інвестиційних можливостей щодо розвитку ресурсного потенціалу;
- спроможність до забезпечення високої ефективності господарювання за рахунок пошуку та мобілізації невикористаних резервів, підтримки необхідних темпів розвитку;
- здатність до адаптації стратегії та тактики діяльності підприємства до умов господарювання, що змінюються.

Приклади розв'язування практичного завдання

Приклад 1.3а даними, наведеними в табл. 3.2, провести оцінювання конкурентоспроможності підприємства за методом рангів.

Таблиця 3.2

Основні характеристики підприємства та його конкурентів

Об'єкт оцінювання	Підприємство	Конкуренти		
		К1	К2	К3
Рентабельність обороту, %	1	3	2	4
Рентабельність капіталу, %	3	2	1	4
Тривалість операційного циклу, днів	2	4	1	3
Рівень торговельної надбавки, %	4	2	3	1

Розв'язування

Метод рангів визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони оцінюваного підприємства в боротьбі з конкурентами.

Застосування даного методу ґрунтується на визначенні місця підприємств-конкурентів за кожним об'єктом оцінювання шляхом ранжування досягнутих значень показників (табл. 3.3). Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівнюваними критеріями оцінювання підприємство випереджає конкурентів, а за якими – відстає (кількісне оцінювання відставання (випередження) в цьому разі не проводиться).

Підсумовування місць (рангів) окремих підприємств за всіма показниками оцінювання дозволяє виявити найбільш конкурентоспроможне

підприємство за критерієм мінімуму набраних рангів (якщо найкращий стан показника оцінювання визначається як мінімальний ранг) або за критерієм максимуму набраних рангів (якщо найкращий стан оцінюється максимальним рангом). Обраний принцип оцінювання повинен стосуватися всіх показників оцінювання.

Порівняння суми рангів підприємств-конкурентів дозволяє визначити місце підприємства та його основного конкурента в конкурентній боротьбі.

Таблиця 3.3

Результати оцінювання конкурентоспроможності підприємств

Об'єкт оцінювання	Підприємство	Конкуренти		
		K1	K2	K3
Рентабельність обороту, %	1	3	2	4
Рентабельність капіталу, %	3	2	1	4
Тривалість операційного циклу, днів	2	4	1	3
Рівень торговельної надбавки, %	4	2	3	1
Усього	10	11	7	12
Місце	III місце	II місце	IV місце	I місце

Перевагою даного методу є його простота, можливість застосування для оцінювання як кількісних, так і якісних показників. У той же час даний метод дає тільки посередній результат, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

Приклад 2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства методом, заснованим на теорії ефективності конкуренції.

За даними табл. 3.4 розрахувати коефіцієнт конкурентоспроможності організації.

Розв'язування

На першому етапі розрахуємо одиничні показники конкурентоспроможності і переведемо показники в бали.

Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їх порівняння з базовими показниками. В якості базових показників можуть виступати:

- середньогалузеві показники;
- показники будь-якої конкуруючої організації або організації-лідера на ринку;
- показники підприємства, котре оцінюється за минулі від» різки часу.

**Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності ТОВ
«Соки-води»**

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Значення показника, 2016 рік	Значення показника, 2017 рік	Бальна оцінка
1. Показник ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)				
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	0,63	0,6	15
1.2. Відносний показник фондівддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	5,67	10,3	5
1.3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)	Характеризує ступінь прибутковості товару	26	26	10
1.4. Відносний показник продуктивності праці (ПП)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	813	629	15
2. Фінансове положення підприємства (ФП)				
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	0,74	0,74	10

Продовження табл. 3.4

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Значення показника, 2016 рік	Значення показника, 2017 рік	Бальна оцінка
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	1,99	1,75	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, котрі є джерелами покриття поточних зобов'язань	0,003	0,03	5
2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу	2,85	2,22	15
3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)				
3.1. Рентабельність продаж (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	26,5	25,9	15

Продовження табл. 3.4

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Значення показника, 2016 рік	Значення показника, 2017 рік	Бальна оцінка
3.2. Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (КЗ)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	7,3	6,2	15
3.3. Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (ВП)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	2,3	2,1	15
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	1,3	0,9	15
4. Конкурентоспроможність товару (КТ)				
4.1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потребу у відповідності з його призначенням	3,0	3,0	10

У цілях переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірший за базовий; «10 балів» - на рівні базового; «15 балів» - значення показника більше за базовий.

Таблиця 3.5

**Визначення бальної оцінки показників конкурентоспроможності ТОВ
«Соки-води»**

Критерії та показники конкурентоспроможності	Значення показника, 2016 рік	Значення показника, 2017 рік	Бальна оцінка
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	0,63	0,6	15
1.2. Відносний показник фондівдачі (Ф)	5,67	10,3	5
1.3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)	26	26	10
1.4. Відносний показник продуктивності праці (ПП)	813	629	15
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	0,74	0,74	10
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	1,99	1,75	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,003	0,03	5
2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО)	2,85	2,22	15
3.1. Рентабельність продаж (РП)	26,5	25,9	15
3.2. Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (КЗ)	7,3	6,2	15
3.3. Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (ВП)	2,3	2,1	15
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	1,3	0,9	15
4.1. Якість товару	3,0	3,0	10

На другому етапі здійснюємо розрахунок критеріїв конкурентоспроможності діяльності підприємства.

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО), експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

Тоді конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$ККО = 0,15ВД + 0,29ФП + 0,23ЕЗ + 0,33КТ$$

де ККО- коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ВД - значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФП — значення критерію фінансового положення організації;

ЕЗ — значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ — значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином.

$$ВД = 0,31В + 0,19Ф + 0,4РТ + 0,1ПП,$$

де В - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф — відносний показник фондівдачі;

РТ — відносний показник рентабельності товару;

ПП— відносний показник продуктивності праці.

$$ФП = 0,29КА + 0,2КП + 0,36КЛ + 0,15КО,$$

де КА - відносний показник автономії організації;

КП- відносний показник платоспроможності організації;

КЛ - відносний показник ліквідності організації;

КО - відносний показник обіговості обігових засобів.

$$ЕЗ = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21ВП + 0,14КР$$

де РП - відносний показник рентабельності продаж;

КЗ - відносний показник затовареності готовою продукцією;

ВП - відносний показник загрузки виробничих потужностей;

КР - відносний показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Показник ефективності виробничої діяльності підприємства у нашому випадку буде дорівнювати:

$$ВД = (0,31*15) + (0,19*5) + (0,4*10) + (0,1*15) = 11,1$$

$$ФП = 0,29КА + 0,2КП + 0,36КЛ + 0,15КО = 9,95$$

$$ЕЗ = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21ВП + 0,14КР = 15,15$$

Таким чином, ми можемо розрахувати коефіцієнт конкурентоспроможності організації:

$$ККО = 0,15*11,1 + 0,29*9,95 + 0,23*15,15 + 0,33*10$$

$$ККО = 11,35$$

Таким чином, ми можемо говорити про високий коефіцієнт конкурентоспроможності організації.

Приклад 3. Аналіз конкурентоспроможності фірми за Ж. Ж. Ламбеном

Довідково: На думку французького дослідника проблем реалізації маркетингової стратегії Ж. Ж. Ламбена, конкурентна перевага може бути зовнішньою, якщо заснована на відмітних якостях товару, які утворюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності.

Отже, зовнішня конкурентна перевага збільшує ринкову силу фірми в тому розумінні, що вона може змусити ринок прийняти ціну продаж вищу, ніж у пріоритетного конкурента, що не забезпечує відповідної відмітної якості.

Стратегія, що впливає із зовнішньої конкурентної переваги, - це стратегія диференціації, що опирається на маркетингове ноу-хау фірми, її перевага у виявленні й задоволенні очікувань покупців, незадоволених існуючими товарами. Конкурентна перевага є «внутрішньою», якщо вона базується на перевазі фірми відносно витрат виробництва, менеджменту фірми або товару, що створює цінність для виробника, що дозволяє домогтися меншої собівартості, ніж у конкурента.

Внутрішня конкурентна перевага - це наслідок вищої «продуктивності», яка забезпечує фірмі більшу рентабельність і більшу стабільність до зниження ціни продажів, що нав'язується ринком або конкуренцією.

Стратегія, заснована на внутрішній конкурентній перевазі, - це стратегія домінування по витратах, що базується головним чином на організаційному й виробничому ноу-хау фірми. Ці два типи конкурентної переваги, що мають різне походження й різну природу, часто виявляються несумісними, оскільки потребують істотно різних навичок і культури. На рис. представлені види стратегій і конкурентної переваги, адаптовані по відношенню до осей Ц-Ц і С-С.

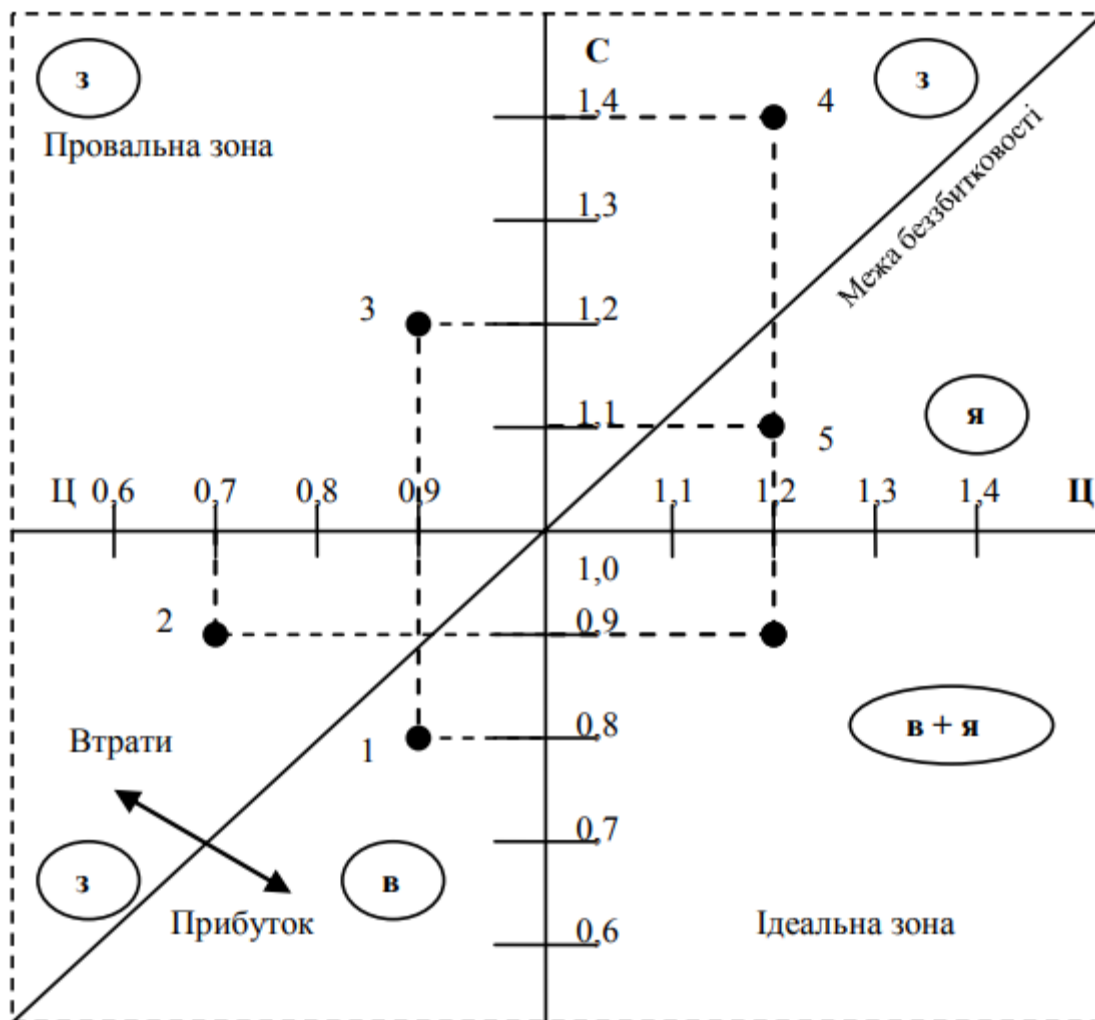


Рис. 2.4. Види конкурентних переваг і стратегій

Примітки. С - співвідношення собівартості аналізованого взірця товару і пріоритетного товару- конкурента; Ц - те ж за цінами; 1,0 - точка, що відповідає собівартості і ціні товару пріоритетного конкурента; В — зона стратегії за витратами; Я — зона стратегії за якістю; В+Я — зона стратегії за витратами і якістю; З — зона збиткової стратегії.

Розв'язування

Залежно від конкретної ситуації, наявності конкурентних переваг і ресурсів фірма може вибрати одну із зазначених на рис. 2.4 стратегій.

Головне — щоб стратегія фірми перебувала правіше (нижче) від межі беззбитковості.

Розглянемо значення точок, показаних на рис. 2.4. У точці «1» собівартість товару фірми на 20% нижча від собівартості товару конкурента, ціна нижча (виходить, і якість нижча, оскільки ціна в умовах конкуренції визначається ринком) на 10%. Виходить, прибуток фірми по даному товару порівняно з конкурентом зросте на 10% (20-10).

У точці «2» собівартість товару фірми нижча від собівартості конкурента на 10%, а ціна — на 30%; виходить, прибуток фірми порівняно з прибутком конкурента буде менший на 20% (30-10), фірма несе збиток.

У точці «3» собівартість товару фірми вища на 20%, а ціна нижча на 20%. Якщо прийняти, що ціна пропорційна якості, то товар у точці «3» збитковий і за витратами і за якістю. Однак на практиці ця пропорція не завжди дотримується, тому можливі варіанти.

У точці «5» ціна (якість) вища на 20%, а собівартість — на 10%, виходить, додатковий прибуток фірми порівняно з конкурентом становитиме 10%.

В ідеальній зоні, точці «6», фірма реалізує стратегії і за витратами (на 10% нижче) і за якістю (на 20% вище).

Завдання для розв'язування

Завдання 1. За допомогою методу суми балів на основі даних, наведених у таблиці 3.6, побудувати багатокутник конкурентних переваг і визначити конкурентні переваги підприємств.

Таблиця 3.6

Характеристики підприємств

Параметр	СТОВ «Колос»	СБК «Поділля»	АФ «Ліга»	ПП «Зоря»
Імідж фірми	3	3	4	2
Ціна товару	4	4	5	3
Вартість технічного обслуговування	4	4	3	3
Місце розташування	3	2	2	4
Продуктивність товару	5	5	4	4
Вага товару	3	3	4	3
Доставка товару	5	5	4	3
Якість обладнання	4	5	5	4
Сумарна оцінка	3,875	3,875	3,875	3,25

Завдання 2. За даними таблиці 3.7 оцінити конкурентоспроможність підприємства № 2.

Таблиця 3.7

Характеристики підприємств

Характеристика	Вагомість показника	Підприємство		
		№1	№ 2	№ 3
		рейтинг	рейтинг	рейтинг
1. Низькі витрати	0,25	2	1	3
2. Ділова репутація	0,25	1	2	3
3. Якість продукції	0,20	3	1	2
4. Сервісне обслуговування	0,20	3	2	1
5. Організація виробництва	0,10	2	3	1
	1,00	-	-	-

Завдання 3. За даними таблиці 3.8 провести оцінювання конкурентоспроможності підприємства методом різниць. За кожним із факторів зробити відповідні висновки.

Таблиця 3.8

Показники оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Об'єкт оцінювання	Показник підприємства	Показник конкурента
Рентабельність обороту, %	8,4	9,0
Рентабельність капіталу, %	3,6	3,2
Тривалість операційного циклу, днів	64	58
Рівень торговельної надбавки, %	30	26

Завдання 4. Група підприємств, які виробляють аналогічну продукцію, конкурує на ринку. Вихідні дані наведені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Характеристики підприємств

Підприємство	Обсяг продажу, тис. од. 1 рік	Співвідношення «Ціна/якість»
№ 1	150	Високе
№ 2	130	Високе
№ 3	156	Середнє
№ 4	180	Середнє
№ 5	140	Низьке
№ 6	255	Високе

Побудувати позиційну карту в координатах «Ціна/якість» - «Обсяг продажів». Обсяг продажів вважати:

низьким – до 150 тис. од./рік
 середнім – 150-180 тис. од./рік
 високим – вище 180 тис. од./рік

На основі позиційної карти оцінити протистояння підприємств-конкурентів.

Завдання 5. На основі даних про конкурентне протистояння підприємств, наведених в таблиці 3.10, заповнити матрицю конкурентного профілю та визначити конкурентну позицію кожного підприємства, а також виявити основного конкурента.

Таблиця 3.10

Показники конкурентного протистояння підприємств

Ключові фактори успіху	Вагова оцінка фактора	Підприємство		
		А	В	С
		рейтинг	рейтинг	рейтинг
1. Частка ринку	0,15	2	4	3
2. Можливості цінового маневрування	0,15	3	2	3
3. Фінансові можливості підприємства	0,2	2	3	4
4. Якість продукції	0,4	2	4	3
5. Дисципліна поставок	0,1	3	2	4
	1,00	-	-	-

Завдання 6. За кількома показниками діяльності підприємств однієї галузі провести узагальнювальне оцінювання їх конкурентоспроможності. Обов'язковим елементом виконання є обґрунтування значущості кожного з показників рейтингу, яке може бути виконане у різних аспектах: із точки зору стратегічного інвестора; із позиції підприємства – потенційного учасника галузі; із точки зору підприємства – учасника групи; із позиції кредитора.

Завдання 7. За даними таблиці 3.11 оцінити конкурентоспроможність підприємства № 1.

Таблиця 3.11

Характеристики підприємств

Характеристика	Вагомість показника	Підприємство		
		№1	№ 2	№ 3
		рейтинг	рейтинг	рейтинг
1. Низькі витрати	0,25	2	1	3

Продовження табл. 3.11

Характеристика	Вагомість показника	Підприємство		
		№1	№ 2	№ 3
		рейтинг	рейтинг	рейтинг
2. Ділова репутація	0,25	1	2	3
3. Якість продукції	0,20	3	1	2
4. Сервісне обслуговування	0,20	3	2	1
5. Організація виробництва	0,10	2	3	1
	1,00	-	-	-

Завдання 8. Фірми № 1, 2, 3, 4 конкурують на ринку. Виходячи з даних, наведених у таблиці 3.12, проаналізувати та оцінити конкурентоспроможність кожної з фірм за методом Ж. Ламбена.

Таблиця 3.12

Показники діяльності фірм-конкурентів

Показники	Фірма № 1	Фірма № 2	Фірма № 3	Фірма № 4
1. Собівартість одиниці продукції, грн.	40	46	35	38
2. Обсяг продажів, тис. грн.	70	300	200	55
3. Ціна одиниці продукції, грн.	48	50	40	43

Питання для обговорення

1. Поняття конкурентоспроможності підприємства.
2. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку.
3. Побудова багатокутника конкурентоспроможності підприємства і її графічна інтерпретація.
4. Відносність конкурентоспроможності підприємства в аспекті масштабів ринку.
5. Ринково-продуктове оцінювання конкурентоспроможності та його вплив на стратегічні рішення підприємства.
6. Суб'єктивність експертних оцінок та способи її подолання в діагностиці конкурентоспроможності підприємства.

7. «Статичні» і «динамічні» конкурентні переваги; як оцінити їх роль у досягненні підприємством стійкої конкурентної позиції?
8. Ресурси і технології; чи є вони основними чинниками конкурентоспроможності підприємства у будь-якій галузі?

Запитання для самоперевірки знань

1. Що таке конкурентоспроможність підприємства?
2. Які існують методи визначення конкурентоспроможності підприємства?
3. В чому полягає сутність оцінки конкурентоспроможності підприємства аналітичним способом?
4. Визначте передумови застосування графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства.
5. Яким чином можна побудувати багатокутник конкурентоспроможності підприємства, і що можна визначити за його допомогою?
6. Чому відрізняються показники конкурентоспроможності підприємства, обчислені за допомогою аналітичного і графічного методів?
7. У чому полягає сутність конкурентоспроможності підприємства та як вона оцінюється?
8. Якою є економічна природа конкурентних переваг? Як вона відображається в показниках оцінювання конкурентоспроможності підприємства?
9. Які методичні особливості має підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності за М. Портером та які вимоги до його практичного застосування?
10. Що таке SWOT-аналіз та як слід його правильно виконувати?
11. У чому полягає сутність визначення позиції підприємства на ринку за його конкурентним статусом?
12. Який порядок проведення порівняльного оцінювання конкурентоспроможності підприємств-суперників на основі зважених рейтингових оцінок; які переваги і недоліки такої методики?

Теми для підготовки доповідей та рефератів

1. Характеристика визначень конкурентоспроможності підприємства відповідно до класифікації UNIDO.
2. Показники оцінки конкурентоспроможності підприємства.
3. Характеристика методів оцінки конкурентоспроможності на вітчизняних підприємствах.

Тема 4

Діагностика конкурентоспроможності продукції

Мета вивчення теми: ознайомитись та засвоїти методологічні основи діагностики конкурентоспроможності товару, набути практичних навичок щодо формування стратегії підвищення його конкурентоспроможності на ринку збуту.

Література: 25,26,27,31,32

Ключові терміни і поняття

- конкурентоспроможність товару
- конкурентоспроможність продукції
- фактори конкурентоспроможності
- чинники конкурентоспроможності
- показники конкурентоспроможності товару
- багатокритеріальна оцінка конкурентоспроможності
- компенсаційна оцінка конкурентоспроможності
- не компенсаційна оцінка конкурентоспроможності

Зміст теми

1. Поняття конкурентоспроможності продукції підприємства

Конкурентоспроможність товару є головною умовою конкурентоспроможності фірми на ринку і важливою основою прибутковості її діяльності.

Найчастіше під **конкурентоспроможністю товару** мають на увазі:

- властивість (сукупність властивостей) товару та його сервісу, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, порівняно з аналогічними товарами, представленими на цьому ринку;
- характеристики товару, що відображає його відмінність від товару конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі та за витратами на її задоволення;
- спроможність товару відповідати вимогам даного ринку в аналізований період;
- здатність витримувати конкуренцію на ринку (наявність вагомих переваг над виробами інших товаровиробників).

Визначення терміну «**конкурентоспроможність продукції**» різними

науковцями:

- економічна категорія, яка є результатом суб'єктивного співставлення покупцем споживацької користі у випадку купівлі товару даного підприємства із споживацькою користю від придбання аналогічних товарів фірм-конкурентів (Алексєєв С.Б.);
- ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо (Шершньова З.Є., Оборська С.В. [32, с. 67]);
- порівняльна характеристика товару, віддзеркалює комплексну оцінку усієї сукупності його якісних і економічних властивостей (параметрів) відносно виявлених вимог ринку або властивостей другого товару (Фамінський І.Ф.);
- здійснюється на підставі аналізу і прогнозування динаміки трьох основних циклів: життєвого циклу товару, циклу прибутковості товару, відтворюючого циклу товару (Фатхутдинов Р.А. [31, с. 13]);
- конкурентоспроможність окремого товару (послуги) – це перевага у порівнянні з яким-небудь іншим товаром (аналогічним за призначенням чи його заміником) при вирішенні потенційним покупцем його проблем (Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. [25, с. 131]).

2. Аналіз факторів впливу на конкурентоспроможність продукції

Зовнішні чинники конкурентоспроможності продукції – чинники, які виникають в результаті взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем і на яких підприємство не може надати прямої дії:

- державне регулювання ринку (галузі), можливість здобуття державних замовлень, тендерів, пільгових ставок оподаткування і ін.;
- дії продавців виробничих ресурсів;
- дії конкурентів;
- споживчі очікування.

Внутрішні фактори, що визначають конкурентоспроможність продукції, доцільно розділити на виробничі (фактори, дія яких формується в процесі виробництва) і невиробничі (які проявляються в процесі реалізації товару) – рис. 4.1.

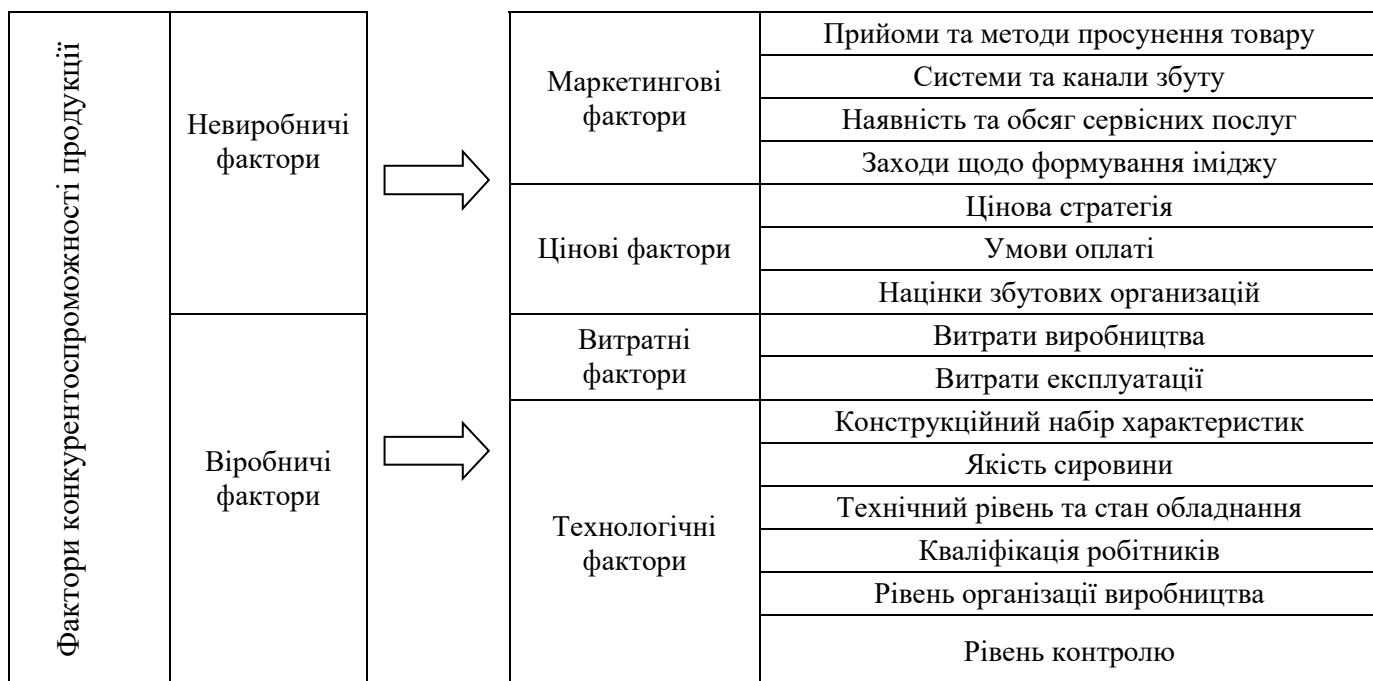


Рис. 4.1. Класифікація факторів конкурентоспроможності продукції

Виробничі фактори – фактори, дія яких виявляється в процесі виробництва. До них відносяться:

- технологічні фактори (конструкційний набір функціональних характеристик, якість сировини, технічний рівень і стан устаткування, кваліфікаційний рівень працівників, якість управління і контролю, рівень організації виробництва, відповідність нормам, стандартам і. т.д.);
- витратні фактори – витрати виробництва і вартість експлуатації.

Невиробничі фактори – фактори, дія яких виявляється в процесі реалізації товару. До них можна віднести:

- цінові фактори – цінову стратегію підприємства, умови реалізації;
- маркетингові фактори – прийоми і методи просування товару, обсяг і якість сервісних послуг, іміджеві заходи впізнанності, інформативності товару тощо.

3. Класифікація та систематизація критеріїв оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Показники конкурентоспроможності товару

Конкурентоспроможність продукції (послуги) залежить від ряду **чинників**, що впливають на пріоритетність вибору і визначають обсяг їх реалізації на певному ринку:

- *техніко-економічних чинників*, які залежать від продуктивності і інтенсивності праці, витрат виробництва, наукоємності продукції -якість, продажна ціна і витрати на експлуатацію (використання) або споживання продукції (послуги);

- *комерційних чинників*, які визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку - кон'юнктура ринку (гострота конкуренції, співвідношення між попитом і пропозицією даного товару, національні та регіональні особливості ринку, що впливають на формування платоспроможного попиту на дану продукцію або послугу.); сервіс, що надається (наявність дилерсько-дистрибуторських пунктів виробника і станцій обслуговування в регіоні покупця, якість технічного обслуговування, ремонту і інших послуг, що надаються); реклама (наявність і дієвість реклами і інших засобів дії на споживача з метою формування попиту); імідж фірми (популярність торгової марки, репутація фірми, компанії, країни);

- *нормативно-правових чинників*, які відображають вимоги технічної, екологічної і морально-етичної безпеки використання товару на даному ринку, патентно-правові вимоги (патентна чистота і патентний захист); у разі невідповідності товару діючим нормам і вимогам стандартів і законодавства він не може бути проданий на даному ринку.

Оцінка конкурентоспроможності товару здійснюється на основі одиничних, комплексних (групових) та інтегрального показників конкурентоспроможності продукції.

Одиничний показник конкурентоспроможності продукції – це відношення окремого параметру товару до аналогічного параметру базового продукту (як правило, аналогічний продукт головного конкурента на даному ринку).

Комплексний (груповий) показник конкурентоспроможності продукції – об'єднання одиничних показників (груповий показник якості, груповий економічний показник – показник ціни споживання).

Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції – рівень конкурентоспроможності товару, що враховує сукупність комплексних показників.

Оцінка конкурентоспроможності товару проводиться за наступними етапами:

- 1) визначення мети оцінки конкурентоспроможності продукції;
- 2) аналіз ринку, запитів споживачів, аналіз аналогічної продукції конкурентів;
- 3) вибір базового товару для порівняння (товар-еталон, або, найчастіше, аналогічний найбільш конкурентоспроможний товар на ринку);
- 4) вибір методу оцінки конкурентоспроможності товару;
- 5) складання переліку параметрів, що підлягають оцінюванню та визначення їх вагомості (для деяких методів оцінки конкурентоспроможності);
- 6) оцінка конкурентоспроможності за обраним методом;
- 7) висновки щодо рівня конкурентоспроможності товару;
- 8) розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності товару

і оцінка витрат на їх реалізацію або/і прийняття рішення щодо виводу товару на новий ринок.

Якщо інтегральний показник конкурентоспроможності товару [26, с.101]:

- більше ніж 1 – товар конкурентоспроможний по відношенню до базового виробу;
- менше 1 – поступається в конкурентоспроможності базовому зразку;
- дорівнює 1 – знаходиться з базовим товаром на одному рівні.

При прийнятті рішень щодо виводу товару на ринок користуються наступною шкалою [27, с. 311]:

якщо інтегральний показник конкурентоспроможності товару дорівнює:

від 1,6 та вище – дуже перспективно;

від 1,4 до 1,59 – перспективно;

від 1,2 до 1,39 – малоперспективне;

від 1,00 до 1,19 – неперспективне.

4. Функція корисності товару як визначник кількісно-якісних характеристик конкурентоспроможного товару

Конкурентоспроможність товару залежить від двох аспектів, які впливають на вибір товару покупцем.

Перший – це корисний ефект, що його отримує споживач, купуючи товар, який має два складники: якість та сервіс.

Другий – витрати, пов'язані з придбанням та експлуатацією товару.

Що більший корисний ефект і менші витрати, то привабливішим для споживача, конкурентоспроможнішим є товар. Отже, умовою конкурентоспроможності товару є максимізація питомого споживчого ефекту (питомого корисного ефекту). Таким чином, загальний показник конкурентоспроможності товару може бути представлений як співвідношення корисного ефекту від використання товару і витрат на його придбання та експлуатацію.

$$K = \frac{E_k}{C_{\text{спож}}} \rightarrow \max, \quad (4.1)$$

де K - конкурентоспроможність; E_k - корисний ефект; $C_{\text{спож}}$ - ціна споживання.

При оцінювання конкурентоспроможності товару необхідно враховувати інтереси обох суб'єктів ринкових відносин (споживачів і виробників), цілі яких взаємопов'язані, але протилежні: для виробників важливими є параметри, які впливають на рівень витрат, а для споживача - параметри, які впливають на споживчі якості продукції (товару). Ці

відносини можна висловити у матриці протилежності цілей і засобів у процесі товарно-обігового обміну між суб'єктами ринкових відносин (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Матриця корисності товару для споживача та виробника

Суб'єкт	Фактор конкурентоспроможності	
	Якість	Ціна
Виробник	Якість процесу виробництва продукції (засіб)	Витрати, пов'язані з виробництвом продукції (ціль)
Споживач	Якість продукції (ціль)	Витрати, пов'язані із споживанням продукції (засіб)

Для покупця метою здійснення купівлі товару є придбання її якості - здатності задовольняти конкретні потреби (квадрат 2 матриці), вартість факторів, які задовольняють дані потреби (квадрат 4 матриці). З точки зору виробника, корисність товару визначається витратно - ціновими факторами. А тому у довгостроковій перспективі метою дій будь-якого виробника є досягнення максимальної різниці між ціною реалізації товару і власними витратами на його виробництво (квадрат 3).

У зв'язку з цим, першочерговою задачею для виробника є формування у свідомості споживача думки про високу ступінь корисності даної продукції. Якісний рівень процесу виробництва (квадрат 1), який виявляється через виробничо-технологічні показники і втілений у якості товару, забезпечує задоволення потреб виробника і виступає засобом досягнення цілі одержання прибутку.

5. Методика діагностики конкурентоспроможності продукції підприємства

В економічній науці для оцінки конкурентоспроможності продукції використовуються різні методи та підходи:

- диференціальний метод;
- комплексний метод;
- змішаний метод;
- графічний метод;
- компенсаційний підхід.

Диференціальний метод заснований на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, бази порівняння та на їх співставленні. Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності ведеться за формулою:

$$q_i = P_i / P_{i0}, \quad (4.2)$$

де q_i – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i -му параметру ($i = 1, 2, 3, \dots, N$); P_i – величина i -го параметра для продукції, що аналізується; P_{i0} – величина i -го параметра, при якому потреба задовольняється повністю; n – кількість параметрів.

При оцінці за нормативними показниками одиничний показник приймає лише два значення – 1 або 0. При цьому якщо продукція, що аналізується, відповідає обов'язковим нормам та стандартам, показник дорівнює 1, коли ні – 0. При оцінці за технічними та економічними параметрами одиничний показник може бути більшим або дорівнювати одиниці, якщо базові значення параметрів встановлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами.

Якщо за базу оцінки приймається аналог товару, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності проводиться за формулами:

$$q_i = P_{i_{\text{оцін}}} / P_{i_{\text{баз}}}, \quad (4.3)$$

де $P_{i_{\text{оцін}}}$ – значення i -го параметра виробу; $P_{i_{\text{баз}}}$ – аналогічний параметр базового виробу, з яким проводиться порівняння.

Якщо параметр тим краще, чим менше його значення, розрахунок здійснюється за зворотною формулою:

$$q_i = P_{i_{\text{баз}}} / P_{i_{\text{оцін}}} \quad (4.4)$$

З останніх двох формул вибирають ту, в якій зростанню одиничного показника відповідає підвищення конкурентоспроможності. Якщо технічні параметри не мають кількісної оцінки, для них використовують експертні методи оцінки в балах.

Диференціальний метод дозволяє визначити, досягнуто чи ні рівень конкурентоспроможності, за якими показниками він не досягається, які з параметрів найбільше відрізняються від базових. Але вказаний метод лише констатує факт конкурентоспроможності продукції та наявності в ній недоліків у порівнянні з товаром-конкурентом. Він не враховує вплив вагомості кожного параметра на прихильність покупців при виборі товару.

Комплексний метод заснований на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників або співставленні питомих корисних ефектів продукції, яка аналізується.

Групові показники: 1. Розрахунок групового показника за нормативними показниками проводиться за формулою:

$$I_{\text{ГП}} = \prod_{i=1}^n q_{ni} \quad (4.5)$$

де $I_{\text{ГП}}$ – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами; q_{ni} – одиничний показник конкурентоспроможності за i -м нормативним параметром.

2. Розрахунок групового показника за технічними параметрами (окрім

нормативних) проводиться так:

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^n q_i \times a_i \quad (4.6)$$

де $I_{\text{ТП}}$ – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами; a_i – вагомість i -го параметра в загальному наборі з технічних параметрів.

Коефіцієнти вагомості показників визначаються експертним шляхом. Отриманий груповий показник $I_{\text{ТП}}$ характеризує ступінь відповідності даного товару існуючій потребі за всім спектром технічних параметрів. Що він вищий, то повніше задовольняються потреби споживача.

3. Розрахунок групового показника за економічними показниками здійснюється на основі визначення повних витрат споживача на придбання та використання товару. Повні витрати споживача визначаються:

$$З = Зс + \sum_{i=1}^T C_i \quad (4.7)$$

де $З$ – повні витрати споживача на придбання та використання товару; $Зс$ – одноразові витрати на придбання продукції; C_i – середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, що відносяться до i -го року її служби; T – строк служби; i – номер року.

Розрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться за формулою:

$$I_{\text{ЕП}} = \frac{В}{В_0}, \quad (4.8)$$

де $I_{\text{ЕП}}$ – груповий показник за економічними параметрами; $В$, $В_0$ – повні витрати споживача відповідно до продукції, що оцінюється, та прикладу.

Інтегральний показник. Наступним кроком є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності за формулою:

$$K = I_{\text{НП}} \times \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}}, \quad (4.9)$$

де K – інтегральний показник конкурентоспроможності продукції, яка вивчається по відношенню до виробу-прикладу. Показник K відображає різницю між продукцією, яка порівнюється в споживчому ефекті, що приходить на одиницю витрат споживача на придбання і використання продукції.

Якщо $K > 1$, то досліджуваний товар кращий за базу, $K = 1$ – конкурентоспроможність товарів рівна, $K < 1$ – товар поступається базовому. **Змішаний метод** являє собою поєднання диференціального та комплексного методів. При змішаному методі оцінки конкурентоспроможності використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, та частина параметрів, розрахованих комплексним методом.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності продукції проводиться на підставі побудови багатокутників конкуруючих між собою товарів різних підприємств-конкурентів, наведений на рис. 4.2.

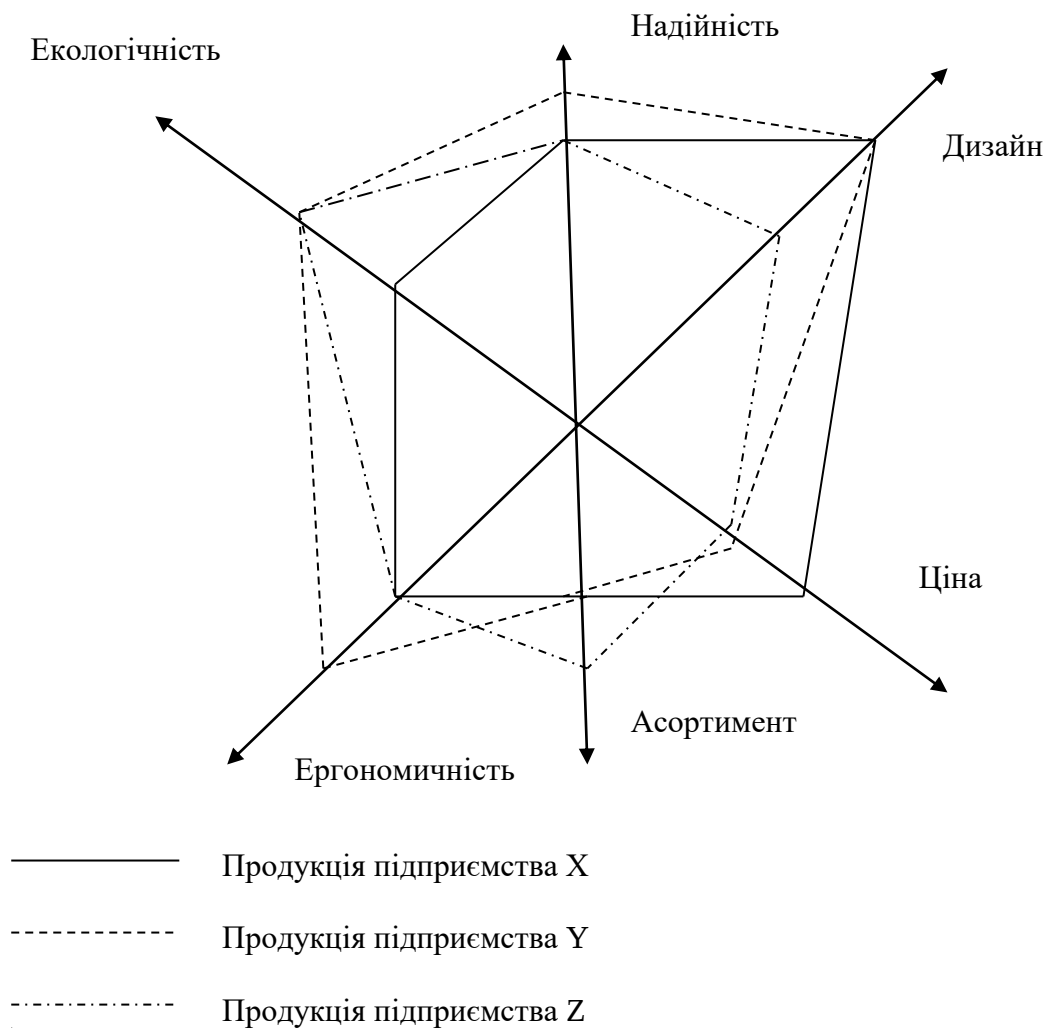


Рис. 4.2. «Багатокутник конкурентоспроможності» продукції

Багатокутник конкурентоспроможності надає товаровиробнику можливість встановити переваги і недоліки – як свого товару, так і конкурентів – на основі певних показників. Кількість цих показників залежить від специфіки продукції. Оцінка характеристик (показників) проводиться експертним методом у балах. Потім на кожний промінь наносяться точки відповідно до отриманого бала певного товару. Послідовно з'єднавши всі точки, ми отримаємо багатокутник за кожним товаром. Розраховуємо площі фігур, які утворились в результаті значень критеріїв, та їх співставлення між собою для більш поглибленого аналізу конкурентоспроможності товару. Площа всього кола, умовно приймається за ринок товарів. Співвідношення площ товарів до загальної площі умовно приймається за частку ринку, охоплену певним товаром.

Фактори і їх оцінка обираються експертами або підприємством. Підприємство з найбільш конкурентоспроможною продукцією матиме найбільшу площу багатокутника.

Площа багатокутника обчислюється за формулою:

$$S_j = \frac{1}{2} \sin \frac{360^\circ}{n} * (a_{nj} * a_{1j} + \sum_{i=1}^{n-1} a_{ij} * a_{(i+1)j}), \quad (4.10)$$

де a_{ij} – значення i -го інтегрованого факторного показника по j -му підприємству;

n – кількість чинників конкурентоспроможності, що аналізуються.

Індекс конкурентоспроможності визначається за формулою:

$$I = \frac{S_j}{S}, \quad (4.11)$$

де S – загальна площа багатокутника з максимальними значеннями факторних показників.

Найбільш конкурентоспроможний товар має найбільший індекс конкурентоспроможності.

Розрізняють також **компенсаційну та некомпенсаційну оцінки конкурентоспроможності продукції**. Під час компенсаційної оцінки слабкі сторони продукції можуть бути компенсовані сильними.

Під час некомпенсаційної оцінки слабкі сторони продукції не можуть бути компенсованими сильними. Проблема об'єктивної оцінки продукції полягає в порівнянні всієї чи основної маси споживчих характеристик, які цікавлять споживача. Як інтегральний показник для порівняння доцільно використати функцію корисності товару.

При **компенсаційній оцінці товару** загальну корисність від придбання одиниці продукції (U) необхідно визначати за формулою :

$$U = d_1 \times C + d_2 \times Q, \quad (4.12)$$

де C, Q – показники, які характеризують ступінь відповідності вартісних і якісних характеристик оцінюваного товару вимогам споживача;

d_1, d_2 – коефіцієнти, які вказують на вагомість атрибутів C, Q .

Для коефіцієнтів вагомості вартісних і якісних характеристик продукції мають виконуватися вимоги:

$$0 \leq d_1 \leq 1; 0 \leq d_2 \leq 1; d_1 + d_2 = 1 \quad (4.13)$$

При оцінці вартості продукції споживач аналізує ціну її споживання, яка складається з ціни придбання та ціни експлуатації. Відповідність вартісних параметрів продукції вимогам споживача (C) визначається наступним чином:

$$C = c_1 G_n + c_2 G_e, \quad (4.14)$$

де c_1 – вагомість характеристики «ціна придбання»;

c_2 – вагомість характеристики «ціна експлуатації»;

G_n – показник, що оцінює відповідність ціни придбання товару бажаному для споживача значенню;

G_e – показник, що оцінює відповідність ціни експлуатації товару бажаному для споживача значенню;

$$G_n = \frac{C_n^{\max} - C_n}{C_n^{\max} - C_n'} \quad G_e = \frac{C_e^{\max} - C_e}{C_e^{\max} - C_e'} \quad (2) \quad (4.15)$$

$C_n^{\max}$ - максимально можливе значення ціни придбання товару на ринку

$C_e^{\max}$ - максимально можливе значення ціни експлуатації товару

C_n - реальна ціна придбання товару

C_e - реальна ціна експлуатації товару

C_n' - бажана споживачем ціна придбання товару

C_e' - бажана споживачем ціна експлуатації товару

Зростання цін придбання та експлуатації товару понад максимально припустимі значення унеможлиблює споживання товару на аналізованому сегменті ринку.

6. Напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства

Напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства можливо розглядати у розрізі чотирьох груп характеристик, що відображають основні властивості товару, наприклад, за елементами маркетинг-міксу (4Р):

За елементом «продукт» поліпшення може базуватися на наступних характеристиках:

- функціонал продукту - потрібні і унікальні характеристики продукту за рівнями продукту (патентна чистота, унікальність, гарантійний термін тощо);

- символіка продукту: ім'я бренду, логотип, фірмовий стиль;

- рівень якості продукту (з урахуванням сприйняття споживачем);

- зовнішня форма продукту - стиль, дизайн, упаковка;

- асортиментний ряд продукту;

- сервісна підтримка, рівень після продажного обслуговування.

За елементом «продукт» конкурентні переваги пов'язані з:

- характеристиками цінової політики: роздрібна ціна (або співвідношення відпускної ціни з бажаною роздрібною ціною), співвідношення «ціна-якість», гнучка система знижок та оптових цін, терміни оплати, умови надання кредиту;

- стратегією лідерства по затратах;

- цінова стратегія на різних етапах ЖЦТ (проникнення, зняття вершків тощо);
 - ціноутворення з урахуванням каналів продажів;
- Елемент комплексу «місце продажу» може забезпечити підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок:
- характеристики системи реалізації продукції: пряма доставка, роздрібна торгівля, оптові посередники, тогівельні агенти, ділери.
 - ринкові можливості продажу продукції (кон'юнктурні, галузеві, географічні показники тощо);
 - логістичні можливості та умови (управління запасами продукції, географічна віддаленість від споживача, митні бар'єри тощо).
- Рішення з просування продукції (promotion) можуть забезпечити конкурентоспроможність і в цілому залежать від:
- стратегії просування та стимулювання збуту;
 - каналів комунікації;
 - географії комунікацій;
 - медіа-стратегії бренду;
 - заходів зі стимулювання збуту;
 - способів інформування споживача.

Приклад розв'язання практичного завдання

Приклад 1. Розрахувати коефіцієнт конкурентоспроможності Товару 1 за показниками, наведеними у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Технічні та економічні показники товарів

Показники	Товар 1	Конкурент	Коефіцієнт вагомості
Гарантійний строк, тис. годин	23000	27000	0,3
Якість, %	70	60	0,4
Привабливість, %	80	80	0,3
Ціна, грн.	240	270	-
Витрати, пов'язані з використанням, грн.	17	13	-

Розв'язання

Коефіцієнт конкурентоспроможності визначається за формулою:

$$I_{кс} = \frac{I_{тп}}{I_{еп}}$$

$$I_{тп} = \sum a_i * g_i = \frac{23000}{27000} 0,3 + \frac{70}{60} 0,4 + \frac{80}{80} 0,3 = 1,02$$

Значення індексу технічних параметрів 1,02 означає, що Товар 1 за технічними параметрами на 2% більш конкурентоспроможний відносно товару-конкурента;

$$I_{еп} = \frac{\sum e_{it}}{\sum e_{ik}} = \frac{240 + 17}{270 + 13} = 0,91$$

Значення індексу економічних параметрів 0,91 означає, що Товар 1 за економічними параметрами на 9% більш конкурентоспроможний в порівнянні з товаром-конкурентом.

Таким чином коефіцієнт конкурентоспроможності матиме вигляд:

$$I_{кс} = \frac{I_{тп}}{I_{еп}} = \frac{1,02}{0,91} = 1,12$$

Значення коефіцієнта конкурентоспроможності 1,12 означає, що Товар 1 на 12% більш конкурентоспроможний, ніж товар-конкурент.

Завдання для розв'язування

Завдання 1. АТ «Норд», відомий вітчизняний виробник побутової техніки, планує вийти на ринок однієї з країн Далекого Сходу. Національне виробництво побутових холодильників у цій країні задовольняє попит лише на 20-25%, тому інтерес з боку експортерів-виробників цієї продукції досить великий. Основним конкурентом виступає фірма «Лехел», продукція якої вже захопила 20% досліджуваного ринку.

АТ «Норд» розглядає можливість виходу на ринок даної країни з холодильниками марок «Фріз» та «Сіріус». Параметри якості холодильників наведено в таблиці 4.3, а вартісні характеристики – у таблиці 4.4.

Необхідно визначити інтегральні показники конкурентоспроможності двох марок холодильників підприємства «Норд» стосовно відповідних показників холодильника фірми «Лехел» і обґрунтувати рішення про доцільність виведення продукції на досліджуваний ринок.

Таблиця 4.3

Основні параметри якості холодильників підприємств «Норд» та «Лехел»

Параметр	Розмірність параметра	Марка холодильника підприємства			Коефіцієнт вагомості параметра
		АТ «Норд»		Фірми «Лехел»	
		«Фріз»	«Сіріус»		
Надійність (ресурс)	тис. год.	130	100	130	0,30
Температура низько-температурного відділення (НТВ)	оС	-15	-12	-12	0,19
Ємність НТВ	дм3	50	40	60	0,20
Дизайн, у балах за 10-бальною шкалою	бал	6	4	5	0,15
Об'єм	л	280	250	240	0,16

Вартісні характеристики холодильників підприємств «Норд» та «Лехел»

Вартісні характеристики	Марка холодильника		
	«Фріз»	«Сіріус»	«Лехел»
Ціна (Цпр), грн.	1700	1400	1700
Сумарні витрати споживачів за весь термін експлуатації (М), грн.	4500	6600	5000

Завдання 2. Електротехнічна фірма «Темп» виробляє обігрівачі для офісів та побутових споживачів і успішно конкурує на українському ринку з вітчизняними та закордонними виробниками. Для встановлення ціни на нову модель обігрівача фірма вирішила застосувати конкурентну модель ціноутворення, беручи за основу продукцію свого основного конкурента. При цьому вона хоче отримувати прибуток у розмірі, не меншому 25% від собівартості продукції, яка становить 62,2 грн./один.

Маркетологи фірми провели аналіз конкурентоспроможності нового товару відносно базового виробу конкурента. Аналіз показав, що за технічними параметрами новий виріб поступається базовому (індекс технічних параметрів $I_{тп}=0,86$), але за економічними параметрами має кращі позиції ($I_{еп}=0,94$). Ціна базового виробу конкурентів – 286 грн.

Визначити ціну нового обігрівача за рівнем його конкурентоспроможності. Перевірити, чи виконується при такій ціні умова граничного рівня прибутковості, встановленого фірмою.

Завдання 3. Мале підприємство «Ауріка-бізнес» освоїло виробництво трьох видів побутової техніки – ваги побутові ДВП-5М, ваги побутові НПП-2, ваги підлогові ДВП-130.

Розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності товару за окремими видами побутової техніки і за цим показником визначити вид побутових ваг, який є найбільш конкурентоспроможним на ринку. Необхідні для розрахунків вихідні дані наведено у таблиці 4.5.

Таблиця 4.5

Вихідні дані з окремих видів вагів для розрахунку групових та інтегрального показників конкурентоспроможності продукції

Параметри	Оцінні значення параметрів за виробами, балів					
	Ваги побутові ДВП-5М		Ваги побутові НПП-2		Ваги підлогові ДВП-130	
	Еталонний виріб	Аурика-бізнес»	Еталонний виріб	Аурика-бізнес»	Еталонний виріб	Аурика-бізнес»
Надійність (дієздатність шкали)	8	6,2	7	5,8	8	5,2
Довговічність (міцність і некорозійність металу)	7	6,1	6	5,6	7	6,2
Зручність користування (дія механізму, форма, маса)	6	6.4	7	5,6	7	5,8
Дизайн (зовнішнє оформлення)	8	7,6	8	6,4	8	6,2
Гарантійне обслуговування	8	7,1	8	6,4	7	6,1
Упаковка	6	5,6	6	2,4	6	5,8
Продажна ціна	6	8,2	7	9,0	7	7,1
Витрати на ремонт	6	5.9	6	5,8	5	3,8
Вартість обслуговування	5	5,1	7	5,2	7	5.8
Непередбачувані витрати	3	2,7	3	2,1	3	2.0

Оцінні значення параметрів для виробів у балах розраховано відносно максимально можливої кількості балів – 10.

Завдання 4. На підставі даних таблиці 4.6 оцінити конкурентоспроможність верстатів вітчизняного виробництва; зробити висновок про напрями роботи з підвищення конкурентоспроможності кожного з них.

Таблиця 4.6

Показники радіально-свердильних верстатів

Параметри станка	Модель, виробник					Вага показника
	БОЛ 20-40, Корея	ГР-512, Румунія	ГР-516, Румунія	2А554, Україна	ОС-3900, Україна	
Виліт шпинделя, мм	1340	1250	1600	1600	1250	0,15
Потужність двигуна головного руху, кВт	3	4,1	4	5,5	5,5	0,4
Кількість ступенів частот обертання	12	18	18	24	24	0,1
Кількість подач	8	8	8	24	24	0,1
Вага верстата, кг	3800	3550	4000	4000	4170	0,25
Ціна верстата, ум. од.	6000	7000	7500	7500	7000	1,00

Завдання 5. На основі даних таблиці 4.7 розрахувати показник конкурентоспроможності нової моделі верстата у порівнянні зі старою. Взяти до уваги, що у новій моделі буде підвищена продуктивність у 1,6 раза, надійність – у 2,7 раза, довговічність до першого капітального ремонту – у 2 рази. Вага цих технічних показників, відповідно 0,3; 0,5; 0,2. Верстат відповідає вимогам міжнародних нормативних документів.

Таблиця 4.7

Показники моделей верстата

Показники	Стара модель	Нова модель
1. Ціна, тис. грн.	45	65
2. Витрати на планові ремонти, тис. грн.	78	55
3. Витрати на позапланові ремонти, тис. грн.	15	5
4. Витрати на аварійні ремонти, тис. грн.	10	3
5. Витрати на монтажне та технічне обслуговування, тис. грн.	12	12

Питання для обговорення

1. Класифікація та систематизація критеріїв оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства.
2. Одиничні, параметричні та інтегральні показники конкурентоспроможності товару.
3. Кількісні параметри оцінки конкурентоспроможності товару підприємства.
4. Якісні параметри оцінки конкурентоспроможності товару підприємства.
5. Корисний ефект у споживача продукції – чи можна його кількісно оцінити згідно з теорією споживчого вибору?
6. Якість і конкурентоспроможність продукції: спорідненість та відмінність понять і способів оцінювання.
7. Як врахувати поточну вартість майбутніх експлуатаційних витрат споживача у ціні споживання?

Запитання для самоперевірки знань

1. Що таке конкурентоспроможність товару підприємства?
2. Які існують методи визначення конкурентоспроможності товарів?
3. В чому полягає сутність визначення конкурентоспроможності товару відповідно до компенсаційної оцінки?
4. В чому полягає сутність визначення конкурентоспроможності товару відповідно до некомпенсаційної оцінки?
5. Що таке ринкова сила товару, і яким чином вона впливає на результати конкурентоспроможності товару?
6. Що таке конкурентоспроможність продукції і де проявляється її рівень?
7. Як споживач оцінює товар на ринку? Які параметри чи їх співвідношення дозволяють споживачеві зробити вибір?
8. У чому полягають основні методологічні засади оцінювання конкурентоспроможності продукції?
9. Назвіть основні етапи загальної процедури оцінювання конкурентоспроможності продукції. Які з них виконуються послідовно, а які можна здійснювати паралельно у часі?
10. Як обчислюються одиничні, групові та інтегральний показники конкурентоспроможності?
11. Що таке «ціна споживання» продукції? Як її обчислюють?
12. Які особливості методик оцінювання конкурентоспроможності різних видів продукції залежно від їх призначення?

Теми для підготовки доповідей та рефератів

1. Поняття конкурентоспроможності товару та методи її оцінки на вітчизняних підприємствах.
2. Дослідження функції бажаності товару та її вплив на конкурентоспроможність товару. Приклади визначення бажаності товарів.
3. Компенсаційна оцінка конкурентоспроможності товару.
4. Некомпенсаційна оцінка конкурентоспроможності товару.

Тема 5

Діагностика виробничого потенціалу підприємства

Мета вивчення теми: ознайомитись та засвоїти методологічні основи діагностики виробничого потенціалу на вітчизняних підприємствах.

Література: 4,11,28,32

Ключові терміни і поняття

- виробничий потенціал підприємства
- ресурсний потенціал підприємства

Зміст теми

1. Сутність, зміст та основні складові елементи виробничого потенціалу підприємства

Поняття «*виробничий потенціал підприємства*» доцільно трактувати відповідно до підходів до даної економічної категорії: ресурсний, структурний (функціональний) та цільовий.

1. Ресурсний підхід орієнтується на тлумачення виробничого потенціалу як сукупності виробничих ресурсів. Даний підхід розглядає виробничий потенціал як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових.

2. Структурний підхід акцентує увагу на дотриманні раціональної структури виробничого потенціалу підприємства. Він вимірює його величину, виходячи з прогресивних норм і нормативних співвідношень, заданих найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва взагалі і окремих підсистем підприємства, що використовуються в галузі. Таким чином виробничий потенціал підприємства розглядається не лише як набір певних ресурсів, а як їх взаємозв'язок та взаємозалежність. Звідси основними рисами даного підходу до тлумачення поняття «виробничий потенціал» підприємства є:

- розгляд предмету дослідження не як набору ресурсів, а як системи, яку вони формують у своєму взаємозв'язку та взаємозалежності;
- пошук оптимальних співвідношень складників виробничого потенціалу підприємства для його найефективнішого використання.

3. Цільовий підхід (результативний), спрямований на виявлення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей. Даний підхід розраховує його величину як рівень відповідності окремих складових

елементів потенціалу необхідному, дещо ідеальному уявленню про склад, структуру та механізми функціонування потенціалу для виготовлення конкурентоспроможної продукції, який знаходить відображення в нормативних «деревах цілей» («деревах проблем») з широким спектром локальних і системних оцінок окремих елементів та взаємозв'язків[32].

Таким чином, узагальнюючи всі вищенаведені підходи, можна зробити висновок, що виробничий потенціал підприємства – це сукупність можливостей підприємства, які дають наявні у нього ресурси, щодо виконання поставлених цілей.

2. Особливості оцінки виробничого потенціалу підприємства

Основні показники, які використовуються для оцінювання виробничого потенціалу підприємства, наведені у табл. 5.1 у розрізі елементів потенціалу. Перелік складений з виділенням об'ємних та питомих показників.

Таблиця 5.1

Система показників оцінки виробничого потенціалу підприємства

Елемент потенціалу	Об'ємні показники	Питомі показники
Основні фонди	Первісна, залишкова та середньорічна вартість основних виробничих фондів	Коефіцієнти: оновлення, вибуття, зносу, надходження, частка машин та устаткування в загальній вартості основних фондів, показники фондоозброєності, фондовіддачі та фондомісткості
Оборотні фонди	Вартість обсягу витрат матеріальних ресурсів	Матеріаломісткість продукції, коефіцієнт оборотності матеріальних ресурсів, питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції
Нематеріальні активи	Вартість витрат на придбання нематеріальних активів	Коефіцієнт виробничої віддачі нематеріальних активів, коефіцієнт виробничої місткості нематеріальних активів, рентабельність інвестицій в нематеріальні активи

Продовження табл.5.1

Елемент потенціалу	Об'ємні показники	Питомі показники
Виробничий персонал	Фонд оплати праці технологічного персоналу, середньомісячна заробітна плата технологічного персоналу, середньооблікова чисельність технологічного персоналу, зміна середньорічного обсягу виробництва	Продуктивність праці, коефіцієнт плинності, обороту з прийому, обороту з вибуття технологічного персоналу
Інформаційний потенціал	Сукупність витрат, пов'язаних з виробництвом чи придбанням науково-технічної інформації та її обслуговуванням	Питома вага витрат, пов'язаних з виробництвом чи придбанням науково-технічної інформації та її обслуговуванням у відношенні до сукупних витрат підприємства

Методичну основу оцінювання виробничого потенціалу підприємства складають методи, наведені у табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Методи розрахунку рівня виробничого потенціалу підприємства

Метод	Сутність методу
Еквівалентний	Оцінка виробничого потенціалу здійснюється за величиною будь-якого з його елементів, в який за допомогою спеціальних коефіцієнтів переводяться інші його елементи. Він ґрунтується на взаємозамінності елементів
Функціональний	Передбачає, що величина виробничого потенціалу рівна об'єму вироблюваної продукції, а величина окремих його елементів визначається через питому вагу продукції, у виробництві якої ці елементи прийняли вирішальне значення
Кореляційний	Використовує кореляційно-регресійні моделі при визначенні величини виробничого потенціалу
Вартісний	Передбачає визначення вартості кожного з елементів потенціалу, а потім і загальної вартості виробничого потенціалу як суми вартостей основних виробничих фондів, персоналу (кадрів), технології та інформації
Комбінований	Передбачає поєднання різних методів при визначенні величини виробничого потенціалу

3. Діагностика ресурсного забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства

Важливим етапом процедури оцінювання ресурсного забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства є його діагностування. Піддіагностуванням ресурсного забезпечення діяльності підприємства можна розуміти процес зіставлення фактичного рівня ефективності такого забезпечення із максимально можливим її рівнем за наявних умов науково-технічного розвитку цієї галузі та найбільш раціонального використання наявних на підприємстві обсягів виробничих ресурсів. При цьому таке зіставлення повинно надавати можливість отримати якісну оцінку рівня ресурсного забезпечення діяльності певного підприємства.

Ресурсний потенціал підприємства складається з таких елементів: чітко визначені цілі використання ресурсів; наявні ресурси підприємства, які можуть бути використані для досягнення його цілей (стратегічних та поточних); виробничі можливості підприємства, структурні та кількісні характеристики ресурсів, які необхідні для повного використання цих можливостей.

Важливе питання діагностики ресурсного забезпечення – мета діагностики, яка залежить від тих завдань, що ставляться користувачами діагностичного дослідження, і визначає його зміст. Такі користувачі можуть бути внутрішніми (управлінський персонал, власники) та зовнішніми (інвестори, партнери). Обґрунтування управлінських рішень щодо виробничого потенціалу може належати до сфери оперативних, тактичних і стратегічних рішень. Це суттєво впливає на зміст та напрямок діагностичних досліджень, а також на вибір джерел інформації для дослідження (табл. 5.3).

В залежності від цілей діагностичні дослідження можуть бути:

- стратегічними (користувачами такої інформації виступає управлінський персонал вищої ланки, власники, інвестори – наявні та потенційні);
- тактичними (інформація вдовольняє потреби керівників функціональних підрозділів підприємства, вищого керівництва)
- оперативними (результати діагностики призначаються для керівників відповідних підрозділів виробництва, постачання, збуту тощо).

Оперативна діагностика ресурсного забезпечення виробничої діяльності має на меті виявлення відхилень фактичних значень показників від планованих з урахуванням змін у виробництві і реалізації продукції.

Тактичні рішення зазвичай супроводжуються оцінкою використання наявного потенціалу. Підприємство як системний інтегратор поєднує ресурси в різних функціональних підсистемах: техніко-технологічній, виробничій, кадровій, фінансовій, інформаційній тощо. Кожна з них може бути оцінена крізь призму використання ресурсів комплексами показників.

Обґрунтування ресурсного забезпечення стратегічних рішень пов'язано із оцінкою змін потенціалу, процесів відтворення ресурсів, що передбачає застосування «результативного» підходу у діагностиці, тобто

відштовхуючись від бажаних результатів діяльності підприємства (прибутковості, рентабельності інвестицій, капіталу, показників конкурентоспроможності тощо).

Таблиця 5.3

Напрямки, цілі та джерела інформації для діагностики

Рівні діагностичних досліджень	Мета діагностики	Джерела інформації для діагностики
стратегічний	Кількісна оцінка затрат, обумовлених змінами у виробничій системі Вартість формування додаткових технічних, трудових та інших ресурсів Відповідність техніко-технологічного рівня підприємства вимогам технологій	Бізнес-плани Кошториси витрат Програма (план) технічного розвитку підприємства планові норми і нормативи (ПНіН), план організаційно-технічного розвитку підприємства (ПОТРП), план капітального будівництва і капітальних вкладень (ПКБіКВ)
тактичний	Перевірка обґрунтованості планової величини виробничої потужності Перевірка ресурсної забезпеченості виробничої програми Аналіз обґрунтованості та ефективності формування портфеля договорів на постачання матеріальних ресурсів	План організаційно-технічного розвитку План соціального розвитку План капітального будівництва і капітальних вкладень Нормативна база виробничих ресурсів Виробнича програма
оперативний	Виявлення відхилень фактичних значень показників від планованих з урахуванням змін у виробництві і реалізації продукції	Дані обліку виробничих запасів Дані обліку чисельності працюючих Форми табельного обліку

Виробнича програма (ВП) є стрижневим розділом у складі тактичних планів підприємства. Процес її розробки інтегрує всю сукупність розрахунків, здійснюваних у контексті тактичного планування. Основною метою діагностики ресурсного обґрунтування виробництва є досягнення повної збалансованості ВП по кожному виду ресурсів, які споживаються у виробництві. Ресурсне забезпечення ВП повинно забезпечувати можливості досягнення цільових показників підприємства (цільового операційного прибутку, цільового рівня питомих змінних витрат, собівартості та рентабельності продукції та ін.).

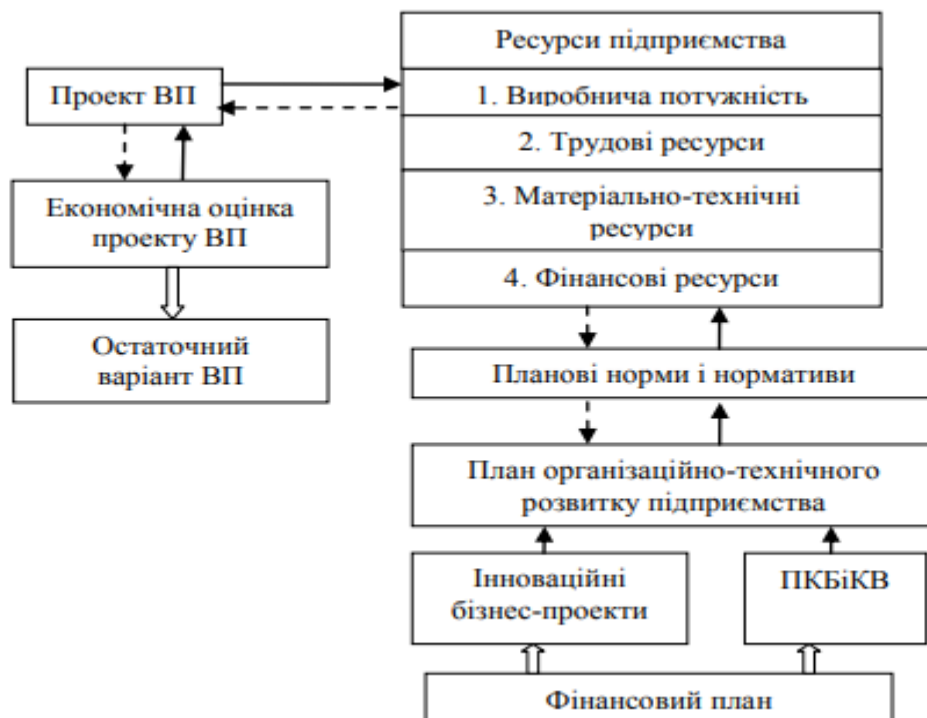


Рис. 5.1.Складові елементи ресурсного забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства для цілей стратегічного рівня діагностики (розроблено за [11,с. 49 – 52])

Діагностика ресурсного забезпечення на тактичному рівні має на меті вирішення завдань, розроблених для виконання цілей стратегічного рівня.

З одного боку, параметри ВП прямо і опосередковано (через планові норми витрат сировини та матеріалів, трудозатрат, собівартості тощо, що містяться в нормативній базі підприємства) визначають номенклатуру та обсяги споживання МТР (матеріально-технічних ресурсів), трудових, фінансових ресурсів. З іншого боку, наявність можливостей покриття потреб у позначених ресурсах визначає кількісні показники ВП підприємства (рис. 5.2).

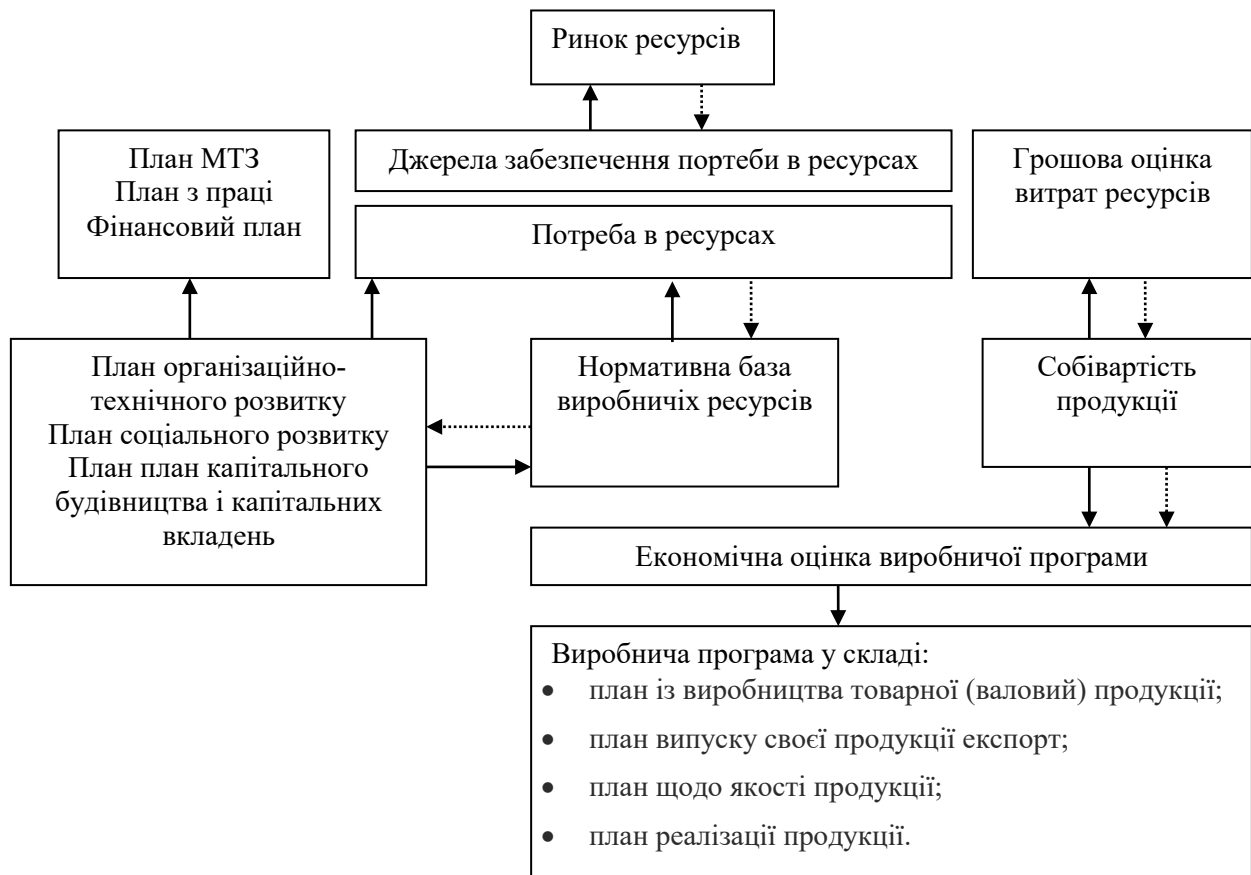


Рис. 5.2. Взаємозв'язок ресурсних потреб і кількісних показників ВП підприємства

Зазначимо, що чинники, які зумовлюють ефективність ресурсного забезпечення діяльності промислових підприємств, можуть бути поділені на три групи, а саме:

- *цінові*, які характеризують рівень цін придбання та експлуатації виробничих ресурсів;
- *організаційні*, які характеризують рівень організації виробництва та праці на підприємстві. Ці чинники описуються насамперед ступенем використання наявних виробничих ресурсів підприємства, зокрема коефіцієнтами екстенсивного та інтенсивного використання обладнання, ступінь спеціалізації виробництва тощо;
- *технологічні*, які характеризують рівень технічного розвитку певного підприємства, ступінь використання ним прогресивних технологій та раціональність співвідношення обсягів різних видів виробничих ресурсів підприємства.

За таких умов послідовність процесу діагностування ресурсного забезпечення діяльності підприємства за окремим видом продукції, що ним виготовляється, буде містити такі основні етапи:

1. Аналіз цінового складника ресурсного забезпечення підприємства та встановлення обґрунтованого рівня цін придбання та експлуатації виробничих

ресурсів.

2. Аналіз організаційного складника ресурсного забезпечення підприємства та визначення переліку заходів щодо підвищення міри ефективності використання наявних на підприємстві обсягів виробничих ресурсів (скорочення втрат робочого часу робітників, повніше використання обладнання, пришвидшення обіговості обігових фондів тощо).

3. Аналіз складу та структури витрат підприємства та визначення можливостей зниження величини собівартості певного виду продукції, зокрема внаслідок скорочення питомих накладних витрат.

4. Аналіз технологічного складника ресурсного забезпечення, зокрема визначення множини можливих варіантів технології виробництва певного виду продукції та обрання найкращого з цих варіантів, наприклад, за критерієм мінімуму питомих приведених витрат (ППВ).

Слід зазначити, що залежно від цілей проведення діагностики ресурсного забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства можна виокремити такі її види [28, с. 269]:

- *діагностика якості ресурсного забезпечення*, критеріальним показником якої виступає певний кількісний показник, що характеризує якість того чи іншого виду ресурсів (або їх сукупності). Зокрема, до таких показників можуть належати кваліфікаційні характеристики кадрів працівників (розряд робітників) та показники технічного стану основних засобів підприємства;
- *діагностика ефективності ресурсного забезпечення*, критеріальний показник якої визначається як відношення результату від використання певного ресурсу (або їх сукупності) до величини цього ресурсу або витрат на його експлуатацію за певний проміжок часу;
- *діагностика повноти використання ресурсного забезпечення*, за якої здійснюється зіставлення фактичного результату від використання певного ресурсу (або їх сукупності) з максимально можливою величиною такого результату за певний проміжок часу;
- *діагностика достатності ресурсного забезпечення*, за якої здійснюється зіставлення фактичного обсягу певного ресурсу (або їх сукупності) з оптимальною його величиною на цей момент часу;
- *діагностика пропорційності ресурсного забезпечення*, критеріальний показник якої визначається як співвідношення між обсягами тих чи інших видів ресурсів підприємства;
- *діагностика прогресивності ресурсного забезпечення діяльності підприємства*.

4. Роль економічної діагностики в підвищенні збалансованості виробничої програми підприємства та формуванні «портфелю замовлень»

Найважливішим у процесі планування діяльності підприємств є розроблення виробничої програми, тобто обґрунтування обсягу виготовлення

продукції, конкретної номенклатури й асортименту відповідно до потреб ринку. З іншого боку, можливості підприємства обмежені його виробничим потенціалом. Таким чином, у процесі планування виробництва продукції та формування «портфелю замовлень» досягають забезпечення збалансованості виробничої програми й виробничої потужності, конкретизації обсягів та термінів виконання робіт і послуг, також виконують розрахунки потреб в усіх видах ресурсів і визначають можливості забезпечення ними процесу виробництва. Економічна діагностика покликана виявити можливості оптимального поєднання потреб ринку та потенціалу підприємства для досягнення цілей підприємства.

Економічна діагностика з метою підвищення збалансованості виробничої програми підприємства може бути спрямована на:

- пошук лімітуючи, «вузьких» місць в роботі обладнання;
- пошук оптимального режиму роботи системи «устаткування–робітники» (для обслуговування устаткування наладчиками).

Виробнича потужність підрозділів, виражена безпосередньо в обсязі продукції, обчислюється для умов однопродуктового виробництва за формулою:

$$N_{\text{в.п}} = \frac{T_p \cdot m_o}{t_o} = \frac{Tnc}{t_o}, \quad (5.1)$$

де $N_{\text{в.п}}$ — виробнича потужність групи взаємозамінних агрегатів (верстатів) у натуральному виразі;

T_p — час роботи одного агрегату за розрахунковий період, год.;

m_o — кількість однотипних взаємозамінних агрегатів у групі;

t_o — затрати часу на виготовлення одного виробу.

За умов кількох груп устаткування, виробнича потужність визначається лімітуючою групою, якщо не передбачається заходів щодо її розширення.

У виробничих підрозділах багатопродуктового виробництва з груповим розміщенням устаткування подібні обґрунтування мають форму порівнянних обчислень пропускної спроможності устаткування і його завантаження у машино-годинах. Відношення цих величин характеризує *ступінь завантаження устаткування*.

$$k_z = \frac{T_z}{T_{\text{п.с}}}, \quad (5.2)$$

де k_z — коефіцієнт завантаження устаткування певної технологічної групи;

T_z — завантаження устаткування виробничою програмою у плановому періоді, машино-годин;

$T_{\text{п.с}}$ — сумарний час роботи устаткування групи в плановому періоді, який називають пропускною спроможністю цієї групи, машино-годин.

На практиці використовується й обернена величина цього показника ($\frac{T_{\text{п.с}}}{T_z}$). Останній показує, наскільки пропускна спроможність покриває завантаження устаткування і має назву *коефіцієнта пропускної спроможності* (виробничої

потужності).

Завантаження устаткування обчислюється на основі планового обсягу продукції і затрат часу на її обробку.

$$T_3 = \sum_{i=1}^n N_i t_i, \quad (5.3)$$

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

N_i — кількість виробів i -го найменування у натуральному виразі;

t_i — затрати часу на обробку одного виробу i -го найменування на даній групі устаткування, год.

У табл. 5.1 показана спрощена форма таких обчислень на прикладі механічного цеху з чотирма групами устаткування [4, с. 184]. Так, у плановому кварталі 66 робочих днів, у тому числі два дні передсвяткові. Тривалість робочої зміни — 8 год, у передсвяткові дні — 7 год. Планові втрати часу на ремонт — 2,1%. Цех працює у дві зміни. За цих умов час роботи одного верстата за квартал становитиме

$$T_p = (66 \cdot 8 - 2 \cdot 1) \cdot 2 \left(1 - \frac{2,1}{100}\right) = 1030 \text{ год.}$$

Таблиця 5.4

Баланс пропускної спроможності ТА завантаження устаткування механічного цеху на IV квартал 20X1 р.

Показник	Групи устаткування			
	токарна	фрезерна	сверлильна	шліфувальна
Кількість верстатів, шт.	10	6	3	2
Фонд часу роботи одного верстата, год	1030	1030	1030	1030
Пропускна спроможність, маш.-год	10 300	6180	3090	2060
Завантаження устаткування за нормами часу, маш.-год	11 185	5800	3856	1236
Коефіцієнт виконання норм	1,2	1,1	1,1	1,0
Завантаження устаткування в реальному часі, маш.-год	9321	5273	3505	1236
Коефіцієнт завантаження	0,90	0,85	1,13	0,60
Резерв пропускної спроможності, маш.-год	+ 979	+ 907	—	+ 824
Дефіцит пропускної спроможності, маш.-год	—	—	– 351	—

Пропускна спроможність токарної групи верстатів — $1030 \cdot 10 = 10\,300$ машино-годин. Обсяг токарних робіт на квартал (завантаження) — 11 185 нормованих машино-годин. За коефіцієнта виконання норм 1,2 завантаження токарної групи верстатів у реальному часі дорівнюватиме:

$T_3 = 11185 : 1,2 = 9321$ машино-годин.

Отже, коефіцієнт завантаження токарної групи верстатів дорівнює:

$$k_3 = \frac{9321}{10300} = 0,90.$$

Це досить високий рівень завантаження. Виробнича потужність токарної групи верстатів дає змогу виконати виробничу програму, і при цьому ефективно використовується устаткування. Аналогічно виконуються розрахунки по інших групах. Але, як бачимо, свердлильна група устаткування перевантажена. Тут треба шукати резерви для того, щоб виконати заплановану роботу: перерозподіл роботи між підрозділами, часткова робота в третю зміну, зниження витрат часу тощо. Шліфувальна група устаткування, навпаки, недозавантажена. Щоправда, тут верстатів небагато і, можливо, їх недостатня завантаженість тимчасова. Отже, такі обчислення дають підставу для більш широких міркувань і прийняття відповідних рішень, у тому числі й інвестиційних.

Оптимальна кількість наладчиків забезпечує мінімум витрат, виражених функцією

$$C = (C_m \cdot L + C_o \cdot Ч_o) \cdot T, \quad (5.5)$$

де C — витрати, пов'язані з простоями устаткування й оплатою праці обслуговуючого персоналу за розрахунковий період, грн.;

C_m — витрати (втррати) внаслідок простою верстата (машини) протягом однієї години, грн.;

L — середня кількість верстатів, що чекає обслуговування (довжина черги);

C_o — середньогодинна зарплата одного обслуговуючого робітника, грн.;

$Ч_o$ — кількість робітників, зайнятих обслуговуванням;

T — фонд часу роботи устаткування в розрахунковому періоді (зміна, місяць), год.

Ці обчислення виконуються поваріантно на основі узагальнення досвіду і фотографій робочого часу або більш ґрунтовно — шляхом виявлення законів розподілу потоку вимог на обслуговування і його тривалості як випадкових величин. Методичний апарат таких досліджень розглядається у спеціальній літературі з проблем теорії масового обслуговування. У табл. 5.5 наведено результати дослідження процесу обслуговування верстатів-автоматів холодного штампування наладчиками на одному із машинобудівних підприємств. На ділянці працює 11 верстатів, їх обслуговує п'ять наладчиків в одну зміну. Середня заробітна плата наладчика з відрахуваннями на соціальні потреби 3,20 грн. за годину.

Вартість однієї години простою верстата (амортизаційні відрахування, утримання верстата і площі, яку він займає, втрачений дохід унаслідок відсутності віддачі від інвестованого капіталу та ін.) — 5,32 грн.

Таблиця 5.5

Показники обслуговування верстатів за різної кількості наладчиків

Показник	Од. вим.	Кількість наладчиків			
		5	4	3	2
Кількість верстатів	шт.	11	11	11	11
Середня кількість верстатів, що чекає обслуговування (довжина черги)	шт.	0,1	0,4	0,8	2,0
Середня кількість наладчиків, не зайнятих обслуговуванням	осіб	2,8	2,7	0,6	0,2
Простої устаткування	%	0,9	3,6	7,3	18,2
Простої (незайнятість) наладчиків	%	56,0	42,5	20,0	10,0
Втрати від простоїв устаткування за зміну (8 год)	грн.	4,26	17,0	34,05	85,12
Витрати на зарплату з відрахуваннями наладчиків за зміну	грн.	128,0	102,4	76,80	51,20
Загальні витрати за зміну	грн.	132,26	119,4	110,85	136,32

Як бачимо з табл. 5.5, оптимальним є варіант обслуговування устаткування трьома наладчиками. Він забезпечує мінімальні витрати (110,85 грн. за зміну). За інших варіантів сумарні витрати на налагоджування устаткування і від його простоїв зростають. Зі збільшенням кількості наладчиків поліпшується використання устаткування, за наявності п'яти робітників верстата практично працюють без простоїв, але зростання зарплати у цьому випадку є більшим, ніж ефект від інтенсифікації роботи верстатів. Іншою буде ситуація, якщо кількість наладчиків зменшується до двох.

5. Напрямки удосконалення виробничого потенціалу підприємства

Сукупність резервів покращення використання основних фондів підприємства може бути поділена на три великі групи:

а) *технічне вдосконалення засобів праці*, яке передбачає:

- технічне переозброєння на базі комплексної автоматизації та впровадження гнучких виробничих систем;

- заміну застарілої техніки, модернізацію обладнання;
- ліквідацію вузьких місць та диспропорцій у виробничих потужностях підприємства;
- механізацію допоміжних та обслуговуючих виробництв;
- розвиток винахідництва та раціоналізаторства.

б) збільшення тривалості роботи машин та обладнання за рахунок:

- ліквідації недіючого обладнання (здавання його в оренду, лізинг, реалізація тощо);
- скорочення строків ремонту обладнання;
- зниження простоїв: цілозмісних та всередині змін.

в) покращення організації та управління виробництвом, а саме:

- прискорення досягнення проектної продуктивності введених в експлуатацію основних фондів;
- впровадження наукової організації праці та виробництва;
- покращення забезпечення матеріально-технічними ресурсами;
- вдосконалення управління виробництвом на базі сучасної комп'ютерної техніки;
- розвиток матеріальної зацікавленості працівників, що сприяє підвищенню ефективності виробництва.

Шляхи нарощування виробничого потенціалу за рахунок підвищення ефективності **використання трудових ресурсів**:

- удосконалення спеціалізації і кооперування виробництва та методів організації виробничого процесу;
- удосконалення розподілу і кооперування праці, організації та обслуговування робочих місць;
- удосконалення підбору і розстановки працівників, їх підготовки й підвищення кваліфікації;
- впровадження передових прийомів і методів праці та проведення робіт по інших напрямках удосконалення організації праці;
- удосконалення організаційної структури управління;
- удосконалення виконання функцій та використання методів управління, механізація і автоматизація управлінської праці;
- підвищення рівня задоволення соціальних потреб працівників на виробництві;
- підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників;
- набір працівників, яким притаманні такі якості як: адаптованість,

інноваційність, професійна мобільність, дисциплінованість та мотивованість (здатність реагувати на зовнішні стимули);

- поліпшення соціально-трудових відносин працівників з власниками та адміністрацією;
- поліпшення санітарно-гігієнічних умов праці;
- впровадження раціональних режимів роботи та відпочинку;
- встановлення сприятливого (поліпшення існуючого) мікроклімату в трудових колективах.

Шляхи нарощування виробничого потенціалу за рахунок підвищення ефективності **використання оборотних фондів**:

- раціональне використання виробничих запасів;
- ліквідація наднормативних запасів матеріалів;
- удосконалення нормування;
- поліпшення організації постачання, у тому числі через установа чітких договірних умов і забезпечення їх виконання, оптимальний вибір постачальників, налагодження роботи транспорту;
- поліпшення організації складського господарства, зокрема впровадження комплексної механізації та автоматизації вантажно-розвантажувальних робіт на складах.

Приклади розв'язання практичного завдання

Приклад 1. Підприємство виготовляє пальта і куртки. Витрати тканини обмежені – 25 000 м, постійні витрати – 15 000 грн. Потрібно скласти план виробництва, який забезпечить максимальний прибуток. Вихідні дані наведено у табл. 5.6.

Таблиця 5.6

Вихідні дані для плану виробництва

Показник	Позначення	Пальто	Куртки	Разом
Питомі змінні витрати, грн	Сзпит	4800	3900	
Ціна виробу, грн	Цв	7500	6000	
Витрати матеріалу на одиницю виробу, м	Вод	3	2	
Маржа покриття на одиницю продукції, грн	Мпит.пр.	2700	2100	
Маржа покриття на 1 м тканини, грн	Мпит.тк.	900	1050	
Попит, од	Пп, Пк	5000	8000	
Необхідні витрати тканини, м		15000	16000	31000

Наявність тканини, м				25000
----------------------	--	--	--	-------

Розв'язання

Пояснення. Маржинальний прибуток, який іноді називають покриттям, або внеском у прибуток, обчислюється за формулою

$$\Pi_{\text{м}} = B - C_{\text{з}}, \quad (5.6)$$

де $\Pi_{\text{м}}$ — величина маржинального прибутку за певний період, грн.;

B — обсяг виробництва і продажу в грошовому виразі (дохід), грн.;

$C_{\text{з}}$ — змінні витрати за цей самий період.

Отже, маржинальний прибуток дорівнює постійним витратам і операційному прибутку, тобто прибутку від продажу продукції:

$$\Pi_{\text{м}} = C_{\text{п}} + \Pi, \quad (5.7)$$

де Π — операційний прибуток, грн.

Відповідно, операційний прибуток, або просто прибуток, є різницею

$$\Pi = \Pi_{\text{м}} - C_{\text{п}}. \quad (5.8)$$

Маржинальний прибуток є верхньою межею прибутку при зміні величини постійних витрат $C_{\text{п}}$, а саме: коли постійні витрати прямують до нуля, прибуток прямує до маржинального прибутку.

Обмежуючим фактором є матеріальні ресурси. Незважаючи на те, що пальта мають більш високу маржу покриття на одиницю продукції, ніж куртки, з матеріалу, необхідного для виготовлення 2 пальто, можна зробити 3 куртки. Оскільки виробництво курток забезпечує більшу маржу покриття на 1 м тканини, їх має бути виготовлено стільки, скільки потребує попит, а решта тканини буде використана на випуск пальто. Прибуток за цим варіантом складе 9 900 тис. грн. (табл. 5.7, варіант 1).

Таблиця 5.7

Розрахунок прибутку

Показник	Розрахунок	Варіант 1	Варіант 2
Обсяг виробництва пальто, шт., ОВП	1-й варіант – виходячи з залишку тканини 2-й варіант – Пп	3000	5000
Обсяг виробництва курток, шт., Овк	1-й варіант – Пк 2-й варіант – виходячи з залишку тканини	8000	5000
Витрати тканини на пальто, м	ОВП×Вод	9000	15000
Витрати тканини на куртки, м	Овк×Вод	16000	10000
Маржа покриття за пальто, тис. грн	(Цв-Сзпит) ×ОВП	8100	13500
Маржа покриття за куртками, тис. грн	(Цв-Сзпит) ×Овк	16800	10500
Постійні витрати разом, тис. грн		15000	15000

Прибуток, тис. грн		9900	9000
--------------------	--	------	------

Варіант 2 передбачає виготовлення максимально можливої кількості пальто, але не є більш прибутковим. Отже, виробництво курток є більш вигідним шляхом в умовах обмежених матеріальних ресурсів.

Приклад 2. Річний обсяг використання приладів — 6000 шт., транспортні витрати — 12 гр./од., витрати на утримання на складі— 16 гр./од. Визначити оптимальну партію поставки, кількість партії на рік.

Розв'язання

Користуючись формулою Уілсона:

$$n_m = \sqrt{\frac{2M_p C_p}{C_m}}, \text{ де}$$

M_p – річна потреба у матеріалах; C_p – транспортно-заготівельні витрати на одну партію поставки; C_m – ціна утримання одиниці запасу.

обчислюємо оптимальну партію: $\Pi_{opt.} = \sqrt{\frac{2 \cdot 12 \cdot 6000}{16}} = 94,87$ шт., приймаємо 95 шт.

Кількість поставок на рік: $n = 6000 \div 95 = 63,16$ шт., приймаємо 63.

У цьому випадку буде недопоставка: $6000 - 95 \cdot 63 = 15$ шт. приладів. Попередити це можливо, якщо поставити 48 партій по 95 шт. та 15 партій по 96 приладів.

Приклад 3. У минулому році технологічна трудомісткість продукції становила 3500 тис. люд.-годин, фонд робочого часу - 220 днів по 8 годин. Норми в середньому виконувалися на 120%. Чисельність допоміжних робітників в основних цехах становила 15% чисельності основних працівників. У допоміжних цехах працювало 50% від числа робочих основних цехів. Працівники становили 70% чисельності всього промислово-виробничого персоналу. У плановому періоді передбачається в результаті здійснення організаційних заходів знизити трудомісткість на 6%. Визначити чисельність працюючих на підприємстві в плановому періоді.

Розв'язання

1. Визначаємо планову технологічну трудомісткість:

$$Tr = 3500 \times (1 - 0,06) = 3290 \text{ тис. люд.-год.}$$

2. Визначаємо чисельність основних робочих основних цехів:

$$Чотн = Tr / (T \times t \times Квн),$$

де Tr - трудомісткість робіт, люд.-год. ;

T - корисний фонд робочого часу, днів;

t - тривалість робочого дня, год. / день;

$Квн$ - коефіцієнт виконання норм.

$$\text{Чосн} = 3290 \times 1000 / (220 \times 8 \times 1,2) = 1558 \text{ чол.}$$

3. Визначаємо чисельність допоміжних робітників в основних цехах (15% чисельності основних працівників):

$$\text{Чвсп} = 1558 \times 0,15 = 234 \text{ чол.}$$

5. Визначаємо загальну чисельність робітників основних цехів:

$$\text{Чоц} = \text{Чосн} + \text{Чвсп} = 1558 + 234 = 1792 \text{ чол.}$$

5. Визначаємо чисельність робітників у допоміжних цехах (50% від числа робочих основних цехів):

$$\text{Чвц} = 1558 \times 0,5 = 896 \text{ чол.}$$

6. Визначаємо загальну чисельність промислово-виробничого персоналу:

$$\text{Чппп} = \text{Чосн} + \text{Чвсп} = 1792 + 896 = 2688 \text{ чол.}$$

7. Визначаємо чисельність працівників (70% чисельності всього промислово-виробничого персоналу):

$$\text{Чраб} = 2688 \times 0,7 = 1882 \text{ чол.}$$

8. Визначаємо загальну чисельність працівників підприємства в плановому періоді:

$$\text{Ч} = \text{Чппп} + \text{Чраб} = 2688 + 1882 = 4570 \text{ чол.}$$

Приклад 4. За даними таблиці 5.8 визначити основні та фактичні показники використання основних фондів і проаналізувати їх.

Таблиця 5.8

Вихідні дані

Показники	Умовні позначення і розрахункові формули	План	Факт	Відсоток виконання	Відхилення, +/-
Початкові дані:				Розрахункові показники:	
1. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грош. од.	ОФ	510	470	92,157	-40
2. Середньорічна вартість активної частини основних фондів, тис. грош. од.	ОФА	260	240	92,308	-20
3. Кількість обладнання, од.					
- наявного	НОБ	12	12	100,000	0
- що працює	РОБ	9	8	88,889	-1
4. Оновлення основних фондів, тис. грош. од.	ООФ	90	70	77,778	-20
5. Обсяг випуску продукції, тис. грош.	ВП	660	674,4	102,182	14,4

од.					
-----	--	--	--	--	--

Продовження табл. 5.8

Показники	Умовні позначення і розрахункові формули	План	Факт	Відсоток виконання	Відхилення, +/-
6. Кількість відпрацьованих днів за рік	ДН	262	240	91,603	-22
7. Тривалість робочого дня, год.	Т	7,9	7,1	89,873	-0,8
8. Витрати на амортизацію в собівартості продукції, тис. грош. од.	ЗА	153	141	92,157	-12
Розрахункові показники:					
9. Питома вага активної частини основних фондів, %	$ОФАу = (ОФА / ФО) \times 100$	50,980	51,064	100,164	0,083
10. Коефіцієнт зносу ОФ	$КИ = ЗА / ОФ$	0,300	0,300	100,000	0,000
11. Коефіцієнт оновлення ОФ	$КО = ООФ / ОФ$	0,176	0,149	84,397	-0,028
12. Фондовіддача всіх ОФ	$ФО = ВП / ОФ$	1,294	1,435	110,878	0,141
13. Фондовіддача активної частини ОФ	$Фоа = ВП / ОФА$	2,538	2,810	110,697	0,272
14. Коефіцієнт використання обладнання	$Кио = РОБ / НОБ$	0,750	0,667	88,889	-0,083
15. Продуктивність обладнання, тис. грош. од. / станко-годину	$Поб = ВП / (Т \times ДН)$	0,319	0,396	124,117	0,077

Аналіз показників, представлених в таблиці, показав, що підприємство не виконало план по вартості основних фондів і активної частини основних фондів. У зв'язку з цим, питома вага активної частини основних фондів збільшилася на 0,164%. Крім того, недовиконано план по кількості працюючого обладнання і вартості оновленого обладнання. Останній факт спровокував недовиконання плану по коефіцієнту оновлення основних фондів.

Разом з тим, обсяг випуску продукції збільшився на 2,182%. Цей факт сприяв перевиконанню плану за показником фондовіддачі і по всіх фондах, і по їх активній частині.

В цілому, фонди підприємства стали використовуватися більш ефективно, ніж намічено за планом, оскільки продуктивність праці збільшилася на 24,117% в порівнянні з плановим значенням.

Приклад 5. Виконайте оцінювання та проаналізуйте організаційно-технічний рівень виробництва (ОТРВ) підрозділу підприємства у відповідності до даних, наведених у табл.5.9.

Таблиця 5.9

Вихідні дані оцінювання ОТРВ підрозділу підприємства

Фактор	Вагомість фактора	Нормативне значення	Фактичне значення (за 20X4р.)
1. Рівень механізації і автоматизації виробництва	0,5	0,75	0,72
2. Рівень прогресивності технологічних процесів	0,25	0,8	0,75
3. Середній вік технологічних процесів, років	0,1	3,0	2,9
4. Середній вік технологічного обладнання, років	0,08	4,0	3,8
5. Фондоозброєність праці, млн. грн./чол.	0,07	25,0	22,0
Всього	1,00		
6. Рівень кооперування виробництва	0,08	0,6	0,63
7. Рівень спеціалізації виробництва	0,15	0,95	0,97
8. Коефіцієнт змінності роботи обладнання	0,1	2,2	2,35
9. Укомплектованість підрозділу кадрами, %	0,15	100,0	99,3
10. Питома вага основних виробничих робітників у чисельності працюючих, %	0,1	45,0	47,5
11. Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,15	9,0	8,9
12. Втрати робочого часу, %	0,05	2,0	2,3
13. Коефіцієнт пропорційності процесів за потужністю	0,07	0,95	0,94
14. Коефіцієнт безперервності виробничих процесів	0,05	0,8	0,82
15. Коефіцієнт ритмічності виробничих процесів	0,1	0,9	0,86
Всього	1,00		

Вагомість технічного і організаційного рівнів при визначенні організаційно-технічного рівня виробництва приймається 0,45:0,55 відповідно.

Розв'язок:

Здійснимо оцінку технічного рівня виробництва підрозділу у 20X4р.:

$$K_{\text{тр}} = 0,5 \times 0,72 / 0,75 + 0,25 \times 0,75 / 0,8 + 0,1 \times 3,0 / 2,9 + 0,08 \times 4,0 / 3,8 + 0,07 \times 22 / 25 = 0,94$$

Здійснимо оцінку організаційного рівня виробництва підрозділу у 20X4р.:

$$K_{\text{ор}} = 0,08 \times 0,63 / 0,6 + 0,15 \times 0,97 / 0,95 + 0,1 \times 2,35 / 2,2 + 0,15 \times 99,3 / 100 + 0,1 \times 47,5 / 45,0 + 0,15 \times 9,0 / 8,9 + 0,05 \times 2,0 / 2,3 + 0,07 \times 0,94 / 0,95 + 0,05 \times 0,82 / 0,8 + 0,1 \times 0,86 / 0,9 = 0,98$$

$$K_{\text{ОТРВ}} = 0,55 \times 0,98 + 0,45 \times 0,94 = 0,95 < 1,0$$

Розрахунок і аналіз ОТРВ підрозділу підприємства показує, що цей рівень не відповідає вимогам входу системи. Для досягнення більш високого рівня потрібно:

- а) підвищити рівень механізації та автоматизації виробництва;
- б) підвищити рівень прогресивності технологічний процесів;
- в) підвищити фондоозброєність праці;
- г) скоротити витрати робочого часу;
- д) підвищити ритмічність виробництва.

Завдання для розв'язування

Завдання 1. Виконати діагностику виробничо-господарської діяльності підприємства за даними таблиці. Визначити динаміку фондівддачі, фондоозброєності і продуктивності праці на підприємстві в 20X0-20X1 рр. Зробити висновки щодо причин їх зміни.

Таблиця 5.10

Вихідні дані

Показники	Звіт	План
Вироблена продукція, тис. грош. од.	1200	1500
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грош. од.	650	800
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	200	185

Завдання 2. У першому кварталі підприємство реалізувало продукції на 400 млн. грн., середньоквартальні залишки оборотних коштів склали 48 млн. грн. У другому кварталі обсяг реалізації продукції збільшився на 15 %, а період одного обороту оборотних коштів був скорочений на 2 дні.

Визначити:

- 1) коефіцієнт оборотності оборотних коштів і період одного обороту в днях в першому кварталі;
- 2) коефіцієнт оборотності оборотних коштів і потребу в оборотних коштах в другому кварталі;
- 3) вивільнення оборотних коштів у результаті скорочення тривалості одного обороту оборотних коштів.

Завдання 3. На дільниці механічного цеху встановлено й діють 20 токарних верстатів. Трудомісткість обробки однієї деталі на токарному верстаті становить 0,25 нормо-годин. Дільниця працює у двозмінному режимі, тривалість однієї зміни дорівнює 8 год. Число неробочих днів у розрахунковому році – 107. Регламентовані простой устаткування становлять 5% від режимного фонду часу. Очікуваний коефіцієнт використання токарних верстатів дорівнює 0,85.

Обчислити величину виробничої потужності дільниці механічного цеху й річну кількість оброблених на токарних верстатах деталей.

Завдання 4. Необхідно визначити узагальнюючі показники ефективності використання основних виробничих фондів підприємства, якщо середньорічна вартість будівель склала 12628 тис. грн., машин та обладнання – 1563 тис. грн., транспортні засоби – 2564 тис. грн., інструменти та прилади – 696 тис. грн. Підприємством виготовлено товарної продукції на суму 52300 тис. грн. Промислово-виробничий персонал підприємства налічує 1212 осіб. Загальні виробничі витрати на виробництво товарної продукції склали суму в 48600 тис. грн. Як зміниться ситуація на підприємстві, якщо додатково залучать до виробництва ще 10 осіб, при цьому обсяги товарної продукції зростуть на 2%? Проаналізуйте отримані показники.

Завдання 5. Визначте вироблення продукції на одного робітника у натуральному і грошовому варіантах на основі наступних даних:

- річний обсяг випуску продукції підприємства – 250 тис. шт.
- річний обсяг валової продукції – 3 млн. грн.
- середньооблікова кількість працюючих на підприємстві – 400 осіб.

Завдання 6. Визначте трудомісткість одиниці продукції за планом і фактично, а також зростання продуктивності праці на основі наступних даних:

- 1) трудомісткість товарної продукції за планом – 30 тис. нормо-год.;
- 2) плановий обсяг випуску в натуральному вираженні – 200 шт.;
- 3) фактична трудомісткість товарної продукції – 26 тис. нормо-год.;
- 4) фактичний обсяг випуску – 220 шт.

Завдання 7.Скориставшись наведеними даними по підприємству, визначити:

- питому вагу нових технологій за обсягом або трудомісткістю;
- середній вік технологічних процесів, що застосовуються;
- продуктивність (потужність) устаткування;
- питому вагу прогресивних видів устаткування в загальній його кількості;
- коефіцієнт оновлення обладнання;
- коефіцієнт вибуття обладнання;
- ступінь охоплення робітників механізованою працею (коефіцієнт механізації праці).

Таблиця 5.11

Дані роботи швейного підприємства за 20X4р.

№ з/п	Показник	Дані звітного періоду
1	Випуск продукції, тис. шт.	796
2	- у т.ч. нова колекція взуття на двохслойному низі	26,8
3	Кількість робочих днів, дн.	257
4	Кількість змін, зм.	1
5	Тривалість зміни, год.	8
6	Регламентовані простої устаткування на ремонт, год.	не потребує
7	Вартість устаткування, тис. грн.: - на початок року, - на кінець року	25124 25167
8	Введне устаткування протягом року, тис. грн.	88
9	Виведне устаткування протягом року, тис. грн.	45
10	Трудомісткість механізованих (автоматизованих) операцій, нормо-год.	1064
11	Трудомісткість ручної праці, нормо-год.	515
12	Вартість устаткування, придбаного до 20X0 р., тис. грн.	1445

Таблиця 5.12

Структура технологічних процесів за трудомісткістю при виготовленні жіночих черевиків з верхом зі штучної шкіри, стрічково-клеєвого методу укріплення (модель Н-12032)

Вид технологічного процесу	Трудомісткість операції, н-год.	Термін застосування технології, років
Норма штучного часу на швейні операції в розрахунку на 100 пар	45, 90	
Норма штучного часу на пошивочні операції в розрахунку на 100 пар	44, 451	

Продовження табл.5.12

Норма штучного часу на розкрій в розрахунку на 100 пар	4, 489	
Норма штучного часу на штампування в розрахунку на 100 пар	4, 561	
Загальна тривалість технологічного процесу виготовлення жіночих черевиків з верхом зі штучної шкіри, стрічково-клеєвого методу укріплення (модель Н-12032)	99, 401	15

Завдання 8. Виконайте оцінювання та проаналізуйте організаційно-технічний рівень виробництва (ОТРВ) механоскладального цеху підприємства у відповідності до даних, наведених у табл.5.13.

Таблиця 5.13

Вихідні дані оцінювання ОТРВ механоскладального цеху підприємства

Фактор	Вагомість фактора	Нормативне значення	Фактичне значення за роками		
			20X2	20X3	20X4
1. Рівень механізації і автоматизації виробництва	0,5	0,8	0,5	0,6	0,72
2. Рівень прогресивності технологічних процесів	0,25	0,9	0,6	0,71	0,75
3. Середній вік технологічних процесів, років	0,1	4,0	6	4	3
4. Середній вік технологічного обладнання, років	0,08	4,0	5,2	3,0	3,5
5. Фондоозброєність праці, млн. грн./чол.	0,07	12,0	8,4	11,0	12,2
Всього	1,00				
6. Рівень кооперування виробництва	0,08	0,6	0,45	0,55	0,61
7. Рівень спеціалізації виробництва	0,15	0,95	0,83	0,96	0,97
8. Коефіцієнт змінності роботи обладнання	0,1	2,3	1,9	2,3	2,4
9. Укомплектованість підрозділу кадрами, %	0,15	100,0	97,8	94,3	99,5

Продовження табл. 5.13

10. Питома вага основних виробничих робітників у чисельності працюючих, %	0,1	40,0	44,0	37,6	38,8
11. Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,15	10,0	9,5	12,4	8,9
12. Втрати робочого часу, %	0,05	4,0	6,9	5,5	4,3
13. Коефіцієнт пропорційності процесів за потужністю	0,07	0,97	0,83	0,92	0,94
14. Коефіцієнт безперервності виробничих процесів	0,05	0,8	0,71	0,76	0,82
15. Коефіцієнт ритмічності виробничих процесів	0,1	0,9	0,63	0,75	0,9
Всього	1,00				

Вагомість технічного і організаційного рівнів при визначенні організаційно-технічного рівня виробництва приймається 0,6:0,4 відповідно.

Питання для обговорення

1. Поняття виробничого потенціалу на підприємстві.
2. Діагностика виробничого потенціалу підприємства.
3. Основні показники оцінки ефективності відтворення виробничого потенціалу підприємства.
4. Формування ефективної системи виявлення платоспроможного попиту та стимулювання збуту продукції на основі складення «портфелю замовлень».

Запитання для самоперевірки знань

1. Дайте визначення поняттю виробничий потенціал підприємства.
2. Визначте основні складові виробничого потенціалу підприємства.
3. Які показники слугують основою для оцінки ефективності виробничого потенціалу?
4. З яких етапів складається діагностика виробничого потенціалу підприємства?
5. Вкажіть основні чинники, що обумовлюють успішний розвиток ресурсного забезпечення виробничої програми.
6. Як правильно сформувати виробничу програму, ґрунтуючись на наявні виробничі потужності та платоспроможний попит споживачів на певний вид продукції?
7. Що є запорукою успішного управління розвитком потенціалу на основі його економічної діагностики?

8. В чому полягає призначення маркетингового обґрунтування виробничої програми підприємства?

Теми для підготовки доповідей та рефератів

1. Складові виробничого потенціалу на прикладі підприємства будь-якої форми власності та галузі приналежності.
2. Ресурсне обґрунтування виробничої програми підприємства.
3. Система показників діагностики виробничого потенціалу підприємства.
4. Напрямки перспективного розвитку та оцінки виробничого потенціалу підприємства.

Тема 6

Фінансова діагностика підприємства

Мета теми: освоєння способів оцінювання та аналізу основних показників фінансової діяльності підприємства.

Література: 2,14,15,30

Ключові терміни і поняття

- фінансова діагностика
- етапи фінансової діагностики
- горизонтальний аналіз
- вертикальний аналіз
- ринкова стійкість
- ліквідність
- платоспроможність

Зміст теми

1. Поняття фінансової діагностики підприємства

Основною метою фінансової діагностики є оцінка фінансового стану підприємства. Ключовим питанням для розуміння сутності та результативності **фінансової діагностики** є концепція господарської діяльності, що являє собою потік управлінських рішень, які приймаються щодо вкладення ресурсів з метою отримання прибутку. Саме отримання прибутку є головною метою діяльності підприємства, досягнення якої необхідне для збереження економічної життєздатності, виявлення можливостей подальшого вкладення капіталу. Сукупність усіх рішень які приймаються може бути зведена до трьох основних напрямів:

- рішення щодо вкладення ресурсів,
- рішення щодо проведення операцій за допомогою цих ресурсів,
- визначення структури фінансової діяльності.

Фінансова діагностика дозволяє оцінити правильність прийнятих рішень.

Проведення фінансової діагностики спрямоване на вирішення розв'язання наступних *задач*:

- визначення стану підприємства на момент дослідження;
- виявлення тенденцій і закономірностей у розвитку підприємства за досліджуваний період;
- визначення «вузьких місць», що негативно впливають на фінансовий стан підприємства;

- виявлення резервів, які підприємство може використовувати для поліпшення фінансового стану;
- розробка організаційно-технічних заходів щодо поліпшення досліджуваних показників.

Результати фінансової діагностики необхідні:

- акціонерам і засновникам підприємств, яких цікавить прибутковість вкладеного капіталу;
- менеджерам підприємств для отримання достовірної оцінки ефективності управління;
- інвесторам, які вкладають капітал з метою отримання доходу, що перевищує можливий дохід при пасивному використанні капіталу;
- кредиторам, які повинні повернути позикові кошти;
- працівникам, яких цікавить можливість своєчасної сплати заробітної плати;
- постачальникам ресурсів, споживачам які потребують упевненості в своєчасних розрахунках та поставлені товари і своєчасних поставках сплачених
- органам державної влади і місцевого самоврядування, якими приймаються рішення щодо приватизації державних підприємств, ефективності управління державним майном та державними корпоративними правами, якими збираються податки і збори, надається фінансова підтримка підприємствам;
- банківським, кредитним, іпотечним установам та страховим компаніям для визначення можливості та доцільності кредитування, страхування підприємств.

Джерелами інформації для проведення фінансової діагностики є нормативно-правові документи та фінансова інформація.

Фінансова діагностика включає п'ять етапів:

1) **вибір системи фінансових показників**, в якості яких можуть виступати найбільш інформативні й істотні коефіцієнти, що відображають основні аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства, набір яких може варіюватися залежно від галузевої приналежності підприємства;

2) **експрес-аналіз** бухгалтерської звітності (у тому числі вивчення аудиторського висновку) з метою попередньої оцінки фінансового благополуччя підприємства та визначення подальших напрямків діагностики;

3) **деталізований аналіз фінансового стану** підприємства проводиться (при необхідності) з метою більш глибокого вивчення майнового і фінансового положення господарюючого суб'єкта та результатів його діяльності;

4) **визначення діагнозу**, тобто встановлення «больових» точок і проблемних зон;

5) **розробка проектів управлінських рішень** в залежності від глибини і масштабів виявлених проблем, тенденцій розвитку господарюючого суб'єкта, галузі, регіону, національної та глобальної економіки з метою стабілізації його фінансового становища і наступного довгострокового розвитку.

2. Нормативно-правові засади здійснення фінансової діагностики підприємства

Інформаційною базою для діагностики фінансового стану підприємства є дані:

- балансу (форма №1);
- звіту про фінансові результати (форма №2);
- звіту про рух грошових коштів (форма №3);
- звіту про власний капітал (форма №4);
- інші внутрішні звіти підприємства (бізнес-план, звіт керівництва підприємства, звіт аудиторської перевірки тощо), використовувані ним, не є фінансовою звітністю.

Компоненти фінансової звітності відображають різні аспекти господарювання за попередній і поточний звітні періоди, формування облікової політики та її змін, що уможливорює ретроспективний аналіз діяльності підприємства (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Призначення основних компонентів фінансової звітності

Компоненти фінансової звітності	Зміст	Використання інформації
Баланс	Наявність економічних ресурсів, контрольованих підприємством на дату балансу	Оцінка структури ресурсів підприємства, ліквідності та платоспроможності підприємства; прогнозування майбутніх потреб у позиках; оцінка та прогнозування змін в економічних ресурсах, які підприємство ймовірно контролюватиме в майбутньому
Звіт про фінансові результати	Доходи, витрати та фінансові результати діяльності підприємства за звітний період	Оцінка та прогноз прибутковості діяльності підприємства та структури доходів і витрат

Звіт про власний капітал	Зміни в складі власного капіталу підприємства протягом звітного періоду	Оцінка та прогноз змін у структурі власного капіталу
Звіт про рух грошових коштів	Генерування та використання грошових коштів протягом звітного періоду	Оцінка та прогноз операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства
Примітки до річної фінансової звітності	Обрана облікова політика. Інформація, не наведена безпосередньо у фінансових звітах, але обов'язкова за П(С)БО. Додатковий аналіз статей звітності, необхідний для забезпечення її зрозумілості	Оцінка та прогноз облікової політики, ризиків та невизначеності, які впливають на ефективність використання ресурсів підприємством та виконання ним своїх зобов'язань

Методикою проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій, затвердженою Агентством з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 27.06.97 № 81, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 05.08.97 за № 288/2092, визначається перелік показників, які доцільно використовувати для аналізу фінансового стану підприємства, а тако ж одним із його завдань є прийняття рішення про визнання структури балансу задовільною (незадовільною), а підприємства - платоспроможним (неплатоспроможним).

3. Сутність вертикального, горизонтального аналізу та аналізу за допомогою фінансових коефіцієнтів

Інструментами фінансової діагностики є загальновизнані методи аналізу, які використовуються у фінансовому аналізі:

- горизонтальний аналіз;
- вертикальний аналіз;
- аналіз із використанням фінансових коефіцієнтів.

Сутність *горизонтального аналізу* полягає в порівнянні показників звітності попереднього і звітного років. При цьому здійснюється постатейне співставлення звітів, визначається абсолютне та відносне відхилення статей. Аналізуючи динаміку валюти балансу, порівнюють її значення на початок і кінець року. Зменшення валюти балансу на кінець року свідчить про скорочення підприємством обсягів його господарської діяльності.

На відміну від горизонтального аналізу, який відтворює динаміку фінансової звітності за ряд років, *вертикальний аналіз* є аналізом внутрішньої структури звітності. При здійсненні такого аналізу

узагальнюючий показник приймається рівним 100%, а кожна його складова обчислюється як питома вага (частка від 100%). Узагальнюючими показниками приймаються підсумки балансу (актив, пасив), обсяг реалізованої продукції за «Звітом про фінансові результати». За допомогою цього методу аналізу з'ясовують, яку частку в групі чи підгрупі узагальнюючих показників займає та чи інша стаття. Це дає змогу визначити вплив складової узагальнюючого показника на діяльність підприємства.

Аналіз із використанням фінансових коефіцієнтів означає вивчення співвідношення між окремими позиціями певного звіту (*коефіцієнти розподілу*) або показниками з різних форм фінансової звітності (*коефіцієнти координації*) та визначення тісноти й характеру зв'язків між ними. Цей аналіз необхідно широко використовувати в економічній діагностиці для оцінки ліквідності, фінансової стабільності, ділової активності, рентабельності діяльності та ін.

Таблиця 6.2

Основні фінансові коефіцієнти

Найменування коефіцієнту	Значущість коефіцієнту	Алгоритм розрахунку
Показники структури капіталу (коефіцієнти фінансової стабільності) - Gearingratios		
Коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт автономії (EquitytoTotalAssets)	Характеризує залежність фірми від зовнішніх позик. Чим нижче значення коефіцієнта, тим більше позик у компанії, тим вище ризик неплатоспроможності. Низьке значення коефіцієнта відображає також потенційну небезпеку виникнення у підприємства дефіциту грошових коштів.	$k_{BK} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи підприємства}}$ Рекомендовані значення: 0.5 - 0.8
Сумарні зобов'язання до сумарних активів, коефіцієнт концентрації залученого капіталу (Totaldebttototalassets)	Демонструє, яка частка активів підприємства фінансується за рахунок довгострокових позик.	$k_{ЗК} = \frac{\text{Залучений капітал}}{\text{Активи підприємства}}$ Рекомендовані значення: 0.2 - 0.5
Сумарні зобов'язання до власного капіталу (Total debt to equity)	Дає узагальнену оцінку фінансової стійкості підприємства.	$k_{ЗВ} = \frac{\text{Залучений капітал}}{\text{Власний капітал}}$ Рекомендовані значення: 0.25 - 1

Продовження табл. 6.2

Найменування коефіцієнту	Значущість коефіцієнту	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнти рентабельності - Profitability ratios		
Коефіцієнт рентабельності продажів (Return on sales), %	Демонструє частку чистого прибутку в обсязі продажів підприємства.	$R_{пр} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції}}$
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Return on shareholders' equity), %	Рентабельність власного капіталу показує, скільки грошових одиниць чистого прибутку заробила кожна одиниця, вкладена власниками компанії. Зазвичай цей показник порівнюють із можливим альтернативним вкладенням коштів в інші цінні папери.	$R_k = \frac{2 * \text{Чистий прибуток}}{\frac{\text{Власний капітал на початок року} + \text{Власний капітал на кінець року}}{2}}$
Коефіцієнт рентабельності інвестицій (Return on investment)	Показує, скільки грошових одиниць треба підприємству для отримання однієї грошової одиниці прибутку. Цей показник є одним з найбільш важливих індикаторів конкурентоспроможності	$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}$
Коефіцієнт рентабельності активів, (Return on assets) %	Характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує наявні активи для отримання прибутку.	$R_A = \frac{2 * \text{Чистий прибуток}}{\frac{\text{Активи, разом на початок року} + \text{Активи, разом на кінець року}}{2}}$ Може розраховуватися окремо за оборотними та поза оборотними активами. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим більш ефективно використовуються кошти.
Коефіцієнти ділової активності - Activity ratios		
Оборотність активів (Total asset turnover)	Оборотність активів означає співвідношення чистого доходу до середньорічної суми активів підприємства.	$k_{OA} = \frac{2 * \text{Виручка від реалізації}}{\left(\frac{\text{Активи, разом на початок року} + \text{Активи, разом на кінець року}}{2} \right)}$ Нормативною тенденцією є висхідна динаміка показника
Фондовіддача (Fixed assets turnover)	Показник вказує на те, скільки послуг або товарів було надано чи виготовлено із залученням кожної гривні основних засобів..	$\Phi = \frac{\text{чиста виручка від реалізації}}{\text{середньорічна залишкова вартість основних засобів}}$ Нормативною тенденцією є висхідна динаміка показника

Продовження табл. 6.2

Найменування коефіцієнту	Значущість коефіцієнту	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнт оборотності запасів (Stockturnover)	Відображає швидкість реалізації запасів.	$K_{oz} = \frac{\text{собівартості продукції}}{\text{середньорічна вартість запасів}}$ Чим вище показник оборотності запасів, тим менше коштів пов'язано в цій найменш ліквідній групі активів. Особливо актуально підвищення оборотності і зниження запасів при наявності значної заборгованості в пасивах компанії.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Average collection period), днів.	Показує середнє число днів, необхідну для стягнення заборгованості.	$T_{dz} = \frac{365}{\text{Оборотність дебіторської заборгованості}} = \frac{365}{k_{dz}}$ Чим менше це число, тим швидше дебіторська заборгованість звертається в кошти, а отже підвищується ліквідність оборотних коштів підприємства.

4. Особливості визначення фінансової (ринкової) стійкості, ліквідності, платоспроможності підприємства в структурованому ринковому середовищі

I. Абсолютними показниками **ринкової стійкості** є показники, що характеризують ступінь забезпеченості запасів і витрат джерелами їх формування. Для оцінки стану запасів і витрат використовують дані групи статей «Запаси» II розділу активу балансу (3).

Для характеристики джерел формування запасів визначають три основні показники:

1. Наявність власних обігових коштів (ВОК), як різниця між власним капіталом (I розділ пасиву балансу) і необоротними активами (I розділ активу балансу). Цей показник характеризує чистий оборотний капітал.

Його збільшення в порівнянні з попереднім періодом свідчить про подальший розвиток діяльності фірми.

В аналітичному вигляді наявність обігових коштів можна записати:

$$ВОК = IpП - IpA = \text{ряд. 1495 ф.1} - \text{ряд. 1095 ф.1} \quad (6.1)$$

де IpП - I розділ пасиву балансу; IpA - I розділ активу балансу.

2. Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів і витрат (ВД), визначається шляхом збільшення попереднього показника на суму довгострокових зобов'язань (ДЗ - II розділ пасиву балансу):

$$ВД = ВОК + ДЗ = IpП - IpA + IIpП = \text{стр. 1495 ф.1} - \text{стр. 1095 ф.1} +$$

$$+ \text{стр. 1595 ф.1} \quad (6.2)$$

3. Загальна вартість основних джерел формування запасів та витрат (ОД), яка визначається шляхом збільшення попереднього показника на суму короткострокових кредитів банків (КК):

$$\text{ОД} = \text{ВД} + \text{КК} = \text{стр. 1495 ф.1} - \text{стр. 1095 ф.1} + \text{стр. 1595 ф.1} + \text{стр. 1600 ф.1} \quad (6.3)$$

Трьом показникам наявності джерел формування запасів відповідають три показники забезпеченості запасів джерелами їх формування:

1. Надлишок (+) або недолік (-) власних оборотних коштів (Фвок):
 $\text{Фвок} = \text{ВОК} - \text{З}, \quad (6.4)$

де З - запаси.

2. Надлишок (+) або недолік (-) власних і довгострокових джерел формування запасів (Фвд):

$$\text{Фвд} = \text{ВД} - \text{З} \quad (6.5)$$

3. Надлишок (+) або недолік (-) загальної величини основних джерел формування запасів (Фод):

$$\text{Фод} = \text{ОД} - \text{З} \quad (6.6)$$

За допомогою цих показників визначається трикомпонентний показник ринкової стійкості:

$$S(\Phi) = 1, \text{ якщо } \Phi > 0 \quad (6.7)$$

$$S(\Phi) = 0, \text{ якщо } \Phi < 0 \quad (6.8)$$

Для характеристики фінансової ситуації на фірмі існує чотири типи ринкової стійкості:

1) абсолютна ринкова стійкість (трикомпонентний показник ринкової стійкості має наступний вигляд: $S = \{1,1,1\}$). Такий тип ринкової стійкості характеризується тим, що всі запаси фірми покриваються власними оборотними коштами, тобто фірма не залежить від зовнішніх кредиторів. Така ситуація зустрічається вкрай рідко. Більш того, вона навряд чи може розглядатися як ідеальна, оскільки означає, що керівництво компанії не вміє, не бажає, або не має можливості використовувати зовнішні джерела коштів для основної діяльності.

2) нормальна ринкова стійкість (показник ринкової стійкості має наступний вигляд: $S = \{0,1,1\}$). У цій ситуації фірма використовує для покриття-ку запасів крім власних обігових коштів також і довгострокові залучені кошти. Такий тип фінансування запасів є «нормальним» з точки зору фінансового менеджменту. Нормальна ринкова стійкість є найбільш бажаною для фірми.

3) нестійкий ринкове становище (показник ринкової стійкості має наступний вигляд: $S = \{0,0,1\}$), що характеризується порушенням платоспроможний-ності, при якому зберігається можливість відновлення

рівноваги за рахунок поповнення джерел власних коштів, скорочення дебіторської заборгованості, прискорення оборотності запасів. Ринкова нестійкість вважається нормальною (припустимою), якщо величина залучених для формування запасів короткострокових кредитів і позикових коштів не перевищує сумарної вартості сировини, матеріалів і готової продукції.

4) кризовий ринковий стан (показник ринкової стійкості має наступний вигляд: $S = \{0,0,0\}$), при якому фірма знаходиться на грані банкрутства, тому що грошові кошти, короткострокові цінні папери і дебіторська заборгованість не покривають навіть її кредиторської заборгованості і прострочених позик.

Для зручності визначення показника ринкової стійкості представимо розраховані показники в табл. 6.3.

Таблиця 6.3

Зведена таблиця показників за типами ринкової стійкості фірми

Показники	Показники ринкової стійкості фірми			
	абсолютна стійкість	нормальна стійкість	нестійкий стан	кризовий стан
	$S=\{1,1,1\}$	$S=\{0,1,1\}$	$S=\{0,0,1\}$	$S=\{0,0,0\}$
$\Phi_{\text{вок}} = \text{ВОК} - 3$	$\Phi_{\text{вок}} \geq 0$	$\Phi_{\text{вок}} < 0$	$\Phi_{\text{вок}} < 0$	$\Phi_{\text{вок}} < 0$
$\Phi_{\text{вд}} = \text{ВД} - 3$	$\Phi_{\text{вд}} \geq 0$	$\Phi_{\text{вд}} \geq 0$	$\Phi_{\text{вд}} < 0$	$\Phi_{\text{вд}} < 0$
$\Phi_{\text{од}} = \text{ОД} - 3$	$\Phi_{\text{од}} \geq 0$	$\Phi_{\text{од}} \geq 0$	$\Phi_{\text{од}} \geq 0$	$\Phi_{\text{од}} < 0$

II. Показники ліквідності

Аналіз ліквідності підприємства вказує на його спроможність перетворити актив на грошові кошти швидко і без втрат ринкової вартості. Оцінюючи ліквідність підприємства, аналізують достатність поточних (оборотних) активів для погашення поточних зобов'язань – короткострокової кредиторської заборгованості. При оцінці ліквідності розраховують 3 коефіцієнти:

- Коефіцієнт покриття
- Коефіцієнт швидкої ліквідності
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності

Коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності) ($k_{\text{п}}$) дає загальну оцінку ліквідності активів, вказуючи на те, скільки гривень поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Він розраховується за формулою:

$$k_{\text{п}} = \frac{\text{Оборотні активи} + \text{Витрати майбутніх періодів}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}} \quad (6.9)$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності (так званий коефіцієнт «лакмусу»)

($k_{шл}$) на відміну від попереднього вказує на якість використання оборотних активів. Він розраховується за формулою:

$$k_{шл} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси} + \text{Витрати майбутніх періодів}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}} \quad (6.10)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($k_{ал}$) показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашеною негайно. Він розраховується за формулою:

$$k_{ал} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}} \quad (6.11)$$

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:

$$P_K = [\text{Оборотні активи} + \text{Витрати майбутніх періодів}] - [\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}] \quad (6.12)$$

III. Показники платоспроможності

Аналіз довгострокової платоспроможності характеризує фінансову стійкість підприємства на перспективу з позицій структури коштів, залежністю *підприємства* від зовнішніх інвесторів і кредиторів. При цьому аналізі використовують наступні коефіцієнти:

- Коефіцієнт концентрації власного капіталу.
- Коефіцієнт концентрації залученого капіталу.
- Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу.
- Коефіцієнт забезпечення по кредитах.

Коефіцієнт концентрації власного капіталу (коефіцієнт автономії) (k_{BK}) визначає питому вагу коштів власників підприємства в загальній сумі засобів, вкладених в майно підприємства. Він характеризує можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних коштів і розраховується за формулою – див. табл. 6.1.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($k_{ЗК}$) доповнює попередній коефіцієнт, оскільки їх сума повинна дорівнювати одиниці. Він характеризує питому вагу залучених коштів в загальній сумі засобів, вкладених в майно підприємства, і розраховується за формулою - див. табл. 6.1.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу ($k_{ЗВ}$) дає узагальнену оцінку фінансової стійкості підприємства. Він розраховується за формулою - див. табл. 6.1.

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:

$$k_{\text{КРЕД}} = \frac{\text{Прибуток до оподаткування} + \text{Виплата процентів}}{\text{Фінансові витрати}} \quad (6.13)$$

Приклад розв'язання практичного завдання

Приклад 1. Виконати оцінку динаміки і структури оборотних активів підприємства за даними Додатку Г.

Методичні вказівки

У ході аналізу необхідно вивчити динаміку окремих статей **оборотних активів** і виявити фактори, що впливають. Результати аналізу оформлюються у вигляді табл. 6.4.

Таблиця 6.4

Схема аналізу динаміки і структури оборотних активів, тис. грн.

Показник	На початок року		На кінець року		Відхилення		
	сума	питома вага, %	сума	питома вага, %	в абсолютних величинах	темпи зростання, %	У структурі, %
Запаси							
.....							

Особливу увагу необхідно звернути на динаміку товарно-матеріальних запасів і дебіторської заборгованості за товарними операціями (розрахунки за товари, роботи, послуги і отримані векселі).

Причинами збільшення товарно-матеріальних запасів можуть бути:

- збільшення обсягу виробництва і, відповідно, зростання потреби в основних матеріалах, збільшення незавершеного виробництва і запасів готової продукції;
- придбання великої партії матеріалів із знижкою;
- прагнення захистити кошти від інфляції шляхом їхнього вкладення у виробничі запаси;
- неефективна організація матеріально-технічного постачання, а також незадовільний контроль за станом запасів і своєчасністю їхнього залучення в господарський обіг, що призводить до іммобілізації значної частини поточних активів у виробничих запасах;
- зміна методу обліку вартості запасів (наприклад, в умовах підвищення цін на матеріали використання методу FIFO замість методу LIFO призведе до зростання вартості запасів, тому що відпуск матеріалів у виробництво буде

здійснюватися за більш низькими цінами, а залишки матеріалів на кінець періоду будуть оцінюватися за більш високими цінами);

- збільшення тривалості виробничого циклу, що призводить до збільшення обсягу незавершеного виробництва;
- затоварення готовою продукцією через погіршення ринкової кон'юнктури;

Можливі причини зростання дебіторської заборгованості за товарними операціями:

- збільшення обсягу реалізації;
- розширення продажів у кредит;
- погіршення платоспроможності покупців.

У ході аналізу необхідно виконати оцінку змін у структурі оборотних активів з погляду їхньої ліквідності. Збільшення питомої ваги грошових активів і зниження частки товарно-матеріальних запасів свідчать про формування більш ліквідної структури активів.

Аналіз динаміки оборотних активів і поточних зобов'язань має бути виконаний з урахуванням динаміки обсягу реалізованої продукції. Оцінка змін у балансі набуде більшої достовірності, якщо буде доповнюватися даними зі «Звіту про фінансові результати» (форма №2). Це обумовлено тісним взаємозв'язком відповідних статей балансу з рівнем ділової активності підприємства, що значною мірою обумовлено обсягом продажів. Тому на першому етапі аналізу робиться порівняння динаміки виторгу з темпами зміни оборотних активів і поточних зобов'язань. Встановлюється вплив цього фактора. Далі виконується аналіз впливу системи інших чинників.

В залежності від динаміки виторгу від реалізації та вартості оборотних активів (в цілому і за окремими статтями) можна виділити вісім типів ситуацій (див. табл. 6.5), які допомагають в ідентифікації ситуацій, що призвели до змін у відповідних статтях балансу. Ці ситуації характеризуються різною динамікою показників оборотності й мають різні причини її вповільнення або прискорення.

Таблиця 6.5

Можливі співвідношення динаміки виторгу від реалізації і динаміки оборотних активів

Динаміка оборотних активів	Динаміка виторгу від реалізації продукції	
	Зростання	Зниження
Зростання	(1) $T_{3.OA} \approx T_{3.B}$	(5)
	(2) $T_{3.OA} > T_{3.B}$	
	(3) $T_{3.OA} < T_{3.B}$	
Зниження	(4)	(6) $T_{3.OA} \approx T_{3.B}$
		(7) $T_{3.OA} > T_{3.B}$
		(8) $T_{3.OA} < T_{3.B}$

З табл. 6.2 бачимо, що:

- в умовах ситуацій (1) і (6) швидкість обігу залишається незмінною;
- за ситуаціями (3), (4) і (8) відбувається прискорення оборотності;
- в умовах ситуацій (2), (5) і (7) має місце уповільнення оборотності.

Розглянемо кожну ситуацію більш докладно.

Ситуація (1) характеризується зростанням вартості оборотних активів за умов розширення господарського обігу. Темпи зростання виторгу і оборотних активів ідентичні, що свідчить про незмінну оборотність. Причиною збільшення суми оборотних активів є збільшення обсягу виробництва і реалізації продукції. Істотних змін за іншими чинниками (умови постачання сировини й матеріалів, тривалість виробничого циклу, терміни передпродажної підготовки продукції й кредитна політика підприємства тощо) не відбулося.

Ситуація (2) характеризується позитивною динамікою оборотних активів і виторгу. Але при цьому темпи зростання оборотних активів більші за темпи зростання виторгу. Це свідчить про уповільнення їхньої оборотності. Однією з причин збільшення загальної суми оборотних активів та їх складових є збільшення господарського обігу. До інших причин, що обумовлюють зростання оборотних активів за окремими складовими, можна віднести такі:

зростання виробничих запасів може пояснюватися підвищенням цін на матеріали; організацією закупівель більшими партіями або збільшенням тривалості періоду між поставками (залежно від системи управління запасами — фіксована або періодична); збільшенням матеріалоемності продукції; зміною методу обліку вартості запасів та інші. Однозначно розглядати ситуацію не можна, бо можуть бути як негативні, так і позитивні моменти. Так, негативним моментом є уповільнення оборотності. З іншого боку, у випадку закупівлі матеріалів великими партіями із знижкою підприємство зможе поліпшити фінансові результати, що, безумовно, відноситься до позитивних моментів;

збільшення незавершеного виробництва може бути викликано збільшенням тривалості виробничого циклу з різних причин. Наприклад, зміни в структурі продукції, недоліки в організації виробництва і оперативно-календарному плануванні тощо;

зростання залишків готової продукції може свідчити про збільшення термінів передпродажної підготовки, недостатню оцінку попиту і недостатньо ефективний маркетинг;

збільшення дебіторської заборгованості може бути викликано пом'якшенням кредитної політики (збільшення періоду кредитування, зменшення частки авансових платежів тощо) і погіршенням платоспроможності покупців. Пом'якшення кредитної політики оцінюємо позитивно (сума виторгу зросла), тому що надання товарного кредиту - один з інструментів стимулювання збуту. У той же час треба враховувати, що уповільнення оборотності дебіторської заборгованості обумовить збільшення

фінансово-експлуатаційних потреб підприємства. Це негативно вплине на рівень фінансової стабільності.

У ситуаціях (3) і (4) відбувається прискорення оборотності, що за умов збільшення продажу оцінюється позитивно. При цьому

ситуація (4) краща, адже в цьому випадку спостерігається не тільки відносне, а й абсолютне вивільнення обігових коштів. Причинами того може бути наступне:

оптимізація виробничих запасів за умов підвищення ритмічності постачання (зменшення інтервалу між поставками або розміру партії закупівлі), поліпшення контролю за станом запасів, більш економічних закупівель, зниження матеріалоємності продукції; перегляду облікової політики тощо.

запровадження гнучкого нормування і контролю за станом незавершеного виробництва з метою скорочення виробничого циклу;

активізація збутової діяльності та підвищення ефективності маркетингової діяльності, що призведе до зменшення запасів готової продукції на складах підприємства;

запровадження активних форм управління дебіторською заборгованістю, а саме оптимізація кредитної політики і використання різних інструментів її рефінансування.

Ситуації (5) і (7) однозначно негативні, адже за умов зниження обсягу реалізації відбувається уповільнення оборотності. Треба зазначити, що ситуація (7) дещо краща у порівнянні з (5). Причинами, що сприяють формуванню ситуацій типу (5) і (7), можуть бути:

зниження попиту на продукцію;

відповідне пом'якшення кредитної політики, що призведе до збільшення дебіторської заборгованості;

затоварення готовою продукцією;

утворення понаднормативних виробничих запасів;

зростання незавершеного виробництва тощо.

Якщо спостерігаються ситуації типу (6) або (8), то можна сказати, що підприємству вдалося дещо нівелювати наслідки зниження обсягу продажів і запобігти надмірному відволіканню коштів у запаси і дебіторську заборгованість. Такий стан може скластися в результаті наступних операцій:

коригування планів закупівлі сировини, матеріалів і комплектуючих тощо;

своєчасного виявлення й реалізації зайвих виробничих запасів;

коригування виробничої програми;

рефінансування дебіторської заборгованості тощо.

У процесі економічної діагностики стану оборотних активів господарюючого суб'єкта необхідно надавати оцінку з обов'язковим урахуванням причин, що обумовили зміни в їх сумі і структурі.

Приклад 2. На основі даних фінансової звітності (табл. 6.6) визначити коефіцієнт покриття за три роки діяльності підприємства, оформити таблицю динаміки та проаналізувати отримані результати.

Підготувати аналітичну записку раді директорів інвестиційної компанії про доцільність інвестування з точки зору фінансової стійкості об'єкта інвестування.

Таблиця 6.6

Дані фінансової звітності діяльності підприємства за 20X0-20X2 рр.

Показник	Код рядка	20X0 р.	20X1 р.	20X2 р.
Оборотні активи	ф.1, р.1195	1732,5	2390,0	2115,0
Поточні зобов'язання	ф.1, р.1695	375,0	495,5	313,0

Розв'язування

1) Коефіцієнт покриття показує скільки одиниць оборотних засобів припадає на одиницю поточних зобов'язань. Тобто, чи досить у підприємства коштів, що можуть бути направлені на погашення поточної заборгованості підприємства. На практиці значення цього показника вважають нормальним при наближенні до 2,0 для більшості підприємств, оскільки такий його рівень забезпечує покриття підприємством короткострокової заборгованості навіть у випадку скорочення поточних активів на 50%.

Згідно з даними, наведеними у таблиці 6.3, коефіцієнт покриття для даного підприємства дорівнює:

20X0 р.

$$K_{\text{п}} = \text{ОА/ПЗ} = 1732,5/375,00 = 4,62$$

20X1 р.

$$K_{\text{п}} = \text{ОА/ПЗ} = 2390,00/495,5 = 4,82$$

20X2 р.

$$K_{\text{п}} = \text{ОА/ПЗ} = 2115,00/313,00 = 6,75$$

Результати отриманих розрахунків зводимо у таблицю 6.7.

Таблиця 6.7

Коефіцієнт покриття діяльності підприємства за 20X0-20X2 рр.

Показник	20X0 р.	20X1 р.	20X2 р.	Відхилення 20X1 р. від 20X0 р.		Відхилення 20X2 р. від 20X1 р.	
				Абс. знач.	У %	Абс. знач.	У %
Коефіцієнт покриття	4,62	4,82	6,75	+0,2	+4	+1,93	+40,0

2) Аналізуючи отримані результати (рис. 6.1) видно, коефіцієнт покриття в 20X1 році порівняно з 20X0 роком зріс на 0,2 (4%). В 20X2 році також спостерігається позитивне зростання коефіцієнта покриття порівняно із 20X1 роком на 1,93 (40%). Отримані дані свідчать про позитивні тенденції у діяльності підприємства.

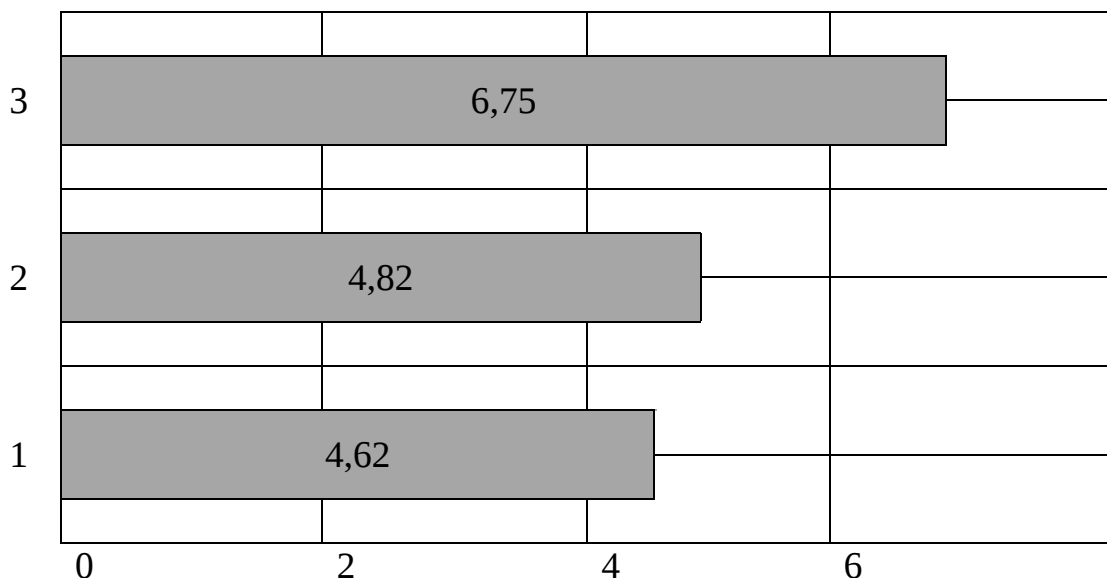


Рис.6.1. Динаміка коефіцієнта покриття діяльності підприємства за 20X0-20X2 рр.

Крім того, значення даного показника протягом трьох років значно перевищувало нормальне (2,0), а тому можна зробити висновок про доцільність будь-яких фінансових інвестицій, оскільки дане підприємство є досить стійким.

Практичні завдання для розв'язування

Завдання 1.1. На основі даних фінансової звітності визначити коефіцієнти фінансової незалежності та концентрації залученого капіталу за три роки діяльності підприємства, оформити таблицю динаміки та проаналізувати отримані результати.

2. Підготувати аналітичну записку раді директорів інвестиційної компанії про доцільність інвестування, з точки зору фінансової стійкості об'єкта інвестування.

Завдання 2.1. На основі даних фінансової звітності визначити коефіцієнт фінансової залежності та маневреності власного капіталу за три роки діяльності підприємства, оформити таблицю динаміки та проаналізувати отримані результати.

2. Підготувати аналітичну записку раді директорів інвестиційної компанії про доцільність інвестування, з точки зору фінансової стійкості об'єкта інвестування.

Завдання 3.

1. На основі даних фінансової звітності визначити коефіцієнт структури залученого капіталу та коефіцієнт інвестування за три роки діяльності підприємства, оформити таблицю динаміки та проаналізувати отримані результати.

2. Підготувати аналітичну записку раді директорів інвестиційної компанії про доцільність інвестування, з точки зору фінансової стійкості об'єкта інвестування.

Завдання 4.

1. На основі даних фінансової звітності визначити коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами за три роки діяльності підприємства, оформити таблицю динаміки та проаналізувати отримані результати.

2. Підготувати аналітичну записку раді директорів інвестиційної компанії про доцільність інвестування, з точки зору фінансової стійкості об'єкта інвестування.

Завдання 5.

1. На основі даних фінансової звітності за три роки діяльності підприємства визначити коефіцієнт прогнозу банкрутства, оформити таблицю динаміки та проаналізувати отримані результати.

2. Підготувати аналітичну записку раді директорів інвестиційної компанії про доцільність інвестування, з точки зору фінансової стійкості об'єкта інвестування.

Завдання 6.

1. На основі даних фінансової звітності за три роки діяльності підприємства визначити коефіцієнт фінансової стійкості, оформити таблицю динаміки та проаналізувати отримані результати.

2. Підготувати аналітичну записку раді директорів інвестиційної компанії про доцільність інвестування, з точки зору фінансової стійкості об'єкта інвестування.

Завдання 7.

1. На основі даних фінансової звітності розрахувати основні показники майнового стану підприємства (коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнти оновлення та вибуття).

2. Зробити висновки про ефективність використання майна підприємства.

Завдання 8.

1. На основі даних фінансової звітності розрахувати основні показники платоспроможності підприємства (коефіцієнт платоспроможності та коефіцієнт фінансування).

2. Зробити висновки про платоспроможність підприємства.

Завдання 9.

1. На основі даних фінансової звітності розрахувати основні показники прибутковості підприємства (коефіцієнт прибутковості акцій, коефіцієнт дивідендного доходу).

2. Зробити висновки про прибутковість підприємства.

Завдання 10.

1. На основі даних фінансової звітності розрахувати основні показники ліквідності підприємства (коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності).

2. Зробити висновки про ліквідність підприємства.

Завдання 11. На підставі відомостей про склад необоротних активів підприємства, що наведені у табл. 6.3, оцінити динаміку окремих статей і зробити припущення щодо можливих причин змін, що відбулися. Відповідь обґрунтувати.

Завдання 12. Для підприємств однієї галузі промисловості наводяться дані (табл. 6.8), за допомогою яких:

- оцінити фінансовий стан підприємств;
- визначити оборотність оборотних засобів, а також розміри їх вивільнення або додаткового залучення в порівнянні з минулим роком;
- зробити відповідні висновки.

Таблиця 6.8

Вихідна інформація

Показник	Одиниця виміру	Підприємство		
		Підприємство А	Підприємство Б	Підприємство С
Фактичний обсяг реалізації в звітному році	тис. грн.	720	120	1440
Фактичні середньорічні залишки оборотних засобів у звітному році	тис. грн.	200	400	600
Тривалість одного обороту в минулому році	день	120	?	130
Кількість оборотів оборотних засобів у минулому році	-	?	4	?

Завдання 13.Динаміка показників ліквідності підприємства наведена у таблиці 6.6. Вкажіть можливі причини зміни спостережуваної ліквідності. Чи завжди зниження рівня коефіцієнтів термінової й поточної ліквідності може бути викликано негативними причинами? Відповідь обґрунтувати.

Таблиця 6.9

Динаміка показників ліквідності підприємства

Показник	На початок року	На кінець року
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,25
Коефіцієнт термінової ліквідності	1,2	0,8
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,8	1,3

Завдання 14.Необхідно самостійно здійснити діагностику фінансового стану підприємства на основі показників підприємства за допомогою операційного аналізу, аналізу операційних витрат, аналізу управління активами, аналізу довгострокової платоспроможності та аналізу прибутковості (див. табл. 6.1 та п.4 цієї теми). Також за наведеним балансом (Додаток Г) слід здійснити горизонтальний (приклад - див. табл. 6.10) і вертикальний (приклад - див. табл. 6.11) аналіз, визначивши основні напрямки формування активів підприємства. На основі отриманих даних зробити висновки щодо перспектив функціонування підприємства на визначеному ринку (ринковому сегменті).

Таблиця 6.10

Схема горизонтального аналізу балансу підприємства

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення	
				абсолютне, тис грн	відносне, %
Необоротні активи	1095	HA1	HA2	HA2 – HA1	$(HA2 - HA1) / HA1 \times 100\%$
Оборотні активи	1195	OA ₁	OA ₂	$OA_1 / A_1 \times 100\%$	$OA_2 / A_2 \times 100\%$
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	BM ₁	BM ₂	$BM_1 / A_1 \times 100\%$	$BM_2 / A_2 \times 100\%$
Разом Актив (1095 + 1195 + 1200)	1300	A₁	A₂	A₂ – A₁	$(A_2 - A_1) / A_1 \times 100\%$

Схема вертикального аналізу балансу підприємства

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	Структура, %	
				на початок звітнього періоду	на кінець звітнього періоду
Власний капітал	1495	ВК1	ВК2	$\text{ВК1} / \text{П1} \times 100\%$	$\text{ВК2} / \text{П2} \times 100\%$
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	ДЗ1	ДЗ2	$\text{ДЗ1} / \text{П1} \times 100\%$	$\text{ДЗ2} / \text{П2} \times 100\%$
Поточні зобов'язання і забезпечення	1695	ПЗ1	ПЗ2	$\text{ПЗ1} / \text{П1} \times 100\%$	$\text{ПЗ2} / \text{П2} \times 100\%$
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	ДМ1	ДМ2	$\text{ДМ1} / \text{П1} \times 100\%$	$\text{ДМ2} / \text{П2} \times 100\%$
Разом Пасив (1495 + 1595 + 1695 + 1700)	1900	П1	П2	100%	100%

Питання для обговорення

1. Поняття фінансової діагностики підприємства, її мета і основні завдання в межах конкретного підприємства.

2. Горизонтальний, вертикальний та аналіз за допомогою фінансових коефіцієнтів.

3. Операційний аналіз.

4. Аналіз оперативних витрат.

5. Аналіз прибутковості виробництва.

6. Аналіз ліквідності підприємства.

7. Аналіз довгострокової платоспроможності підприємства.

8. Аналіз управління активами підприємства.

9. Формування ефективної фінансової стратегії підприємства.

10. Загальна структура фінансових ресурсів підприємства.

11. Склад внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування.

12. Правила фінансування підприємств («золоте фінансове правило», «модифіковане золоте фінансове правило», правило вертикальної структури капіталу) і політики фінансування (консервативна, помірна, агресивна і

надагресивна).

13.Сутність фінансової стійкості підприємства.

14.Основні умови фінансової стійкості як складової економічної безпеки суб'єктів господарювання.

15.Оцінка забезпеченості підприємства власними оборотними коштами.

16.Класифікація типів фінансової стійкості в залежності від забезпеченості запасів «нормальними» джерелами фінансування

17.Показники оцінки структури капіталу

18.Ступінь фінансової стійкості підприємства за умови застосування різних політик фінансування.

19. Підходи до оптимізації структури капіталу.

Запитання для самоперевірки знань

1. В чому полягає сутність фінансової діагностики підприємства?
2. Визначте основні складові фінансів підприємства.
3. Які види фінансової діагностики Вам знайомі?
4. З яких етапів складається фінансова діагностика підприємства?
5. Чим відрізняється фінансовий аналіз від фінансової діагностики підприємства?
6. Які блоки містить фінансова діагностика підприємства.
7. Визначте показники оцінки ліквідності та довгострокової платоспроможності підприємства.
8. Запорукою чого є формування чистого робочого капіталу підприємства?

Теми для підготовки доповідей та рефератів

1. Приклади здійсненні фінансової діагностики підприємства.
2. Система показників фінансової діагностики підприємства.
3. Створення ефективної фінансової стратегії розвитку підприємства на засадах аналізу за допомогою фінансових коефіцієнтів.

Тема 7

Діагностика стану майна і ринкової вартості підприємства

Мета вивчення теми: оволодіння способами оцінювання стану майна та ринкової вартості підприємства.

Література: 12,21,22,23,24

Ключові терміни і поняття

- стандарт вартості
- ринкова вартість фірми
- ринкову вартість акціонерного капіталу
- вартість заміщення
- ліквідаційна вартість
- вартість відтворення
- оціночна вартість
- інвестиційна вартість
- балансова вартість

Зміст теми

1. Здійснення ринкової оцінки майна підприємства

Оцінка бізнесу (підприємства) є функцією діяльності, яку в різних ситуаціях часто приходиться виконувати в ринковій економіці. Це необхідно в процесі санації, реорганізації чи ліквідації підприємства. Також таку оцінку необхідно виконувати, наприклад, при продажі підприємства-банкрута чи випуску нових акцій акціонерних товариств або, наприклад, для викупу акцій акціонерів, що виходять з товариства та інше.

Таблиця 7.1

Класифікація цілей оцінки бізнесу з боку різних суб'єктів

Суб'єкт оцінки	Цілі оцінки
Підприємство як юридична особа	Забезпечення економічної безпеки
	Розробка планів розвитку підприємства
	Випуск акцій
	Оцінка ефективності менеджменту

Продовження табл. 7.1

Суб'єкт оцінки	Цілі оцінки
Власник	Вибір варіанту розпорядження власністю
	Складання об'єднаних і розділових балансів при реструктуризації
	Обґрунтування ціни купівлі-продажу підприємства або його частки
	Встановлення розміру виручки при впорядкованій ліквідації підприємства
Кредитні установи	Перевірка фінансової дієздатності позичальника
	Визначення розміру позики, що видається під заставу
Страхові компанії	Встановлення розміру страхового внеску
	Визначення суми страхових виплат
Фондові біржі	Розрахунок кон'юнктурних характеристик
	Перевірка обґрунтованості котирувань цінних паперів
Інвестори	Перевірка доцільності інвестиційних вкладень
	Визначення допустимої ціни покупки підприємства з метою включення його в інвестпроект
Державні органи	Підготовка підприємства до приватизації
	Визначення оподатковуваного бази для різних видів податків
	Встановлення виручки від примусової ліквідації через процедуру банкрутства
	Оцінка для судових цілей

Також цілям оцінки майна підприємства можуть бути:

- визначення вартості підприємства у випадку його купівлі-продажу цілком чи частинами;
- визначення кредитоспроможності підприємства і вартості залогу в процесі кредитування;
- визначення санаційної спроможності в процесі санаційного аудиту;
- виконання інвестиційного проекту розвитку бізнесу;
- реструктуризації підприємства. Проведення ринкової оцінки у випадку ліквідації підприємства, злиття, поглинання або виділення самостійних підприємств;
- підвищення ефективності поточного управління підприємством.

Оцінка бізнесу залежно від мети може виконуватись по-різному. Тому для проведення оцінки більш точно визначимо поняття вартості.

Вартість є не фактом, а оцінним судженням, що виноситься на основі доступних фактів і застосованих методів виконання оціночних розрахунків. Ринкова вартість відображає колективне судження всіх учасників угод і залежить від активності даного ринку. При використанні поняття вартості при здійсненні оціночної діяльності зазначається конкретний вид вартості, який визначається передбачуваним використанням результату оцінки.

Проявляється вартість підприємства на фондовому ринку через категорію **«ринкова вартість фірми»** (marketvalueoffirm), під якою

розуміють **ринкову вартість акціонерного капіталу** (market value of equity), тобто ціну простої акції корпорації, помножену на кількість акцій в обороті, оскільки підприємство можна розглядати як існуючий або майбутній бізнес, функціонування якого пов'язано із внесенням інвестицій, або як набір активів.

При реорганізації підприємства шляхом його розподілу використовується категорія «**вартість при розподілі**» (breakup value), під якою розуміють грошову суму, очікувану від розподілу багатопрофільного бізнесу на кілька підприємств і продажу їх окремо.

При ліквідації підприємства його вартість набуває форми **ліквідаційної вартості** (liquidation value), тобто грошової суми, яку можна одержати від розподілу підприємства на певні активи й продажу їх окремо (ліквідація не виключає також продажу підприємства як цілісного майнового комплексу або його акцій). Власники й кредитори розглядають ліквідаційну вартість із різних точок зору: перших цікавить залишкова вартість акціонерного капіталу (residual equity value), других — ефективна чиста вартість (effective net value).

2. Визначення та характеристика ринкової цінності підприємства

Ринкову вартість мають тільки за ті активи, які можуть принести дохід від їх використання. Загальноприйняті **стандарт вартості** в оцінці бізнесу являють собою сукупності вимог до оцінки. Для вибору адекватного стандарту вартості бізнесу така основна ознака - джерело формування доходу. Всього виділяється два джерела формування доходу підприємства:

- дохід від діяльності підприємства,
- дохід від розпродажу активів підприємства.

Відповідно до цього виділяється два види вартості:

вартість діючого підприємства - це вартість, що відображає перше джерело доходу, передбачає, що підприємство продовжує діяти і приносити прибуток.

вартість підприємства за активами - це вартість, що відображає друге джерело доходу, передбачає, що підприємство буде розформовано або ліквідоване, тобто підприємство оцінюється поелементно.

Згідно до *Національного стандарту N 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав»* виділяють наступні види вартості:

Ринкова вартість - вартість, за яку можливе відчуження об'єкта оцінки на ринку подібного майна на дату оцінки за угодою, укладеною між покупцем та продавцем, після проведення відповідного маркетингу за умови, що кожна із сторін діяла із знанням справи, розсудливо і без примусу;

Ліквідаційна вартість - вартість, яка може бути отримана за умови продажу об'єкта оцінки у строк, що є значно коротшим від строку експозиції подібного майна, протягом якого воно може бути продане за ціною, яка

дорівнює ринковій вартості;

Вартість заміщення - визначена на дату оцінки поточна вартість витрат на створення (придбання) нового об'єкта, подібного до об'єкта оцінки, який може бути йому рівноцінною заміною;

Вартість відтворення - визначена на дату оцінки поточна вартість витрат на створення (придбання) в сучасних умовах нового об'єкта, який є ідентичним об'єкту оцінки;

Залишкова вартість відтворення - вартість заміщення (відтворення) об'єкта оцінки за вирахуванням усіх видів зносу (для нерухомого майна - з урахуванням ринкової вартості земельної ділянки при її існуючому використанні (прав, пов'язаних із земельною ділянкою);

Вартість ліквідації - вартість, яку очікується отримати за об'єкт оцінки, що вичерпав корисність відповідно до своїх первісних функцій;

Спеціальна вартість - сума ринкової вартості та надбавки до неї, яка формується за наявності нетипової мотивації чи особливої заінтересованості потенційного покупця (користувача) в об'єкті оцінки;

Інвестиційна вартість - вартість, визначена з урахуванням конкретних умов, вимог та мети інвестування в об'єкт оцінки;

Вартість у використанні - вартість, яка розраховується виходячи із сучасних умов використання об'єкта оцінки і може не відповідати його найбільш ефективному використанню;

Оціночна вартість - вартість, яка визначається за встановленими алгоритмом та складом вихідних даних;

Заставна вартість — оцінка підприємства по ринковій вартості для цілей іпотечного кредитування.

Балансова вартість — витрати на придбання об'єкту власності. Балансова власність буває первинною і відновною. Первинна вартість відображається в бухгалтерських документах на момент введення в експлуатацію. Відновна вартість відтворювання раніше створених основних засобів визначається в процесі переоцінки основних фондів.

В основі оцінки бізнесу лежить припущення, що сьогоднішня вартість рівна вартості майбутніх вигод (доходів), які власник отримає в результаті володіння даною власністю (бізнесом).

Наступним кроком після виявлення необхідного *стандарту вартості* відбиває мети оцінки - це вибір необхідних процедур і методів оцінки.

3. Методи і моделі здійснення економічної діагностики майна підприємства

Відповідно до ЗУ «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» оцінка майна проводиться у випадках, встановлених законодавством України, міжнародними угодами, на підставі договору, а також на вимогу однієї з сторін угоди та за згодою сторін.

Національний стандарт N 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» визначає основні поняття та принципи оцінки майна і майнових прав та є обов'язковим для застосування під час проведення оцінки майна та майнових прав (далі - майно) суб'єктами оціночної діяльності.

Ринкова вартість земельної ділянки визначається відповідно до Національного стандарту N 2 «Оцінка нерухомого майна», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2004 р. N 1442 (Офіційний вісник України, 2004 р., N 44, ст. 2885) (далі - Національний стандарт N 2), Методики експертної грошової оцінки земельних ділянок, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2002 р. N 1531 (Офіційний вісник України, 2002 р., N 42, ст. 1941) (далі - Методика оцінки земельних ділянок), Порядку проведення експертної грошової оцінки земельних ділянок, затвердженого в установленому порядку, за умови найбільш ефективного використання земельної ділянки як умовно вільної від земельних поліпшень.

Для проведення **оцінки цілісного майнового комплексу** застосовуються такі основні методичні підходи (за національним стандартом № 3 «Оцінка цілісних майнових комплексів»):

- майновий;
- дохідний;
- порівняльний.

Майновий підхід застосовується для визначення ринкової вартості цілісного майнового комплексу у разі, коли саме зазначений підхід відбиває типову логіку потенційних покупців, яка ґрунтується на усталеній практиці, зокрема під час оцінки цілісного майнового комплексу, ринкова вартість якого визначається поточною вартістю ймовірного результату ліквідації зазначеного майнового комплексу.

Основним методом майнового підходу до оцінки цілісного майнового комплексу є метод накопичення активів, який полягає у визначенні чистої вартості активів цілісного майнового комплексу. Чиста вартість активів цілісного майнового комплексу визначається як різниця між вартістю активів та вартістю його зобов'язань, визначених на дату оцінки.

Дохідний підхід до проведення оцінки цілісного майнового комплексу ґрунтується на застосуванні оціночних процедур переведення очікуваних доходів (чистих грошових потоків або дивідендів) у вартість цілісного майнового комплексу. Оцінка цілісного майнового комплексу проводиться з урахуванням поточного фінансового стану підприємства, цілісний майновий комплекс якого оцінюється, та прогнозних показників діяльності такого майнового комплексу.

Основним методом дохідного підходу, що застосовується для проведення оцінки цілісних майнових комплексів, є метод дисконтування грошового потоку.

Основними методами порівняльного підходу до оцінки цілісних майнових комплексів є метод ринку капіталу та метод ринкових угод.

Метод ринку капіталу ґрунтується на припущенні про рівноцінність ринкової вартості цілісного майнового комплексу його ринковій капіталізації або можливій ринковій капіталізації з урахуванням вартості прав контролю.

Ринкова капіталізація цілісного майнового комплексу визначається як добуток ринкового курсу однієї акції акціонерного товариства, що існує або може бути створене на базі оцінюваного цілісного майнового комплексу, на загальну кількість акцій такого товариства.

Ринковий курс однієї акції визначається виходячи з даних про продаж (пропонування) акцій акціонерного товариства на фондових біржах та в позабіржових торговельно-інформаційних системах.

Метод ринкових угод ґрунтується на припущенні про еквівалентність ринкової вартості цілісного майнового комплексу цінам продажу подібних цілісних майнових комплексів.

Ринкова вартість цілісного майнового комплексу визначається як добуток фінансово-економічних показників, що характеризують діяльність підприємства, цілісний майновий комплекс якого оцінюється, та відповідних мультиплікаторів, визначених на підставі інформації про подібні об'єкти. Фінансово-економічними показниками, що характеризують діяльність підприємства, цілісний майновий комплекс якого оцінюється, або подібних цілісних майнових комплексів, є показники балансової вартості власного капіталу, фінансового результату від провадження звичайної діяльності та інші обґрунтовані у звіті про оцінку цілісного майнового комплексу показники.

Чиста вартість єдиного (цілісного) майнового комплексу підприємства (ЧВ) визначається за такою формулою:

$$\text{ЧВ} = (\text{Н} + \text{О}) - (\text{Д} + \text{П} + \text{В}), \quad (7.1)$$

де Н - вартість необоротних активів, у тому числі необоротних активів, утримуваних для продажу, та груп вибуття;

О - вартість оборотних активів;

Д - вартість довгострокових зобов'язань і забезпечень, за якими акціонерне товариство буде правонаступником;

П - вартість поточних зобов'язань і забезпечень, за якими акціонерне товариство буде правонаступником;

В - вартість зобов'язань, пов'язаних з необоротними активами, утриманими для продажу, та групами вибуття, якщо акціонерне товариство буде правонаступником за такими зобов'язаннями.

Відповідно до Національного стандарту N 4 «Оцінка майнових прав інтелектуальної власності» для **проведення оцінки майнових прав інтелектуальної власності** застосовуються такі методичні підходи:

- дохідний;
- порівняльний;
- витратний.

Дохідний підхід до оцінки майнових прав інтелектуальної власності ґрунтується на застосуванні оціночних процедур переведення очікуваних доходів у вартість об'єкта оцінки.

Дохідний підхід застосовується для оцінки майнових прав інтелектуальної власності у випадку, коли можливо визначити розмір доходу, що отримує або може отримувати юридична чи фізична особа, якій належать такі права, від їх використання.

Основними методами дохідного підходу, що застосовуються для оцінки майнових прав інтелектуальної власності, є метод непрямої капіталізації (дисконтування грошового потоку) та метод прямої капіталізації доходу.

Порівняльний підхід до оцінки майнових прав інтелектуальної власності застосовується у разі наявності достатнього обсягу достовірної інформації про ціни на ринку подібних об'єктів та умови договорів щодо розпорядження майновими правами на такі об'єкти.

У разі застосування порівняльного підходу до оцінки майнових прав інтелектуальної власності подібність об'єктів визначається з урахуванням їх виду, галузі (сфери) застосування, економічних, функціональних та інших характеристик.

Витратний підхід до оцінки майнових прав інтелектуальної власності ґрунтується на визначенні вартості витрат, необхідних для відтворення або заміщення об'єкта оцінки.

Витратний підхід застосовується для визначення залишкової вартості заміщення (відтворення) майнових прав інтелектуальної власності шляхом вирахування з вартості відтворення (заміщення) величини зносу.

Вартість відтворення майнових прав інтелектуальної власності визначається шляхом застосування методу прямого відтворення, а вартість заміщення - методу заміщення.

Метод прямого відтворення ґрунтується на визначенні поточної вартості витрат, пов'язаних із створенням (розробленням) або придбанням на дату оцінки майнових прав інтелектуальної власності, які оцінюються, приведенням об'єкта права інтелектуальної власності в стан, що забезпечує його найбільш ефективне використання, з урахуванням витрат на правову охорону, маркетингові дослідження, рекламу тощо, а також розмір прибутку суб'єкта господарювання, який створив (розробив) такий об'єкт.

Метод заміщення застосовується для оцінки майнових прав інтелектуальної власності, заміщення яких можливе та економічно доцільне.

Вартість заміщення визначається на підставі інформації про поточну вартість витрат станом на дату оцінки на створення (розроблення) або придбання, приведення об'єкта права інтелектуальної власності, подібного до об'єкта права інтелектуальної власності, майнові права на який оцінюються і який за своїми споживчими, функціональними, економічними показниками може бути йому рівноцінною заміною, в такий стан, що забезпечує його найбільш ефективне використання.

4. Узагальнені етапи процесу оцінки вартості майна

Для аналізу складу, структури майна (активів) підприємства і джерел їх утворення (пасивів) застосовується модель економічного аналізу, сутність якої зводиться до такого:

а) визначення питомих складників майна і джерела його набуття в загальній вартості майна на початок і кінець звітного періоду;

б) зіставлення даних на кінець звітного періоду з даними на початок визначення причин модифікації;

в) вивчення причин модифікації складу і структури майна і джерел його набуття, і в першу чергу тих, що негативно позначаються на фінансовому стані підприємства;

г) доведення до відома керівництва підприємств інформації, яка вимагає прийняття управлінських рішень, спрямованих на усунення причин, що негативно впливають на фінансовий стан підприємства.

Аналіз використання майна передбачає також і розрахунок показників ефективного використання майна підприємства, основними з яких є:

1. Рентабельність активів (майна):

прибуток у розпорядженні підприємства (форма 2) $\times$ 100 / середня величина активів.

Цей розрахунок показує, який прибуток одержує підприємство з кожної гривні, вкладеної в активи.

2. Рентабельність поточних активів:

прибуток у розпорядженні підприємства (форма 2) $\times$ 100 / середня величина поточних активів.

3. Рентабельність інвестицій:

прибуток до сплати податку $\times$ 100 / (валюта балансу – короткострокові зобов'язання).

4. Рентабельність власного капіталу:

прибуток у розпорядженні підприємства (форма 2) $\times$ 100 / джерела власних засобів.

Цей показник указує на величину прибутку, що одержується з кожної гривні, вкладеної в підприємство.

5. Рентабельність реалізованої продукції:

прибуток у розпорядженні підприємства $\times$ 100 / виручку від реалізації продукції.

Також необхідно детально вивчати шляхи поліпшення структури балансу підприємства і його платоспроможності.

1. Вивчення структури активів і пасивів балансу:

Аналіз структури активів проводиться в двох напрямках — з точки зору їх участі у виробництві та з позиції їх ліквідності. Зміна структури активів у бік збільшення оборотних коштів може бути в результаті:

- формування більш мобільної структури активів, які впливають на прискорення оборотності коштів підприємства;

- скорочення виробничої бази підприємства;
- коригування основних фондів, коли вони не встигають за інфляційними процесами.

Далі необхідно аналізувати кожну статтю оборотних коштів і знаходити ті причини їх зміни, які призвели до неплатоспроможності підприємства.

2. Вивчення фінансових результатів діяльності підприємства і використання прибутку.

Якщо підприємство збиткове, то це свідчить про відсутність джерел поповнення власних коштів. А коли підприємство одержує прибуток і є при цьому неплатоспроможним, то необхідно проаналізувати використання прибутку.

Так, коли значні відрахування до фонду споживання, то в умовах неплатоспроможності підприємства їх можна розглядати як резерв поповнення власних оборотних коштів. Вивчаються також можливості підприємства щодо збільшення суми прибутку в результаті підвищення обсягів виробництва і реалізації продукції, зниження собівартості, поліпшення якості та підвищення конкурентоспроможності продукції.

За результатами такого аналізу розробляються заходи, спрямовані на поліпшення структури балансу і фінансового стану неплатоспроможних підприємств.

Оцінка майна передбачає виконання послідовності узагальнених етапів, які наведені нижче.

1. Визначення проблеми. Цей етап передбачає виконання ідентифікації підприємства, виявлення предмету оцінки, формулювання цілей та функцій оцінки, визначення виду та дати оцінки.

2. Аналіз кон'юнктури ринку. Визначення ситуації на ринку, що склалась на цей період часу під впливом сукупності факторів: науково-технічний прогрес, вплив монополій, втручання держави, інфляція, сезонність та інші. Вивчення кон'юнктури виконується з використанням низки показників: данні про промислове виробництво; динаміка капіталовкладень; дані про замовлення; показники внутрішнього товарообороту; показники зовнішньої торгівлі; дані про стан кредитно-грошової сфери; ціни.

3. Збір та аналіз інформації про об'єкт оцінювання. Збір та систематизація загальних даних, збір та аналіз спеціальних даних, аналіз найкращого та найбільш ефективного використання.

4. Інвентаризація майна. Основна мета цього етапу – визначити наявність і стан майна за даними бухгалтерського обліку, врегулювати інвентаризаційні різниці та відобразити результати інвентаризації в передавальному балансі.

5. Перевірка фінансової звітності підприємства. Підтвердження достовірності даних, відображених у бухгалтерській звітності.

6. Вибір методів оцінки та їх застосування для оцінки об'єкту, що аналізується. Детальніше методи оцінки розглянемо в наступному питанні.

7. Погодження результатів, одержаних з допомогою різних підходів.
8. Підготовка звіту та висновків про оцінку.

5. Напрямки підвищення ринкової цінності підприємства

Управління капіталом і активами зводяться до процесу оптимізації обсягу та структури капіталу, активів та до підвищення ефективності їх використання. Приріст ринкової вартості підприємства будується на стратегії управління капіталізацією та спрямована не на максимізацію поточних прибутків, а на створення передумов для отримання значно більших прибутків у перспективі.

Підвищення ринкової вартості підприємства через процеси формування та використання капіталу доцільне шляхом:

- збільшення величини інвестованого капіталу;
- підвищення ефективності використання капіталу;
- зниження ціни власного та позикового капіталу;
- оптимізації структури капіталу;
- підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу.

Збільшення величини інвестованого капіталу позитивно впливатиме на підвищення рівня капіталізації підприємств, проте в окремих випадках зменшення величини інвестованого капіталу може також сприяти підвищенню капіталізації підприємств, якщо було збереження прибутку на попередньому рівні (у разі ліквідації, продажу збиткових, недостатньо прибуткових активів).

Побудова системи управління активами має забезпечити підприємству оптимізацію їх обсягу і структури та підвищення ефективності їх використання. Реструктуризація активів здійснюється шляхом: поліпшення загального складу активів: придбання нових активів, здійснення ремонту та модернізації наявних активів; реалізації та ліквідації зайвих нерентабельних активів.

Для підвищення ефективності використання активів ефективні наступні заходи:

- формуючи склад нових активів, потрібно вкладати кошти в ті активи, що будуть максимально задіяні в процесі виробництва та зможуть приносити максимум прибутку. З цих позицій доцільно вкладати кошти в модернізацію підприємства, нові технології тощо;
- потрібно належним чином оцінити нематеріальні активи підприємств та максимально їх залучати до генерування грошових потоків.

Приклади розв'язання практичного завдання

Приклад 1. Розрахуємо середньозважену вартість капіталу підприємства, скориставшись даними про структуру капіталу і вартість окремих його складових:

Параметри Форми капіталу	Частка в структурі капіталу, %	Ціна залучення, %	(гр. 3)/100)·Вартість капіталу, %, ((гр. 2)
1	2	3	4
Статутний капітал	20	20	4,00
Нерозподілений прибуток	15	19	2,85
Банківські позики	25	15	3,75
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	40	25	10,00
WACC		20,6	

Очікувана **ставка вартості позичкового капіталу** визначається на основі аналізу фінансових відносин підприємства з його кредиторами і включає всі витрати, пов'язані із залученням позичкового капіталу, в т. ч. процентні платежі, дизажію, різного роду збори тощо. Ця ставка може відповідати кредитній ставці, за якою підприємство залучає (чи може залучити) кредити. За наявності відповідних розрахункових даних ставка вартості позичкового капіталу може обчислюватися за методом внутрішньої норми прибутковості (IRR).

Приклад 2. Визначити вартість підприємства методом капіталізації його доходів, якщо: фактична та прогнозна структура капіталу підприємства становить 3 : 7; власний капітал – 300 тис. грн.; позичковий капітал – 700 тис. грн.; стабільний прогнозований обсяг чистого прибутку – 57 тис. грн.; плата за користування позичковим капіталом – 15% річних, що складає 105 тис. грн.; інвестор готовий вкладати кошти в корпоративні права підприємства за мінімальної ставки дохідності в 19%.

Розв'язування

Якщо абстрагуватись від впливу податкового фактора, то середньозважена вартість капіталу підприємства знаходиться на рівні 16,2%:

$$W_{\text{кап}} = K_{\text{вк}} \times \frac{BK}{K} + K_{\text{пк}} \times \frac{ПК}{K} = 0,19 \times \frac{300000}{1000000} + 0,15 \times \frac{700000}{1000000} = 0,162 \text{ або } 16,2\%.$$

де K_{BK} – очікувана ставка вартості власного капіталу; $K_{ПК}$ – очікувана ставка вартості позичкового капіталу; K – сума капіталу підприємства; BK – сума власного капіталу.

Вартість підприємства за методом розрахунку капіталізованого доходу складатиме близько 300 тис. грн. (57 000 / 0,19).

Таким чином, у цьому прикладі вартість підприємства відповідає величині його власного капіталу.

Приклад 2. Фірмою «Смирнов і Андріанов» розглядається проект придбання заводу з виробництва глиняного посуду. Вартість цього підприємства становить 100 млн грн. Крім того, розрахунки показують, що для модернізації цього підприємства будуть потрібні в перший же рік додаткові витрати в сумі 50 млн грн. Однак при цьому передбачається, що в наступні 8 років цей завод буде забезпечувати щорічні грошові надходження у сумі 25 млн грн. Потім - через 10 років - передбачається, що фірма продасть завод за залишковою вартістю, яка складе, згідно з розрахунками, близько 80 млн грн.

Розв'язування

Якщо зобразити цей інвестиційний проект графічно, то він буде виглядати наступним чином:

Роки	0	1	2—10	10
	I	-----	1	-----
Надходження грошових коштів, млн грн.	-100		-50	25 80
			на рік	

Щоб оцінити цей проект в самому першому наближенні, досить прикинути, чи покриє поточна (сучасна) вартість майбутніх грошових надходжень ті витрати, які фірмі доведеться здійснити зараз і протягом першого року після покупки заводу. Реально це означає, що слід визначити чисту поточну вартість, яку фірма отримає від реалізації такого проекту.

При проведенні розрахунків будемо виходити із ставки дохідності на рівні 10% річних.

Отримуємо наступні результати.

Таблиця 7.2

Розрахунок поточної вартості грошових потоків

Роки	Потоки грошових коштів, млн грн.	Поточна вартість 1 грн. грошових потоків різних років (коефіцієнти приведення при ставці прибутковості 10%)	Поточна вартість грошових потоків різних років, млн грн.
0 (сьогодні)	-100	1,0000	-100,000
1	-50	0,9091	-45,455
2—10	25	6,1446 - 0,9091	130,888
10	80	0,3855	30,840
Чиста поточна вартість проекту			16,273

Як показали розрахунки, для даного проекту чиста поточна вартість виявилася позитивною. Іншими словами, здійснення інвестиційного проекту призвело до того, що капітал фірми «Смирнов і Андріанов» зріс - у сучасному вимірі - на 16,273 млн грн. Отже, інвестиція виявилася корисною і призвела до зростання цінності фірми, тобто реальної величини капіталу і можливої вартості продажу іншим власникам.

Приклад 3. Виконати оцінку динаміки і структури необоротних активів за даними балансу підприємства (дод. Г). Зробити висновки.

Методичні вказівки

У ході аналізу необхідно вивчити динаміку окремих статей необоротних активів і виявити фактори, що впливають.

Зростання основних засобів може свідчити про покращення виробничого потенціалу підприємства і бути результатом введення в експлуатацію нових об'єктів з метою розширення виробництва. Вартість основних засобів також може зрости внаслідок переоцінки (про проведену переоцінку свідчать одночасні зміни у вартості основних засобів і сумі іншого додаткового капіталу).

Збільшення нематеріальних активів може свідчити про інноваційну спрямованість діяльності підприємства.

Наявність довгострокових фінансових інвестицій указує на інвестиційну спрямованість вкладень підприємства. При аналізі довгострокових фінансових інвестицій необхідно оцінити їхню ефективність і порівняти з прибутковістю за альтернативними варіантами інвестицій, а також дати оцінку їхньої ліквідності.

При оцінці динаміки незавершеного будівництва необхідно оцінити доцільність уведення об'єктів в експлуатацію з погляду їхнього подальшого використання або реалізації чи передачі місцевим органам влади.

Результати аналітичних розрахунків оформлюються у вигляді табл. 7.3.

Схема аналізу динаміки і структури необоротних активів, тис. грн.

Показник	На початок року		На кінець року		Відхилення		
	сума	питома вага, %	сума	питома вага, %	в абсолютних величинах	темпи зростання, %	у структурі, %
Нематеріальні активи:							
первісна вартість							
Основні засоби:							
первісна вартість							
Незавершені капітальні інвестиції							
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств							
Довгострокова дебіторська заборгованість							
Відстрочені податкові активи							
Інші необоротні активи							
Разом							

Практичні завдання для розв'язування

Завдання 1. Оцінити вартість підприємства за допомогою дохідного підходу методом дисконтованих грошових потоків. Прогнозними розрахунками оцінювач визначив, що підприємство буде приносити щорічний прибуток у розмірі 30000 грн. Ставки прибутковості на фінансові ресурси, які використовують для закупівлі підприємства, – 12% річних. У кінці восьмого року підприємство буде продане за 220000 грн. Визначити поточну вартість підприємства.

Завдання 2. За даними таблиці 7.4 визначити середньозважену оцінку капіталу підприємства.

Таблиця 7.4

Дані про капітал підприємства

Найменування джерела	Сума, млн. грн.	Частка (w_i)	Вартість(k_i), %
Власний капітал, S	30	0,6	25
Привілейовані акції, Ps	5	0,1	23
Позичковий капітал, D	15	0,3	20
Разом	50	1	-

Завдання 3. Для оцінювання вартості об'єкта були відібрані аналогічні об'єкти, продані в минулому. Головними параметрами, що визначають вартість, є загальна площа і вартість 1м^2 площі. У таблиці 7.5 наведені необхідні дані.

Таблиця 7.5

Показники оцінювання вартості об'єкта

Показники	Одиниці виміру	Оцінюваний об'єкт	Об'єкти порівняння	
			№ 1	№ 2
1. Ціна продажу	тис.грн.		2920	3275
2. Загальна площа	м ²	5200	8000	8500
3. Ціна 1м ² площі	грн./м ²		520	550
Коригування ціни 1м ²				
4. Умови фінансування			+3%	+6%
5. Умови продажу			- 2,5%	- 5%

Обчислити вартість оцінюваного об'єкта методом продажу (на основі порівняльного підходу).

Завдання 4. Оцінити вартість підприємства за методом прямої капіталізації (дохідний підхід). Аналізом фінансової документації визначено, що підприємство буде створювати щорічний операційний прибуток в розмірі 525 тис. грн. Інвестори для купівлі підприємства залучають банківський кредит у розмірі 2500 тис. грн. і передбачають використовувати власні кошти. Ставка капіталізації на позиковий капітал (іпотечна постійна) – 15,5%; інвестори з огляду продажу інших аналогічних об'єктів очікують ставку капіталізації на власні кошти – 18%.

Тести

- Немонетарні (нефінансові) активи — це:
 - активи, що призначені для реалізації або споживання протягом операційного циклу чи протягом 12 місяців з дати складання балансу;
 - активи, що з часом підлягають переоцінці;
 - активи, що не підлягають переоцінці.
- До монетарних (фінансових) активів не відносяться:

- а) основні засоби;
 - б) дебіторська заборгованість;
 - в) короткострокові фінансові інвестиції;
 - г) кошти;
 - д) незавершене виробництво.
3. Підприємство в умовах інфляції понесе втрати, якщо:
- а) фінансові активи перевищують зобов'язання;
 - б) зобов'язання перевищують фінансові активи;
 - в) фінансові активи перевищують нефінансові активи.
4. Як вплине на обсяг незавершеного виробництва збільшення тривалості виробничого циклу, якщо обсяг випуску продукції залишиться незмінним:
- а) не вплине;
 - б) обсяг незавершеного виробництва збільшиться;
 - в) обсяг незавершеного виробництва зменшиться?
5. Два підприємства на початок року мають однакову вартість основних засобів. Підприємство *А* використовує прямолінійний метод нарахування амортизації, а підприємство *Б* — метод зменшення залишкової вартості. Залишкова вартість основних фондів якого з підприємств на кінець року буде нижче:
- а) підприємства *А*;
 - б) підприємства *Б*?
6. Як вплине на суму дебіторської заборгованості збільшення тривалості кредитного періоду, якщо обсяг реалізованої продукції залишиться незмінним:
- а) не вплине;
 - б) сума дебіторської заборгованості скоротиться;
 - в) сума дебіторської заборгованості виросте?
7. До причин збільшення суми дебіторської заборгованості відносяться:
- а) збільшення обсягу реалізації продукції;
 - б) збільшення тривалості кредитного періоду;
 - в) погіршення платоспроможності покупців;
 - г) усі відповіді правильні;
 - д) усі відповіді помилкові.
8. Протягом звітного року відбувається зростання цін на основні матеріали. Як відіб'ється на вартості виробничих запасів перехід підприємства з методу обліку запасів FIFO на метод LIFO:
- а) вартість запасів не зміниться;
 - б) вартість запасів виросте;
 - в) вартість запасів скоротиться?
9. Як вплине на вартість запасів, собівартість продукції і прибуток підприємства використання методу FIFO замість LIFO в умовах зростання цін на основні матеріали:
- а) усі показники виростуть;

- б) усі показники скоротяться;
- в) виростуть прибуток і вартість запасів, собівартість продукції скоротиться;
- г) скоротяться прибуток і вартість запасів, собівартість продукції виросте;
- д) виростуть прибуток і собівартість продукції, вартість запасів скоротиться?

Питання для обговорення

1. Поняття ринкової вартості майна підприємства.
2. Поняття ринкової вартості підприємства.
3. Особливості діагностики ринкової вартості підприємства.
4. Показники для оцінки ринкової вартості майна і самого підприємства.
5. Нормативно-правові основи здійснення ринкової оцінки майна на вітчизняних підприємствах.
6. Інформаційна база даної оцінки.
7. Групування активів підприємства (за тривалістю їхнього використання і характером участі у виробництві) і оцінка їхньої динаміки.
8. Оцінка співвідношення немонетарних і монетарних активів.
9. Аналіз структури необоротних і оборотних активів.

Запитання для самоперевірки знань

1. Які нормативно-правові документи в Україні визначають передумови здійснення оцінки ринкової вартості майна підприємств різних форм власності та галузевої приналежності?
2. Які методики використовуються на вітчизняних підприємствах для оцінки їх ринкової вартості?
3. В чому полягає комплексність оцінки майна підприємства?
4. Чи увіходять активи до ринкової вартості підприємства? Як їх структура впливає на оцінку майна підприємства?
5. Що лежить в основі діагностики ринкової вартості підприємства та його майна? Якими принципами і правилами слід керуватися при здійсненні комплексної оцінки діяльності підприємства?

Теми для підготовки доповідей та рефератів

1. Законодавчі основи оцінки майна підприємств відповідно до ЗУ «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» та Національних стандартів.
2. Приклад діагностики майна та ринкової вартості підприємства будь-якої галузі та галузевої приналежності.

Тема 8

Управлінська діагностика підприємства

Мета вивчення теми: Діагностика організаційної структури підприємств. Вирішення проблем, що виникають на підприємстві, через вдосконалення внутрішніх взаємозв'язків.

Література: 6,10,15,31

Ключові терміни і поняття

- способи збору інформації
- штатний розклад
- організаційна структура
- внутрішній трудовий розпорядок
- ступінь обґрунтованості управлінських рішень

Зміст теми

1. Особливості прийняття управлінських рішень на підприємстві

У процесі розроблення та прийняття управлінського рішення діяльність керівника охоплює такі етапи:

1. З'ясування, усвідомлення, формування проблеми. З'ясувати проблему — означає наполовину її розв'язати. Для цього необхідно зібрати, систематизувати, проаналізувати значну кількість інформації. Високою є ймовірність послуговування необ'єктивною, свідомо перекрученою інформацією, що може бути зумовлено психологічними чинниками (особистісні особливості, мотиваційні утворення тощо).

2. Вибір лінії поведінки, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішення. Вибір лінії поведінки пов'язаний:

- із визначенням особистих можливостей у ході вирішення проблеми;
- вольовим актом, спрямованим на вияв активності;
- пошуковою діяльністю в задоволенні потреби прийняття рішення.

До обмежень у процесі прийняття рішень належать неадекватність засобів, нестача кадрового потенціалу, відсталість технології, відсутність сировини, закони тощо.

3. Всебічний розгляд альтернатив. Етап виявлення, порівняння та відбору альтернативних рішень є особливо складним. Передусім дуже важко визначити цінність кожної альтернативи. Різноманітність їх викликає в учасників дискусії неясність. Як свідчать дослідження, керівник, який орієнтується на ґрунтовний аналіз проблеми, розглядає далеко не всі з

можливих альтернатив. Здебільшого він надає перевагу альтернативі, яка відповідає певному стандарту (системі критеріїв).

4.Остаточний вибір варіанта, адекватного цілям діяльності організації. Прийняття рішення пов'язане з вибором однієї з можливих альтернатив. Під час підготовки до нього кількість можливих рішень зменшується аж до останнього варіанта, який і стає рішенням.

5.Прийняття рішення та організація його виконання. Вагомою складовою частиною процесу прийняття управлінського рішення є зворотний зв'язок, який проявляється після того, як рішення почало діяти. Часто він є оцінкою можливих наслідків прийнятого рішення. Основним критерієм ефективності в такому разі є два параметри: якість рішення та сприйняття (реакція) рішення його виконавцями.

6.Формулювання, аналіз, апробація робочого варіанта рішення.

Приймаючи рішення, керівники повинні враховувати вимоги до нього та роль у життєдіяльності організації:

1. Наукова обґрунтованість - врахування об'єктивних економічних та інших законів, орієнтація на нормативні матеріали.

2. Директивність. Управлінське рішення передбачає обов'язковість виконання та єдиноначальність.

3. Своєчасність. Актуальність рішення різко знижується, якщо проблема у зв'язку зі зволіканням уже не піддається вирішенню.

4. Адресність. Кожне рішення повинне мати чітко визначеного одного чи кількох виконавців.

5. Конкретність. Встановлення чітких, конкретних термінів виконання.

6. Необхідна повнота. Управлінське рішення повинне вказувати на певну мету, передбачати основні шляхи й засоби її досягнення, порядок взаємодії, контроль за виконанням.

2. Створення передумов для прийняття високоефективних управлінських рішень. Основи управлінської діагностики

Організаційно-управлінський аналіз являє собою дослідницьку діяльність, спрямовану на вивчення системи цілей організації і стратегії їх досягнення, організаційної структури управління, управлінських процесів і організаційної культури.

Схема організаційно-управлінського аналізу представлена в табл.8.1.

Організаційно-управлінський аналіз складається з наступних етапів:

1. Встановлення робочих відносин з досліджуваною організацією, визначення обмежень на доступ до необхідної інформації.

2. Збір та первинна обробка необхідної інформації.
3. Виявлення та аналіз системи цілей організації і стратегії їх досягнення.
4. Моделювання та аналіз існуючої організаційної структури управління.
5. Моделювання та аналіз процесів управління.
6. Розробка інформаційної моделі.
7. Аналіз нинішньої системи управління, виявлення проблемних зон і вузьких місць, оцінка організаційно-управлінського потенціалу фірми.
8. Визначення основних підходів, методів і засобів організаційного проектування виходячи з поставлених цілей і результатів аналізу.
9. Презентація результатів організаційно-управлінського аналізу.

Таблиця 8.1.

Схема організаційно-управлінського аналізу

Напрямки аналізу	Зміст	Джерело інформації
1. Аналіз системи цілей організації та стратегій їх досягнення	Виявлення та аналіз місії організації, цілей і обмежень на їх досягнення; визначення та аналіз стратегій компанії	Організаційна документація, інтерв'ю, планова документація, результати стратегічного аналізу
2. Аналіз організаційної структури	Дослідження існуючих організаційно-структурних одиниць і їх взаємозв'язків	Організаційна та інша документація, спостереження, інтерв'ю, анкетування
3. Аналіз процесів управління	Ідентифікація, моделювання та аналіз процесів	Організаційна документація, інтерв'ю, результати аналізу організаційної структури
4. Аналіз структури інформації	Аналіз і структуризація інформації, що циркулює в компанії	Документація компанії
5. Аналіз організаційної культури	Дослідження внутрішньофірмових символів, історій і церемоній	Спостереження, організаційна документація

Основними способами збору інформації по організаційно-управлінського аналізу є:

1. Вивчення внутрішньої документації.
2. Інтерв'ювання.
3. Спостереження.

Інформацію, необхідну для проведення організаційно-управлінського аналізу, можна отримати з наступних видів документів, якщо такі є на фірмі:

1. Штатний розклад - в даному документі в табличній формі представляється склад структурних підрозділів без явного позначення адміністративних зв'язків, багато з яких можна визначити і без такого позначення. Штатний розклад зазвичай містить також посадові ставки

окладів. Дана інформація не є обов'язковою, якщо тільки в рамках організаційно-управлінського аналізу не планується дослідження системи заробітної плати та матеріального стимулювання праці працівників підприємства.

2. Організаційна структура - даний документ зазвичай являє собою графічне зображення організаційних одиниць підприємства і вертикальних зв'язків між ними.

3. Положення про структурні підрозділи (служби, відділи, групи, проекти та інше) і посадові обов'язки працівників містять розподіл діяльності (функцій, завдань, обов'язків) за організаційними одиницями фірми, часто із зазначенням необхідних прав, відповідальності і взаємовідносин з іншими організаційними одиницями. Інформація, що міститься в подібній документації, буває дуже корисною, навіть незважаючи на те, що в більшості випадків вона є неадекватною поточному стану системи управління.

4. Різного роду накази і розпорядження, що закріплюють розподіл обов'язків між керівниками, створення або скасування організаційних одиниць.

5. Внутрішній трудовий розпорядок або внутрішній регламент діяльності може містити інформацію, що стосується внутрішньо організаційних відносин як по вертикалі, так і по горизонталі, організаційних цінностей та інших аспектів організаційної культури.

6. Документація, що регламентує управлінські процеси. Це можуть бути документи рівня стандартів підприємства, в яких акумулюється весь накопичений позитивний управлінський досвід, або ж інформаційні схеми, що знаходяться у відділах комп'ютеризації та інформаційного забезпечення.

7. Результати попередніх досліджень або робіт, пов'язаних з вдосконаленням організаційної структури, розробкою і впровадженням інформаційних систем, систем управління якістю та інших організаційно-управлінських інновацій. Подібні документи можуть бути корисні, якщо тільки вони вже не втратили своєї актуальності.

8. У разі відсутності іншої документації і навіть при наявності такої велику користь для аналізу організаційної структури може надати телефонний довідник компанії, в якому зазвичай явно або неявно розкриваються відносини підпорядкованості співробітників.

3. Методика оцінки ступеня обґрунтованості управлінських рішень

Для аналізу якості управлінських рішень використовуються наступні методи [31, с. 164-171]:

- *оцінка якості рішення за кількістю коректувань*, які необхідно згодом здійснити. Недоліком даного методу є те, що він дозволяє дати оцінки лише постфактум. Однак на основі рішень, які найбільш добре зарекомендували себе, можливо сформулювати базу даних типових рішень;

- **експертиза рішень** (використовуються статистичні методи) – найбільш часто рекомендується для управлінських рішень, які носять інноваційний характер. При цьому критичним являється фактор компетентності та професіоналізму самих експертів, що є окремим предметом оцінки;

- **оцінка дотримання технології створення управлінського рішення.**

Набір показників, які можна використовувати для аналізу управлінського рішення, наступний [6, с. 335-344]:

1. **Чіткість управлінських рішень** (якщо рішення сформовано за допомогою кількісних показників: обсяг необхідних ресурсів, термін реалізації, можливі додаткові витрати та резерви тощо, то показник наближується до 1 і навпаки, якщо використані винятково якісні критерії, то показник наближується до 0). Коефіцієнт чіткості управлінських рішень ($K_{\text{ч}}$) розраховується за формулою:

$$K_{\text{ч}} = (Z - Z_y) / Z \quad (8.1)$$

де Z – кількість прийнятих управлінських рішень, од.; Z_y – кількість управлінських рішень, прийнятих із якісними критеріями та параметрами, од.

При цьому, для підвищення ефективності систем управління підприємством слід формувати управлінські рішення із кількісними індикаторами, що спрощує процес їх виконання.

2. **Рівень структуризації рішення** – це показник рівні якісного формування керівниками управлінського рішення, уникаючи бюрократичність та нечіткість.

Коефіцієнт структуризації ($K_{\text{стр}}$) визначається так:

$$K_{\text{стр}} = (Z_b + Z_u) / Z, \quad (8.2)$$

де Z_b – кількість бюрократичних управлінських рішень, од.; Z_u – кількість нечітких управлінських рішень, од.

Чим вище значення показника, тим нижчий рівень якості управлінського рішення.

3. **Коефіцієнт альтернатив управлінських рішень** (K_a) характеризує кількість усіх альтернатив, сформованих під час створення управлінського рішення.

$$K_a = A / Z, \quad (8.3)$$

де A – кількість альтернатив у прийнятті управлінського рішення, од.

Значна кількість альтернатив обумовлює резерв варіантів прийняття та реалізації управлінського рішення.

4. **Коефіцієнт порівнювальності варіантів рішення** ($K_{\text{пор}}$) дає змогу обрати найкращу з альтернатив. Відповідно, чим більше вироблено зіставних варіантів управлінських рішень, тим кращий процес створення

управлінського рішення. Розраховується за формулою:

$$K_{\text{пор}} = (Z - Z_0) / Z, \quad (8.4)$$

де Z_0 – кількість зіставних варіантів управлінських рішень, що приймаються, од.

Цей коефіцієнт є схожим до коефіцієнта альтернатив, але на відміну від нього оцінює якість запропонованих альтернатив.

5. Обсяг опрацьованої інформації (за кількістю джерел, $K_{\text{опрі}}$):

$$K_{\text{опрі}} = (V_1 \cdot D_1 + V_2 \cdot D_2 + \dots + V_n \cdot D_n) / Z, \quad (8.5)$$

де D – джерела отримання інформації, од; V – вагомість джерела, частка; n – кількість джерел отримання інформації для прийняття управлінського рішення, од.

Адекватність рішення забезпечується шляхом опрацювання різних джерел інформації. Чим більша кількість джерел інформації, тим більша якість прийнятого управлінського рішення. Таким чином, показник обсягу опрацьованої інформації повинен бути вище 1.

6. Коефіцієнт рівня досягнення цілей за допомогою управлінського рішення ($K_{\text{дос}}$):

$$K_{\text{дос}} = (V_c \cdot R_{c1} + V_c \cdot R_{c2} + \dots + V_n \cdot R_{cn}) / n, \quad (8.6)$$

де n – кількість цілей, од.; V_c – вагомість досягнених цілей, частка; R_c – рівень досягнення цілей, %.

Цей показник можна швидко порахувати за двох умов: 1) кількісного вираження рівня цілей та 2) кількісного вимірювання ефекту, який отримано внаслідок прийняття та реалізації управлінського рішення.

7. Частка фінансових витрат на прийняття рішення ($K_{\text{фв}}$):

$$K_{\text{фв}} = W_z / W, \quad (8.7)$$

де W_z – витрати на прийняття управлінського рішення, тис.грн.; W – валові витрати, тис.грн.

8. Коефіцієнт часових витрат на прийняття управлінського рішення ($K_{\text{чв}}$) обчислюється:

$$K_{\text{чв}} = T_z / Z, \quad (8.8)$$

де T_z – часові витрати на прийняття управлінського рішення, год.

Показники 8.7 та 8.8 повинні бути значно менші 1 – це говорить про скорочення кількості використаних ресурсів на прийняття управлінського рішення. Чим нижчий рівень ресурсних витрат на прийняття рішення, тим вищий рівень ефективності систем менеджменту на підприємстві.

9. Кількість залучених виконавців до прийняття управлінських рішень до загальної кількості працівників ($K_{\text{вик}}$). При цьому для формування ефективних управлінських рішень слід залучати також і виконавців та керівників нижчих рівнів управління з двох причин:

1) вони мають актуальну інформацію, оскільки безпосередньо співпрацюють зі споживачами, постачальниками, посередниками та іншими зацікавленими групами,

2) приводить до зниження опору з боку виконавців під час реалізації рішень, розроблених за участі цих виконавців.

$$K_{\text{вик}} = \chi_{\text{залвик}} / \chi_{\text{заг}}, \quad (8.9)$$

де $\chi_{\text{залвик}}$ – чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, чол.; $\chi_{\text{заг}}$ – загальна чисельність працівників, чол.

10. **Коефіцієнт терміну доведення рішення до виконавців** ($K_{\text{дов}}$) повинен порівнюватись із іншими часовими періодами процесу прийняття та реалізації управлінських рішень. Розраховується як відношення часу доведення до виконавця (T_p , год.) до загального часу реалізації управлінського рішення ($T_{\text{заг}}$, год.):

$$K_{\text{дов}} = T_p / T_{\text{заг}}, \quad (8.10)$$

11. **Коефіцієнт загального часу реалізації рішення** ($K_{\text{заг ч}}$):

$$K_{\text{заг ч}} = (T_p + T_v + T_d) / Z, \quad (8.11)$$

де T_p – термін прийняття управлінського рішення, год.; T_v – термін виконання управлінського рішення, год.; T_d – термін доведення управлінського рішення до виконавців, год.

12. **Коефіцієнт альтернативності виконання рішень** ($K_{\text{альтвик}}$):

$$K_{\text{альтвик}} = A_v / Z, \quad (8.12)$$

де A_v – кількість альтернатив виконання управлінського рішення, од.

Важливо забезпечити не тільки альтернативи прийняття рішення, але й альтернативи його виконання для ефективної його реалізації. Чим більше значення цього коефіцієнту, тим вищий рівень соціально-економічної ефективності систем менеджменту.

13. **Коефіцієнт оцінювання виконавцями прийнятих управлінських рішень** (K_o) виявляється через пряму відмову виконання рішень (низька конструктивність та доступність рішення), зволікання із виконанням, реалізацію управлінських рішень за принципом «італійського страйку» тощо. Розраховується за формулою:

$$K_o = (Z_v + Z_t) / Z, \quad (8.13)$$

де Z_v – кількість нереалізованих управлінських рішень через відмову виконувати їх, од.; Z_t – кількість рішень, що виконані із запізненням або за принципом «італійського страйку», од.

14. Коефіцієнт відхилення в прийнятих та реалізованих управлінських рішеннях від встановлених зовнішніх та внутрішніх норм ($K_{\text{відх}}$):

$$K_{\text{відх}} = 1 - (\sigma / N_v), \quad (8.14)$$

де σ – середньоквадратичне відхилення за усіма нормами, %; N_v – середній рівень виконання норм, %.

Чим вище значення коефіцієнта відхилень, тим ефективніший процес прийняття та реалізації рішень. Однак такі відхилення постійно виникатимуть, оскільки змінюється середовище діяльності підприємства, що зумовлює появу відповідних відхилень.

Однак представлений вище список показників не є обмеженим, він може бути доповнений в залежності від мети аналізу. При цьому, доцільно зазначити, що для розроблених показників різнитимуться підходи в оцінюванні, так одні показники можна оцінювати в процесі прийняття управлінських рішень, інші – після завершення етапу прийняття чи в загалі після виконання та отримання результатів від процесу реалізації управлінського рішення.

4. Аналіз і оцінка організаційної структури управління

Найважливішим вимірником якості і ефективності роботи адміністративної групи є раціональна організаційна структура і, перш за все, організаційна структура управління в її складі. Зазвичай, аналіз і оцінка організаційної структури включає в себе кілька етапів:

1. Графічне моделювання організаційної структури
2. Виявлення формальних кількісних оцінок організаційної структури
3. Визначення первинних кількісних характеристик оргструктури
4. Визначення якісних характеристик з використанням експертних оцінок
5. Оцінка відповідності організаційної структури системі цілей, технології, розмірами організації, станом зовнішнього середовища

На другому етапі використання кількісних показників надзвичайно корисно для постійного моніторингу організаційної структури (табл. 8.2).

Формальні кількісні показники оцінки організаційної структури

Коефіцієнт	Формула	Змінні
Структурний коефіцієнт централізації	$K_{сц} = N_{цп} / N_{зп}$	$N_{цп}$ - кількість структурних підрозділів, керованих з єдиного центру $N_{зп}$ - загальна кількість структурних підрозділів одного рівня
Кількісний коефіцієнт централізації	$K_{кц} = N_{цч} / N_{зч}$	$N_{цч}$ - чисельність працівників підрозділів, керованих з єдиного центру, $N_{зч}$ - загальна чисельність працівників
Коефіцієнт централізації управління	$K_{цу} = N_{уц} / N_{уз}$	$N_{уц}$ - кількість працівників центрального апарату управління, $N_{уз}$ - загальна кількість працівників управління
Коефіцієнт централізації функцій	$K_{цф} = Ч_{цц} / (Ч_{цц} + Ч_{цп})$	$Ч_{цц}$ - чисельність працівників з централізованого функції в центральному апараті; $Ч_{цп}$ - то ж в апараті підрозділів і філій
Рівень спеціалізації	$У_{спец} = N_{спец} / N$	$N_{спец}$ - число спеціалізованих підрозділів N - загальне число підрозділів
Коефіцієнт використання організаційних резервів	$K_{н} = X_{ф} / X_{н}$	$X_{ф}$, $X_{н}$ - фактичне і нормативне значення певного параметра структури управління
Коефіцієнт дотримання норм керованості	$K_{упр} = Ч_{ф} / Ч_{н}$	$Ч_{ф}$, $Ч_{н}$ - фактична і нормативна чисельність працівників, підпорядкованих одному керівнику
Критерій відповідності посаді	$K_{вп} = Ч_{в} / Ч_{ау}$	$Ч_{в}$ - чисельності працівників управління, відповідних посади за результатами атестації $Ч_{ау}$ - загальна чисельність працівників апарату управління
Співвідношення чисельності лінійного і функціонального апарату управління	$K_{с} = АУПл / АУПф$	$АУПл$ - чисельність керівників середньої ланки в структурі управління $АУПф$ - чисельність працівників всіх функціональних служб
Коефіцієнт дублювання функцій	$K_{д} = K_{оз} / K_{н}$	$K_{із}$ - кількість видів робіт, закріплених за декількома підрозділами, $K_{н}$ - кількість видів робіт за встановленими положенням
Коефіцієнт надійності організаційної структури управління	$K_{над} = 1 - K_{н} / K_{заг}$	$K_{н}$ - кількість невиконаних управлінських рішень, $K_{заг}$ - загальна кількість прийнятих рішень

Приклади розв'язування практичного завдання

Приклад 1. Виконати діагностику організаційної структури підприємства за даними таблиці 8.3. Вибрати тип організаційної структури підприємства за допомогою матриці за таких умов: мінімальний розмір прибутку – 2 млн. грн., дуже добре – 6 балів, добре – 4 бали, задовільно – 2 бали, достатньо – 0 балів.

Таблиця 8.3

Початкові дані для діагностики організаційної структури підприємства

Тип організаційної структури	Валовий дохід, тис. грн.	Виробничі витрати, тис. грн.	Можливість збільшення виробничої програми	Ефективність використання ресурсів	Можливість кар'єрного росту	Придатність структури
Коефіцієнт			1,4	1,2	1,3	1,1
Існуюча	5290	3930	зад.	дост.	дост.	зад.
Функціональна	8360	5620	зад.	доб.	доб.	дост.
Лінійна	8830	6940	дост.	доб.	зад.	зад.
Регіональна	6250	4810	доб.	зад.	зад.	дост.
Матрична	6670	4500	дост.	доб.	доб.	доб.
Дивізіональна	8800	5720	зад.	дад.	доб.	дост.
Виробнича	6610	4670	дост.	доб.	зад.	дост.

Розв'язування

Розраховуємо прибуток підприємства за умови впровадження певного типу організаційної структури.

- Існуюча структура:
 $P = 5290 - 3920 = 1320$ тис. грн.;
- Функціональна структура:
 $P = 8360 - 5620 = 2740$ тис. грн.;
- Лінійна структура:
 $P = 8830 - 6920 = 1920$ тис. грн.;
- Регіональна структура:
 $P = 6250 - 4810 = 1440$ тис. грн.;
- Матрична структура:
 $P = 6670 - 4500 = 2170$ тис. грн.;
- Дивізіональна структура:
 $P = 8800 - 5720 = 3080$ тис. грн.;
- Виробнича структура:
 $P = 6610 - 4670 = 1940$ тис. грн.

Перед менеджером стоїть умова: прибуток має бути не менше 2 млн. грн. Розрахувавши прибуток, ми бачимо, що ця умова не виконується за існуючої організаційної структури, а також якщо будуть упроваджені лінійна, регіональна і виробнича організаційні структури. Тому вибір робимо, виходячи

з параметрів функціональної, матричної чи дивізійної структури. Заповнюємо таблицю 8.4, проставляючи необхідні бали.

Таблиця 8.4

Початкові дані для діагностики організаційної структури підприємства

Тип організаційної структури	Прибуток, тис. грн.	Можливість збільшення виробничої програми	Ефективність використання ресурсів	Можливість кар'єрного росту	Придатність структури
Коефіцієнт	1,2	1,4	1,2	1,3	1,1
Функціональна	2740 – 4 бали	зад. – 2 бали	доб. – 4 бали	доб. – 4 бали	дост. – 0 бали
Матрична	2170 – 4 бали	дост. – 0 бали	доб. – 4 бали	доб. – 4 бали	доб. – 4 бали
Дивізійна	3080 – 6 бали	зад. – 2 бали	зад. – 2 бали	доб. – 4 бали	дост. – 0 бали

Далі, враховуючи коефіцієнти значущості кожного параметра, визначаємо ефективність кожної запропонованої альтернативи.

Інтегральна оцінка:

- для функціональної структури:

$$4 \times 1,2 + 2 \times 1,4 + 4 \times 1,2 + 4 \times 1,3 + 0 \times 1,1 = 17,6 \text{ бала};$$

- для матричної структури:

$$4 \times 1,2 + 0 \times 1,4 + 4 \times 1,2 + 4 \times 1,3 + 4 \times 1,1 = 19,2 \text{ бала};$$

- для дивізійної структури:

$$6 \times 1,2 + 2 \times 1,4 + 2 \times 1,2 + 4 \times 1,3 + 0 \times 1,1 = 17,6 \text{ бала}.$$

Таким чином, найкращою організаційною структурою є матрична структура. Функціональна та дивізійна структури поступаються матричній структурі, але їх ефективність знаходиться на одному рівні.

Завдання для розв'язування

Завдання 1. Використовуючи методи оцінювання керівників, зваженої оцінки, а також цілісного підходу, виявити найбільш «проблемні» процеси, що мають місце на гірничому підприємстві.

Завдання 2. Використовуючи методи оцінювання керівників, зваженої оцінки, а також цілісного підходу, виявити найбільш «проблемні» процеси, що мають місце на фармацевтичному підприємстві.

Завдання 3. Організаційна структура управління підприємства має в своєму складі 27 підрозділів із загальною чисельністю працівників 1750 чол. З них 17 підрозділів із загальною чисельністю 1080 чол. – прямого

підпорядкування – керуються з одного центра. Обчислити кількісний коефіцієнт централізації.

Завдання 4. Організаційна структура управління підприємства має в своєму складі 27 підрозділів із загальною чисельністю працівників 1750 чол. З них 17 підрозділів із загальною чисельністю 1080 чол. – прямого підпорядкування – керуються з одного центра. Обчислити структурний коефіцієнт централізації.

Завдання 5. Виходячи з умов завдання 10, ситуаційна задача «Несолодкі проблеми кондитерського цеху «Казка»» (див. практичне заняття №2), запропонуйте управлінські рішення керівництву КЦ «Казка» для врегулювання конфліктних ситуацій у колективі.

Завдання 6. Ситуаційна задача. Навчальна практична ситуація описує реальні події у розвитку товариства — виробника харчових продуктів, створене в 1996 р. дев'ятьма особами. Місією підприємства було обрано забезпечення населення товарами, які приносять користь. Підприємство розпочало діяльність з реалізації цукру, борошна, макаронних виробів, мінеральної води та безалкогольних напоїв. З часом підприємство набуло репутації порядного та надійного партнера. В умовах високого динамізму зовнішнього середовища та економічної нестабільності стратегічне планування на підприємстві охоплювало інтервал 1-3 роки, але, крім того, постійно відбувався процес коригування цілей і напряду діючої стратегії. Поступово прибутковість почала зменшуватися. Ефект «звикання до успіху» повністю загальмував процес організаційного розвитку. Тому перед керівництвом товариства постало питання щодо диверсифікації своєї діяльності. Що краще — ризикувати сьогоднішнім чи завтрашнім благополуччям?

За свою десятилітню кар'єру Геннадій П. мав можливість розвинути свої розумові здібності та ділові якості, а вольові риси залишали бажати кращого. «Не може бути нічого ліпше за здоровий спосіб життя», саме так розмірковував Геннадій П., коли позбавився останньої шкідливої звички — паління. Через відчуття свободи, незалежності у нього іноді навіть перехоплювало подих. Бо саме з цього моменту для Геннадія стало зрозумілим, що він дійсно відповідає вимогам, які ставляться до менеджера. Геннадій вирішив, що власна справа, якою він займається, має теж приносити більше користі усьому оточенню.

Разом із однокласниками в 1996 р. Геннадій П. заснував товариство з обмеженою відповідальністю, власниками якого стали дев'ять осіб. Ключові посади в товаристві розподілено між співзасновниками — кожний свідомо обрав саме ту функціональну ділянку, на якій зміг би принести найбільше користі.

Від початку роботи підприємства було визначено, що пріоритетними для товариства є виробництво та продаж товарів, які приносять користь здоров'ю людини. На підготовчих зборах, коли приймалося рішення щодо принципової

згоди у подальшій співпраці, серед учасників навіть точилася «війна думок». Виникло бажання розпочати свою діяльність і оригінальної стратегії, усі наголошували на обов'язковій значущості ні знесу для населення України загалом.

Але поступово в процесі підготовки документів, реєстрації підприємства й узгодження низки організаційних проблем, товариство розпочало діяльність у бізнесовому середовищі достатньо банально і типово — з реалізації продовольчої групи товарів: цукру, борошна, круп'яних і макаронних виробів, мінеральної води та безалкогольних напоїв. Першим кроком стала організація продажу оптовими та дрібнооптовими партіями. Потім дійшла черга і до роздрібної мережі. Серед більшості партнерів товариство набуло репутації порядного та надійного. Підприємство жодного разу не зірвало термінів поставки продукції чи оплати наданих матеріалів, товарів, обладнання.

Вдалою була й укладена з місцевою владою угода на довгострокову (49 років) оренду землі та будівель збанкрутілої фірми «Укроптгалантерея». За певних умов приміщення могли використовуватись як для складування товарів, так і для відкриття роздрібного магазину.

Більшість питань постачання продукції та її збуту вирішувались за спрощеною системою. Постачальники були зацікавлені в співпраці з авторитетною та порядною фірмою. Знищення галузевих бар'єрів давало ту необхідну в новому бізнесі можливість, яка дозволяла подолати стартові труднощі і знайти гідних партнерів по бізнесу.

В умовах високого динамізму зовнішнього середовища та економічної нестабільності, на думку засновників фірми, встановлення цілей і стратегії на довгий час (понад п'яти років) було нерациональним. Тому стратегічне планування на підприємстві охоплювало часовий інтервал 1-3 роки. Але, крім того, постійно відбувався процес коригування цілей і перегляд діючої стратегії.

Початок роботи підприємства можна було вважати вдалим. Уже через кілька років товариство увійшло до десятки основних оптових реалізаторів цукру та борошна в Україні. Підприємство досягло на ринку лідерських позицій за рівнем валових витрат завдяки ефективній роботі системи менеджменту. Внутрішньоорганізаційні програми було сформовано за «спартанськими» принципами, що дозволяло на кожному етапі діяльності реінвестувати дедалі більше ресурсів.

Не все сталося, як гадалося, або Реалії конкурентного ринку

Поступово з часом прибутковість з невідомих причин почала скорочуватись. Ейфорія від успіхів поступово знищувала раціоналізм в управлінні підприємством. Необґрунтовані витрати, пов'язані з проведенням презентацій, широких святкувань знаменних подій, збільшення розмірів заробітної плати призвели до порушення збалансованості між доходами товариства та допустимими витратами. Ефект «звикання до успіху» повністю загальмував процеси організаційного розвитку.

Далі так не можна було працювати. Усі це розуміли, але ніхто не хотів ставати «білою вороною», першим визнати те, що існують проблеми, які потребують термінового розв'язання. І це зрозуміло, бо дуже важко взяти на себе відповідальність за власні прорахунки та колег.

Генеральний директор одним із перших відчув, що поступово в роботі визріває криза. Він дав розпорядження усім ключовим посадовцям провести терміновий аналіз результатів поточної діяльності, оформити їх як службову записку і подати на розгляд за два тижні до загальних зборів учасників. Це розпорядження було виконано лише головним бухгалтером. Його результати, на думку генерального директора, були жахливими. Інші обмежились усними доповідями на рівні - усе непогано, усе можна владнати тощо.

Свіжий вітер, або «Оksamитова революція»?

На чергових зборах учасників товариства Геннадій, який очолював торговий відділ, взяв слово:

- Друзі! На сьогодні ми опинились у ситуації, коли розвиток нашого підприємства став поступово уповільнюватися. Ми стоїмо на порозі збитковості. Якщо терміново не внести корективи в нашу роботу, завтра ми вже будемо неспроможними протистояти нашим конкурентам. Прошу звернути увагу, що кількість подібних до нас організацій лише за останній рік збільшилася майже втричі: з 14 до 41. Поява таких великих гравців, як «Козак», «АТБ-груп», що мають потенціал вдесятеро більший від нашого, вимагають термінових дій. Нам необхідна диверсифікація!

У приміщенні всі загомоніли. Почулись репліки - «це загальна фраза», «не треба кидатися розумними словами», «що ти пропонуєш таке, надзвичайно нове» та ін. Головуючий напружено вгамував аудиторію. Геннадій продовжував:

- Шановні колеги, я хочу зазначити, що ми поступово, але впевнено (як це не прикро!) відхиляємось від задекларованої місії. Я пропоную новий напрям спрямування наших інтересів - соки. Може склалася помилкове враження, що період уживання соків обмежений і продовжується від листопада до червня та має два традиційні піки: святковий новорічний і весняний (авітамінозний). Ми на особистому досвіді можемо зробити висновки, що влітку вживаємо соки на 25, а то й на 50% менше. Я звернув увагу, що восени також зростає попит на екзотичну сокову продукцію, взимку - на гранатовий і морквяний, восени - на березовий сік. Тобто нам треба обов'язково враховувати сезонність змінювання смакових переваг споживачів. Але хочу зазначити, що сезонність - не велика проблема. Зараз підприємства-виробники почали випускати напої із вмістом соку, соки «light», морси, а також обов'язково пропонують фірмові холодильники. Сокові напої, морси можуть бути як товари - замінники газованих безалкогольних напоїв. Конкуренція між цими групами посилюється і може стати не сезонним явищем, а тривати протягом усього року. А це буде впливати на збільшення витрат підприємств-виробників на рекламу та мерчендайзинг. За нашими

розрахунками, уже в наступному році продаж соків і негазованих напоїв із вмістом соків може зрости на 20%. Ми будемо пропонувати в асортименті достатньо представницький набір «здорових» напоїв.

В офісі запанувала тиша. Майже кожний із дев'яти представників вищої ланки управління товариства відчув, з одного боку, зацікавленість, й і другого — постало питання: чи не занадто авантюрою є ця ідея? Підприємство вже мало досвід роботи з газованими безалкогольними напоями. І враження залишилися досить суперечливими: проблеми сезонності, великий діапазон якісних характеристик продукції в межах однієї торговельної марки. У всіх постало питання: а чи не наступимо ми двічі на ті самі граблі? Начальник відділу збуту підтримав ідею:

- У вільний час на прохання Геннадія я провів попередні дослідження і виявив, що в минулому році в операторів сокового ринку обсяги продажу порівняно з позаминулим зросли приблизно на 32%. Як це не дивно, але зростання забезпечили постійні споживачі сокової продукції. Прагнення до здорового способу життя, я вважаю, охоплює дедалі більшу кількість людей. Прошу також звернути увагу, що доходи населення і відповідно купівельна спроможність зростають, незважаючи на прогнозовані інфляційні очікування. Якщо така тенденція зберігатиметься, тоді щорічні темпи збільшення обсягів реалізації сокової продукції будуть коливатись у межах 20-25%.

Заступник директора з маркетингу та збуту поцікавився, якими торговими марками представлений ринок соків. Геннадій був готовий відповісти на це запитання:

- Кількість торгових марок, що реалізуються на внутрішньому ринку, наближається до восьми десятків, але великих виробників не більше 30, і кожний з них випускає дві-три торгові марки. Неозброєним оком видно - «Sandora», «Jaffa», «Смак», «Фрутіко», «Джус» та «Джусік», «Мрія», «Вінні», «Галичина», «Дар», «J7», «Santal» тощо. За оцінками деяких операторів ринку, лише 3-5 торгових марок забезпечують майже 50% продажу в країні. Не виключено, що будуть з'являтися й інші торговельні марки. За даними маркетингових досліджень, майже 60% споживачів соків ладні скуштувати нові вироби.

Третій учасник «оксамитової революції» - начальник відділу маркетингу і реклами — продовжував:

- Не можу не звернути увагу присутніх, що натеper постачальники соків роблять акцент на рекламу, дистрибуцію, мерчендайзинг, а не на ціноутворення та асортимент, як це було раніше. Можливим ускладненням буде те, що потужні вітчизняні виробники вже сформували свою власну дистриб'юторську мережу і доповнили її філіями у великих містах. Але для нас не буде таємницею еволюція збутових моделей підприємств-виробників, тому що виглядає вона таким чином (Геннадій прийшов на допомогу, взяв маркер і підійшов до фліп-чарту). Перший етап: виведення торговельної марки з метою максимального охоплення регіону і робота з усіма оптовими компаніями. Другий етап: просування торгової марки - відбір декількох регіональних дистриб'юторів, які реалізують продукцію іншим оптовикам і в роздрібну

мережу. Третій етап: досягнення торговою маркою авторитетності і перехід до моделі «один регіон - один дистриб'ютор». Четвертий етап: перетворення торгової марки на бренд і заміна регіональних дистриб'юторів філіями. Ми маємо непоганий козир — регіональна дистрибуція є справою занадто дорогою. Виробники будуть намагатися зменшити до мінімуму кількість торговельних посередників і прагнути сформувати мережу власних філій у регіонах. Наприклад, за даними засобів масової інформації, ТОВ «Сандора» має 24% загального обсягу реалізації через пряму дистрибуцію (Київ, Львів, Миколаїв, Херсон, Рівне), але причини відкриття власних філій обумовлені невідповідністю місцевих дистриб'юторів вимогам компанії. Ми можемо зробити сприятливий для себе висновок, що підприємство-виробник має залежність в обсягах реалізації не лише від місткості ринку, а й від роботи дистриб'ютора.

А з нашою репутацією та авторитетністю серед оптових та роздрібних споживачів, я гадаю, багатьох проблем ми зможемо уникнути.

«Сила тертя»

Комерційного директора пропозиція колег трохи приголомшила, тому що необхідно було докорінно змінювати вже визначену схему роботи. Шаблон дій був відпрацьований і можна було очікувати, що з часом він буде приносити прибутки. «Такі інноваційні ідеї, — зазначив комерційний директор у виступі, — лише збільшують напруження та знервованість. Краще працювати як раніше. А той, хто висуває ініціативу, - той і буде втілювати її в життя. Моя позиція — ніяких нововведень. Цього ще не вистачало, щоб я своїми руками зламав ту схему роботи, яку створив. До того ж вона дає постійні позитивні результати».

Головного бухгалтера і заступника директора з маркетингу та збуту зацікавило питання розрахунків за продукцію та цінова політика підприємств-виробників. Геннадій відповів, що наявність декількох дистриб'юторів в одному регіоні зазвичай обумовлює наявність конкуренції між ними і дає можливість проводити ціновий маневр. У нашому регіоні є дистриб'ютори майже усіх заводів-виробників соків, але їх асортимент обмежений конкретним підприємством. Стандартна оптова націнка становить 5-8% на оптові партії та 10-15% - на роздрібні. Майже всі виробники надають відстрочку платежів у середньому на два тижні або під реалізацію. І, як показує досвід, найбільшими неплатниками є саме роздрібні торговельні підприємства.

Проникнення на ринок нових торговельних марок починається через мережу спеціалізованих торговельних одиниць та великі торговельні мережі. Виробники роблять торгівлі великі поступки. Але ставлення підприємств до існуючих торговельних мереж постійно змінюється: від відкритого невдоволення до найбільшого задоволення. Причина невдоволення є банальною: за виставлену продукцію у торговельних мережах необхідно платити. «Встановлення взаємовідповідних умов буде на користь і виробникам соків, і нам, я в цьому впевнений».

«Суттєвою перевагою для нас, - зазначив Геннадій, - буде те, що більшість сокових компаній (наприклад, «Sandora», «Jaffa», «J7», «Мрія», «Шині») збільшили рекламні бюджети в декілька разів порівняно з минулими роками. І до того ж майже всі виробники піклуються про свою репутацію.

Однак їхні рекламні кампанії не завжди обмірковані й ефективні. Підприємства-виробники намагаються реалізувати той чи інший проект, не враховуючи концептуальні особливості торговельної марки пі результати маркетингових досліджень. І я вважаю, що це недолік дистриб'юторів, у першу чергу. Ми не дамо приводу для розв'язування «торговельних війн» між конкуруючими компаніями, і будемо намагатися забезпечити всім паритетні умови з урахуванням розроблених виробниками стандартів викладки. Також наш досвід в організації прямого та зворотного зв'язку дасть можливість додатково впливати на постачальника і, ймовірно, мати додаткові пільги».

Під час наради лише генеральний директор не висловив свого ставлення до пропозиції Геннадія та думок представників апарату управління товариства.

Обговорення було складним і напруженим. Відчувалося, що між колишніми друзями точаться небезпечні дискусії. Що краще - ризикувати сьогоднішнім чи завтрашнім благополуччям? Закінчено було нараду прийняттям рішення про проведення розширеного дослідження можливостей реалізації запропонованого проекту. До того ж генеральний директор падав розпорядження укласти договір про співробітництво з компанією «Socis» з метою виявлення прихильностей споживачів до конкретних марок соку. Це питання було вирішено розглянути через два місяці, але вже на позачергових зборах учасників.

Завдання для вирішення

1. Проведіть стратегічний аудит підприємства.
2. Дайте оцінку відповідності ефективності реалізації існуючих бізнес-процесів до принципу «безперервного вдосконалення».
3. Запропонуйте схему реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.
4. Дайте оцінку впливовості зовнішнього середовища на ефективність функціонування організації та його сприятливості/несприятливості до запропонованих організаційних змін.
5. Обґрунтуйте заходи щодо впровадження програм організаційних перетворень у підприємстві та подолання зовнішніх і внутрішніх бар'єрів.

Питання для обговорення

1. Поняття управлінської діагностики на підприємстві.
2. Діагностика антикризового управління підприємством, її складові елементи та їх характеристика.
3. Принципи управлінської діагностики.
4. Критерії оцінки ефективності прийняття конструктивних управлінських рішень, їх застосування та комплексність.

5. Чи є управлінська діагностика універсальним методом визначення рівня ефективності функціонування підприємства?
6. Які основні методологічні проблеми проведення управлінської діагностики?
7. Яке місце посідає управлінська діагностика в роботі підприємства?

Запитання для самоперевірки знань

1. Які основні цілі та методи управлінського аналізу?
2. Які основні питання вирішує оцінка рівня конкурентного статусу підприємства?
3. Охарактеризуйте основні підходи до визначення структури управлінського аналізу.
4. У чому полягає управлінська діагностика за системою Маккінсі?
5. Що розуміють під поняттям антикризове управління?
6. Визначте складові антикризового управління.
7. Вкажіть основні чинники, що обумовлюють успішний розвиток концепції антикризового управління на вітчизняних підприємствах.
8. За якими показниками можна оцінити ступінь ефективності впроваджуваних управлінських рішень на підприємстві?
9. Що є запорукою успішного здійснення антикризового управління на підприємстві?

Теми для підготовки доповідей та рефератів

1. Історизм становлення і розвитку антикризового управління на вітчизняних підприємствах.
2. Напрямки перспективного розвитку та оцінки потенціалу підприємства щодо впровадження антикризових методів управління підприємствами.
3. Напрямки підвищення обґрунтованості управлінських рішень, що приймаються в межах підприємства.

Тема 9

Діагностика економічної безпеки підприємства

Мета вивчення теми: визначення та аналіз економічної безпеки підприємств за допомогою різних методів діагностики.

Література: 2,5,17,30

Ключові терміни і поняття

- економічна безпека підприємства
- інтелектуальна складова економічної безпеки
- кадрова безпека
- технологічна безпека
- силова безпека
- екологічна безпека
- правова безпека
- інформаційна безпека

Зміст теми

1. Змістовно-типологічна характеристика економічної безпеки підприємства

Економічна безпека підприємства - це захищеність його діяльності від негативного впливу зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути виниклі загрози або пристосуватися до наявних умов, що негативно впливають на його діяльність. Зміст цього поняття включає систему заходів, що забезпечують конкурентостійкість і економічну стабільність підприємства, а також сприяють підвищенню рівня добробуту працівників.

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тім, 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 (організації);
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу того чи того суб'єкта господарювання;

- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством (організацією);
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних НДДкР;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства (організації);
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;
- надійне забезпечення безпеки персоналу підприємства, його капіталу і майна, а також комерційних інтересів.

2. Структурні елементи і особливості організації економічної безпеки підприємства

Загальна схема процесу забезпечення економічної безпеки включає такі дії (заходи), що здійснюються послідовно та одночасно:

- 1) формування необхідних корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, прав, інформації, технології та устаткування);
- 2) загальностратегічне прогнозування і планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- 3) стратегічне планування фінансово-господарської діяльності підприємства (організації);
- 4) загальнотактичне планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- 5) тактичне планування фінансово-господарської діяльності підприємства (організації);
- 6) оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства (організації);
- 7) здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки;
- 8) загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки.

Система економічної безпеки підприємства традиційно включає такі

складові:

- фінансова (досягнення найбільш ефективного використання наявних корпоративних ресурсів);
- інтелектуальна (збереження і розвиток інтелектуального потенціалу);
- кадрова (ефективне управління персоналом);
- техніко-технологічна (відповідність застосовуваних технологій сучасним вимогам виробництва);
- політико-правова (всебічне правове забезпечення діяльності підприємства відповідно до норм чинного законодавства);
- інформаційна (ефективне інформативно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства);
- екологічна (дотримання чинних екологічних норм і стандартів);
- силова (забезпечення фізичної безпеки персоналу та майна підприємства).

3. Методика здійснення діагностики економічної безпеки підприємства

Економічна наука розробила, а господарська практика випробувала загальну методологію оцінки рівня економічної безпеки підприємства (організації). Його пропонується оцінювати на підставі визначення сукупного критерію через зважування й підсумовування окремих функціональних критеріїв, які обчислюються із допомогою порівняння можливої величини шкоди підприємству та ефективності заходів щодо запобігання цій шкоді.

Сукупний критерій економічної безпеки будь-якого суб'єкта господарювання ($k_{\text{еб}}$) можна розрахувати, користуючись формулою

$$K_{\text{еб}} = \sum_i^n k_i \times d_i \quad (9.1)$$

де k_i – величина окремого (поодинокого) критерію за i -ю функціональною складовою; d_i – питома вага значущості i -ї функціональної складової; n – кількість функціональних складових економічної безпеки підприємства.

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

Ефективність системи захисту бізнесу – це здатність менеджменту підприємства уникнути небажаних змін у його ринковій діяльності в майбутньому.

Зміст і методи вимірювання показників ефективності захисту бізнесу [5]

Найменування показника	Зміст показника	Метод вимірювання
1	2	3
Економічність системи	Порівнює витрати на створення системи захисту бізнесу з результатами, досягнутими при її використанні	Експертний (моделювання) і при можливості виразити результати в грошовому вимірі (розрахунковий)
Ступінь залежності від основних постачальників	Показують ступінь негативного впливу на підприємство відмови постачальників від подальшої співпраці і рівень можливого тиску на підприємство з боку постачальників ресурсів	Розрахунковий (частка постачальника в загальному обсязі поставок, економічні та фінансові наслідки), і експертний (інші наслідки)
Ступінь залежності від основних покупців	Показує ступінь негативного впливу на підприємство відмови покупців від подальшої співпраці і рівень можливого тиску на підприємство з боку покупців продукції	Розрахунковий (частка покупця в загальному обсязі продажів, економічні та фінансові наслідки), і експертний (інші наслідки)
Наявність простроченої кредиторської заборгованості	Розмір кредиторської заборгованості по якій минув термін сплати, причини	В грошових одиницях, в одиницях часу, експертний
Наявність простроченої дебіторської заборгованості	Розмір дебіторської заборгованості по якій минув термін сплати, причини	В грошових одиницях, в одиницях часу, експертний
Економічні загрози, за якими немає плану дій	Існуючі і потенційні економічні загрози, для яких відсутні заходи щодо нейтралізації, причини	Експертний (загальний перелік загроз, з них: по яким загрозам немає заходів)
Повнота охоплення	Показує ступінь охоплення різних сфер діяльності підприємства заходами захисту бізнесу	Експертний
Логічна стрункість і несуперечливість	Показує ступінь логічного взаємозв'язку елементів системи захисту бізнесу та їх взаємини	Логічний аналіз, експертний

1	2	3
Доказовість в суді	Визначає можливість відстоювання різних положень системи захисту бізнесу в судових органах	Експертний
Використання диспозитивних норм законодавства	Показує рівень стандартності внутрішніх документів підприємства. За інших рівних умов, чим більше використовуються диспозитивні норми, тим більше індивідуальний підхід до змісту документів	Експертний
Ступінь відповідності внутрішніх документів вимогам законодавства	Визначає відповідність норм і положень статуту та інших внутрішніх документів нормам чинного законодавства	Експертний
Ступінь захищеності різних прав	Показує відповідність рівня захисту різних прав, в тому числі прав власності на підприємстві вимогам щодо захисту прав в законодавстві	Експертний

Механізм діагностики ризику на підприємстві включає чотири блоки:

блок 1 – оцінка якості вихідної інформації;

блок 2 – оцінка ризику;

блок 3 – ранжування об'єктів діагностики;

блок 4 – адаптація об'єктів до ризику.

У першому блоці механізму визначається достовірність інформації про ситуацію ризику на підставі встановлених критеріїв якості інформації, що значною мірою характеризує ефективність реалізації механізму діагностики в цілому. З формальної точки зору процес управління інформацією можна представити у вигляді чотирьох послідовних етапів.

На першому етапі даного процесу вивчається потреба в конкретній інформації, визначаються пріоритети інформаційних характеристик виявлених проблем, джерело і технологія отримання інформації, якість технічних засобів її вимірювання і контролю.

Найбільш істотним чинником, що визначає збір інформації, є доступність до джерела отримання необхідних даних. Основна увага при виборі джерела інформації повинна приділятися повноті охоплення, кількісному і якісному опису об'єкту, що діагностується, а також можливостям практичного застосування отриманої інформації. Обсяг інформації повинен бути достатнім, але не надлишковим, оскільки на певному етапі її надлишок лише утруднює аналіз і здорожує її обробку.

На другому етапі визначається належність інформації до визначеної групи або класу за принципом схожості і однорідності, проводиться фільтрація - виключаються дані, що не відносяться до даної проблемної ситуації, формується комплексне уявлення про неї.

На третьому етапі, виділяють найбільш перспективні інформаційні повідомлення, здійснюють їх оцінку, при цьому визначають вихідні дані з підвищеною інформаційністю. Для оцінки стану об'єкта, виявлення тенденцій і закономірностей його розвитку розраховують індекси і синтетичні показники.

На четвертому етапі аналізується інформація на предмет її актуальності і можливості використання досягнень вітчизняної і зарубіжної науки управління в рішенні аналогічних проблем. Результатом завершальної стадії даного етапу є висновок про інформаційне представлення проблем ризику[17].

Другий блок включає:

- розпізнавання ризику
- вибір критеріїв оцінки
- оцінку
- побудову профілю ризику

Третій блок передбачає перевірку рівня ризику на допустимість:

- оцінка фактора ризику
- оцінка групи факторів ризику підсистем
- оцінка ризику підприємства

Четвертий блок передбачає визначення тенденцій розвитку, пріоритетності щодо корегування, можливі управлінські дії в результаті:

- діагностики проблемних факторів
- діагностики проблемних підсистем
- загального діагнозу ризику підприємства.

Одною з методик розрахунку ризику банкрутства підприємства є п'ятифакторна модель (коефіцієнт Альтмана), побудована за даними успішно діючих і збанкрутілих промислових підприємств США. **Підсумковий коефіцієнт ймовірності банкрутства Z** розраховується за допомогою п'яти показників, кожний з яких був наділений певною питомою вагою, установленною на основі побудови регресійних моделей за допомогою статистичних методів:

$$Z\text{-рахунок} = 1,2K_1 + 1,4K_2 + 3,3K_3 + 0,6K_4 + K_5, \quad (9.2)$$

де K_1 – частка власного обігового капіталу у загальній величині активів підприємства;

K_2 – відношення нерозподіленого прибутку до активів;

K_3 – відношення прибутку до сплати відсотків до загальної величини активів;

K_4 – відношення ринкової вартості акціонерного капіталу до величини позикового капіталу;

K_5 – відношення виручки від реалізації продукції до загальної величини активів.

Результати розрахунків на основі моделі Альтмана показали, в яких випадках збільшується ступінь ймовірності банкрутства підприємств (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

Ступінь ймовірності банкрутства на основі моделі Альтмана

Значення Z-рахунку	Ймовірність банкрутства
1,8 і менше	Дуже висока
Від 1,8 до 2,7	Висока
Від 2,71 до 2,9	Існує можливість
3,0 і вище	Дуже низька

Метод Альтмана застосовується, насамперед, для великих акціонерних компаній, яких в Україні небагато.

4. Аналіз та оцінка досягнутого рівня економічної безпеки

Оцінку **фінансової безпеки підприємства** можна виконати на основі аналізу його фінансової стійкості, ступінь якої визначається виходячи з достатності оборотних коштів (власних чи позикових) для здійснення виробничо-збутової діяльності.

В цьому випадку оціночними показниками є:

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

$\pm E_m$ – надлишок (+) чи нестача (-) власних оборотних коштів, а також середньострокових, довгострокових кредитів і позик;

$\pm E_n$ – надлишок (+) чи нестача (-) загальної величини оборотних коштів.

Ці показники відповідають показникам забезпеченості запасів і витрат джерелами їхнього формування. Вони розраховуються за формулами, наведеними у Темі 6, п.4. Для оцінювання фінансової безпеки використовують і інші показники, зокрема – індекс обсягів виробництва; динаміки прибутку; розмір заборгованості; частки на ринку; частки державних інвестицій у ВВП; рентабельність; динаміку виробничих інвестицій тощо.

Важливе значення має визначення інтелектуальної складової економічної безпеки, який може бути здійснено у такий спосіб.

Насамперед розраховують значення наступних показників (коефіцієнтів):

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

Ці та інші аналогічні показники (коефіцієнти) порівнюють з показниками інших підприємств, аналізують їх динаміку (природно, при цьому враховують економічні показники діяльності аналізованого і порівнюваного підприємств).

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

$$P_{int} = \sum_{i=1}^n (1 - \delta_i) \times V_i \quad (9.3)$$

де δ_i - відносна оцінка i -го показника; V_i - питома вага i -го показника; Відносна оцінка i -го показника розраховується за такими правилами:

- якщо більше значення показника є кращим:

$$\delta_i = \frac{P_i}{P_{\max}} \quad (9.4)$$

- якщо менше значення показника є кращим:

$$\delta_i = \frac{P_{\min}}{P_i} \quad (9.5)$$

де P_i – значення i -го показника;

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

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

Далі виводять середні значення інтегрального показника ($P_{i.\text{ср}}$) для галузі (ринку), чи ж для конкретного підприємства за ряд років. При цьому можна задати визначений діапазон середніх ($0,7 P_{i.\text{ср}} < P_{\text{ср}} < 1,3 P_{i.\text{ср}}$).

По ступеню відхилення фактичних значень від середнього можна судити про рівень інтелектуальної складової економічної безпеки.

Якщо значення P_i розраховане для аналізованого підприємства, менше $P_{\text{ср}}$ - то це свідчить про те, що рівень інтелектуальної безпеки вищий за середній. Якщо $P_i > P_{\text{ср}}$, то рівень безпеки нижче середнього. Значення P_i , що знаходяться у зазначеному вище інтервалі, свідчать про середній рівень безпеки.

Розрахунок рівня безпеки для **кадрової складової** виконують аналогічно викладеному вище, вносячи зміни до складу показників. Уряді випадків показники інтелектуальної і кадрової складових економічної безпеки підприємства поєднують.

Показники **рівня технологічної безпеки** можуть бути розраховані аналогічно двом попередніми складовим, використовуючи показники:

- рівень прогресивності технологій, що розраховується як відношення кількості використовуваних прогресивних сучасних технологій (на рівні кращих серед підприємств, що працюють на конкретному ринку) до загальної їх кількості на підприємстві;

- рівень прогресивності продукції, що розраховується як відношення кількості найменувань вироблених нових прогресивних видів продукції (на рівні кращих зразків серед підприємств, що працюють на конкретному ринку) у загальній їх кількості;

- рівень технологічного потенціалу, що розраховується як частка технічних і технологічних рішень нарівні винаходів у загальній кількості нових рішень, використовуються у виробничому процесі і т. д.

Формалізована оцінка рівня технологічної складової економічної безпеки підприємства здійснюється за функціональним коефіцієнтом (K_f), який розраховується за такою формулою:

$$K_f = \frac{Z_{\text{відв}}}{V_{\text{ркз}} + Z_{\text{завд}}}, \quad (9.6)$$

де $Z_{\text{відв}}$ – відвернений збиток від реалізації комплексу заходів для охорони технологічної безпеки підприємства, грн.;

V_{pkz} – загальна сума витрат підприємства на реалізацію зазначеного комплексу заходів, грн.;

$Z_{завд}$ – сумарний завданий підприємству збиток за технологічною складовою його економічної безпеки, грн.

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

- втрат немає – абсолютна правова безпека;
- частка правових втрат складає від 0 до 25% – нормальна правова безпека;
- частка правових втрат від 25 - 50% – нестабільний стан;
- частка правових втрат від 50 - 75% – критичний стан;
- частка правових втрат від 75 до 100% – кризовий стан.

Рівень екологічної безпеки підприємства може бути укрупнено визначений у такий спосіб:

- абсолютна екологічна безпека, якщо забруднюючих речовин у викидах (у повітряне, водяне середовище і на ґрунт), що супроводжують діяльність підприємства, немає;
- нормальна екологічна безпека, якщо фактична концентрація забруднюючих речовин у викидах знаходиться в межах гранично припустимої концентрації (ГПК);
- хиткий екологічний стан, якщо фактична концентрація забруднюючих речовин у викидах (за більшістю забруднювачів) перевищує ГПК не більше, ніж: на 50 %;
- критичний екологічний стан, якщо фактична концентрація забруднюючих речовин у викидах (за більшістю забруднювачів) перевищує ГПК більш, ніж у два рази.

Сутність процесу забезпечення екологічної безпеки підприємства можна виразити у вигляді функції такого типу:

$$F(z, q, m) \rightarrow \min, \quad (9.7)$$

де z – витрати на заходи для дотримання екологічних норм, грн.;

q – втрати від штрафних санкцій за порушення екологічних норм, грн.;

m – втрати від закриття для продукції підприємства ринків інших держав з більш жорсткими нормами екологічної чистоти товарів, грн.

При цьому індикаторами екологічної складової економічної безпеки є, з одного боку, нормативи гранично припустимої концентрації шкідливих речовин, встановлені національним законодавством, а з іншого – аналіз ефективності заходів для забезпечення такої екологічної складової.

Для оцінки **рівня інформаційної безпеки** можуть бути використані наступні коефіцієнти:

➤ коефіцієнт повноти інформації ($K_{\text{п}}$), який розраховується як відношення обсягу інформації, що знаходиться в розпорядженні особи, яка приймає рішення і обсягу інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення;

➤ коефіцієнт точності інформації ($K_{\text{т}}$), який розраховується як відношення обсягу релевантної інформації до загального обсягу наявної інформації в розпорядженні особи, яка приймає рішення;

➤ коефіцієнт суперечливості інформації ($K_{\text{с}}$), який розраховується як відношення кількості незалежних свідчень на користь ухвалення рішення до загальної кількості незалежних свідчень у сумарному обсязі релевантної інформації.

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

Рівень інформаційної безпеки ($K_{\text{іб}}$) може бути визначений на основі значень добутку трьох згаданих коефіцієнтів:

$$K_{\text{іб}} = K_{\text{п}} \times K_{\text{т}} \times K_{\text{с}} \quad (9.8)$$

Тоді, якщо: $K_{\text{іб}} > 0,7$ – рівень безпеки високий; $0,3 < K_{\text{іб}} < 0,7$ – рівень безпеки середній; $K_{\text{іб}} < 0,3$ – рівень безпеки низький.

Рівень силової складової економічної безпеки підприємства може бути визначений на основі оцінки ймовірності реалізації відзначених вище (а також інших аналогічних) загроз. Ця ймовірність може бути розрахована об'єктивно як частота негативних впливів у минулому і поточному періодах діяльності підприємства чи ж суб'єктивно – методом експертних оцінок. Водночас до уваги необхідно приймати можливий збиток внаслідок реалізації загроз. Визначення рівня силової складової економічної безпеки підприємства може бути розраховане на підставі даних табл. 9.3.

Умовні позначення даних:

P – ймовірність втрат;

M_в – величина можливих втрат;

Z_v – власні засоби підприємства;
 V – виручка від реалізації продукції;
 $ВД$ – валовий дохід;
 $П_ч$ – чистий прибуток.

Таблиця 9.3

Оцінювання рівня силової складової економічної безпеки підприємства

Рівень безпеки	Умови			
Високий	$P \leq 0,0001$ $M_v \approx Z_v$	$P < 0,001$ $ВД < M_v < V$	$P < 0,01$ $П_ч < M_v < ВД$	$P \leq 0,1$ $M_v < П_ч$
Середній	$0,0001 < P \leq 0,001$ $M_v \approx Z_v$	$0,001 < P \leq 0,01$ $ВД < M_v \leq V$	$0,01 < P \leq 0,1$ $П_ч < M_v \leq ВД$	$0,1 < P \leq 0,2$ $M_v \leq П_ч$
Низький	$P > 0,001$ $M_v \approx Z_v$	$P > 0,01$ $ВД < M_v \leq V$	$P > 0,1$ $П_ч < M_v \leq ВД$	$P > 0,2$ $M_v \leq П_ч$

5. Напрямки підвищення рівня економічної безпеки моделювання ефективної організації економічної безпеки за окремими функціональними складовими

Конкретними кроками на шляху до підвищення рівня економічної безпеки українських підприємств можуть бути:

- в аспекті технологічної безпеки – закриття низькорентабельних і збиткових підприємств; зміна системи оплати праці наукових кадрів; створення нових організаційно-виробничих структур; використання лізингу; активна частка в міжнародних виставках, семінарах;
- ресурсної безпеки – вдосконалення систем розрахунків; підвищення продуктивності праці; збільшення капіталовкладень у ресурсозбереження; стимулювання «ресурсного» напрямку НДДКР;
- фінансової безпеки – застосування принципу дотримання критичних строків кредитування; створення інформаційного центру для постійних відомостей про борги підприємства та для перекривання каналів витoku інформації; створення в структурі інформаційного центру спеціальної групи спеціалістів з фінансів, яка б перевіряла податкові й інші обов'язкові платежі, виявляючи можливу передоплату й надавала відомості про основні виробничі фонди, що мало використовуються, з метою їхнього можливого продажу; використання нових форм партнерських зв'язків;
- ринкової безпеки – застосування засобів незалежної конкуренції, розподіл ринків збуту;

- соціальної безпеки – наближення рівня оплати праці до показників розвинутих країн; залучення робітників до управлінських функцій; підвищення кваліфікації працівників; зацікавленість адміністрації підприємства в працевлаштуванні безробітних; розвиток соціальної інфраструктури підприємства; підвищення матеріальної відповідальності працівників за результати своєї праці.

Приклад розв'язування практичного завдання

Приклад 1.3 За даними таблиці 9.4 розрахувати інтегральну оцінку економічної безпеки підприємства та побудувати схему областей економічної безпеки.

Таблиця 9.4

Вихідні дані для оцінювання економічної безпеки підприємства

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень
Інтелектуальна	3	1
Кадрова	3	2
Технічна	3	3
Правова	3	1
Екологічна	5	4
Інформаційна	3	1
Силова	3	2
Фінансова	5	4

Розв'язування

З метою розрахунку інтегральної оцінки економічної безпеки розрахуємо відносні оцінки безпеки підприємства за кожною складовою безпеки.

Відносна оцінка безпеки за відповідною складовою розраховується відношенням фактичного рівня безпеки (n_i) до максимального рівня безпеки (N_i) відповідної складової. Так, наприклад, для інтелектуальної складової економічної безпеки підприємства відносна оцінка безпеки дорівнює:

$$P_i = \frac{n_i}{N_i} = \frac{1}{3} = 0,33$$

Аналогічні розрахунки проводимо для решти складових безпеки, а результати розрахунків зводимо до таблиці 9.5.

Таблиця 9.5

Оцінка економічної безпеки підприємства

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень	Відносна оцінка
Інтелектуальна	3	1	0,33
Кадрова	3	2	0,67
Технічна	3	3	1
Правова	3	1	0,33
Екологічна	5	4	0,8

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень	Відносна оцінка
Інформаційна	3	1	0,33
Силова	3	2	0,67
Фінансова	5	4	0,8

Чим ближче значення оцінки до одиниці, тим вищий рівень економічної безпеки. Оцінка нижче 0,5 свідчить про ослаблення економічної безпеки підприємства. Аналіз окремих складових дозволить встановити звідки надходять погрози.

Приклад 2. Оцінити рівень інтелектуальної складової інноваційного потенціалу підприємства виходячи з наступних даних (табл. 9.6).

Таблиця 9.6

Вихідні дані

Показники	Значення по роках		
	20X1	20X2	20X3
1. Кількість працівників високої кваліфікації. чол.	408	402	397
2. Кількість працівників високої кваліфікації, які звільнилися протягом року. чол.	6	12	8
3. Середньосписочна чисельність ПВП. чол.	1325	1264	1206
4. Кількість інженерно-технічних і наукових працівників, чол.	146	148	139
5. Кількість винаходів за рік	7	6	3
6. Кількість раціоналізаторських пропозицій за рік	68	82	70
7. Кількість працівників з вищою освітою. чол.	375	370	364
8. Кількість інженерно-технічних і наукових робітників пенсійного віку чол.	62	60	56

Питомі ваги показників:

- плинність кадрів високої кваліфікації – 0,2
- питома вага інженерно-технічних і наукових працівників – 0,25
- показники винахідницької активності – 0,25
- показники раціоналізаторської активності – 0,1
- показники освітнього рівня – 0,15
- показники віку інженерно-технічних і наукових працівників – 0,05.

Методичні поради:

1. Плинність кадрів високої кваліфікації розраховується, як відношення кількості робітників, що звільнилися, до загальної кількості робітників даної кваліфікації.
2. Питома вага інженерно-технічних і наукових працівників розраховується як відношення їх кількості до середньосписочної кількості робітників.

3. Показник винахідницької (раціоналізаторської) активності, визначається як відношення кількості винаходів (рацпропозицій) до кількості працюючих чи інженерно-технічних працівників;
4. Показник освітнього рівня визначається як відношення кількості осіб, що мають вищу (спеціальну) освіту відповідно до профілю діяльності підприємства до загальної кількості працюючих і т.д.
5. Показник віку інженерно-технічних і наукових працівників розраховується як відношення кількості працівників пенсійного віку до загальної кількості працівників цієї групи.

Розв'язування

Розрахунок інтегрального показника (формула 9.3):

$$P_{int} = \sum_{i=1}^n (1 - \delta_i) \times B_i = (1 - \delta_1) \times B_1 + (1 - \delta_2) \times B_2 + (1 - \delta_3) \times B_3 + (1 - \delta_4) \times B_4 + (1 - \delta_5) \times B_5 + (1 - \delta_6) \times B_6$$

де δ_1 - відносна оцінка показника щільності кадрів високої кваліфікації;
 B_1 - питома вага 1-го показника;

δ_2 - відносна оцінка показника питомої ваги інженерно-технічних і наукових працівників; B_2 - питома вага 2-го показника;

δ_3 - відносна оцінка показника винахідницької активності; B_3 - питома вага 3-го показника;

δ_4 - відносна оцінка показника раціоналізаторської активності; B_4 - питома вага 4-го показника;

δ_5 - відносна оцінка показника освітнього рівня; B_5 - питома вага 5-го показника;

δ_6 - відносна оцінка показника віку інженерно-технічних і наукових працівників; B_6 - питома вага 6-го показника;

Відносні оцінки δ_1 і δ_6 розраховуються за формулою (9.5), т. я. менше значення показника є кращим:

$$\delta_i = \frac{P_{min}}{P_i}$$

Відносні оцінки δ_2 , δ_3 , δ_4 і δ_5 розраховуються за формулою (9.4), т. я. більше значення показника є кращим:

$$\delta_i = \frac{P_i}{P_{max}}$$

Проведемо розрахунок інтелектуальної складової інноваційного потенціалу для 20X3 року. Дані для розрахунку занесемо в табл.9.7.

Розрахункові дані

Показники	Значення по роках					
	20X1		20X2		20X3	
Плинність кадрів високої кваліфікації	6/408	0,015	12/402	0,03	8/397	0,02
Питома вага інженерно-технічних і наукових працівників	146/1325	0,11	148/1264	0,12	139/1206	0,12
Показник показника винахідницької активності	7/146	0,05	6/148	0,04	3/139	0,02
Показник раціоналізаторської активності	68/146	0,47	82/148	0,55	70/139	0,5
Показник освітнього рівня	375/1325	0,28	370/1264	0,29	364/1206	0,3
Показник віку інженерно-технічних і наукових працівників	62/146	0,42	60/148	0,41	56/139	0,4

$$\delta_1 = 0,015/0,02 = 0,75$$

$$\delta_2 = 0,12/0,12 = 1$$

$$\delta_3 = 0,02/0,05 = 0,4$$

$$\delta_4 = 0,5/0,55 = 0,91$$

$$\delta_5 = 0,3/0,3 = 1$$

$$\delta_6 = 0,4/0,4 = 1$$

$$P_{int} = (1-0,75) \times 0,2 + (1-1) \times 0,25 + (1-0,4) \times 0,25 + (1-0,91) \times 0,1 + (1-1) \times 0,15 + (1-1) \times 0,05 = 0,05 + 0 + 0,15 + 0,009 + 0 + 0 = 0,209$$

За цим методом кращим результатом вважається якнайменше значення інтегрального показника підприємства, що вказує на найменше відхилення від еталону.

Якщо середнє значення P_{cp} підприємства прийняте на рівні 0,5, то відповідно до нерівності $0,7 P_{i, cp} < P_{cp} < 1,3 P_{i, cp}$:

$$0,35 < P_{cp} < 0,65$$

$0,209 < P_{cp}$, це свідчить про те, що рівень інтелектуальної безпеки вищий за середній рівень.

Завдання для розв'язування

Завдання 1. Визначити рівень технологічної складової інноваційного потенціалу підприємства, використовуючи методику, наведену у п. 4 цієї теми, а також дані таблиці 9.8. Розрахунку інтегрального показника аналогічний наведеному у прикладі 2.

Таблиця 9.8

Вихідні дані

Показники	Значення за роками		
	2015	2016	2017
Загальна кількість технологій, які використовуються на підприємстві	68	70	76
з них: кількість прогресивних сучасних технологій (на рівні кращих серед підприємств, працюючих на конкретному ринку)	13	16	15
Загальна кількість найменувань продукції, яка виробляється на підприємстві	836	840	854
з них: кількість найменувань нових прогресивних видів продукції	246	248	263
Загальна кількість нових рішень, які використовуються у виробничому процесі	25	23	26
з них: кількість технічних і технологічних рішень на рівні винаходів	4	6	7
Кількість технологій, розроблених на даному підприємстві і впроваджених на ньому	10	12	8

Питомі ваги показників:

Рівень прогресивності технологій – 0,2

Рівень прогресивності продукції – 0.3

Рівень технологічного потенціалу – 0.25

Рівень власних розробок технологій – 0,25

Задання 2. Визначити рівень науково-дослідної складової інноваційного потенціалу підприємства, використовуючи методику, викладену у п. 4 і користуючись вихідними даними (табп. 9.9). Зробити висновки.

Таблиця 9.9

Вихідні дані

Показники	Значення за роками		
	2011	2012	2013
1.Обсяг товарної продукції. тис.грн	17225	13306	19604
2.Витрати на НДДКР, тис. грн	936	1024	1363
3. Витрати на впровадження новин технологій, тис. грн	324	346	935
4. Витрати на впровадження нової техніки, тис. грн	78	36	92
5. Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	1325	1264	1203
6. Чисельність науково-технічних і наукових працівників, чол	146	148	139

Питомі ваги значущості показників:

Питома вага витрат на НДДКР в загальному обсязі товарної продукції – 0,25

Питома вага витрат на використання науково-технічних досягнень (впровадження нових технологій і нової техніки) в обсязі товарної продукції – 0,30

Питома вага науково-інженерних і технічних кадрів у загальній чисельності зайнятих – 0,25

Співвідношення витрат на НДДКР і витрат на впровадження нової техніки -0,20.

Завдання 11. Ситуаційна задача «Ризики та успішний бізнес»

Мета: визначити вплив ризиків на діяльність підприємства та на його прибуток. Завдання допомагає виробити дієві підходи до визначення критичних чи загрозливих факторів у роботі підприємства та вчасному прийняттю заходів з їхнього попередження. Виконання завдання формує навички в ідентифікації, оцінці й управлінні ризиками.

Опис ділової ситуації

Завод «Альфа» (м. Тернопіль) сьогодні є одним із лідерів в Україні з виробництва газового обладнання та кульових кранів. Свою діяльність завод розпочав 26 травня 1991 р. у формі спеціалізованого підприємства «Альфа» як виробник обладнання для систем газифікації України. Усі ці роки підприємство динамічно розвивалось і трансформувалось у машинобудівний завод із повним циклом виробництва.

На підприємстві працює 130 осіб, із них 32 інженерно-технічні працівники. Завод «Альфа» провадить такі види діяльності:

Виготовлення газового обладнання:

- газорегуляторних пунктів шафового, контейнерного і надомного типів;
- технологічних пунктів обліку газу шафового (ШПОГ) і вмонтованого (ВОГ) типів з діапазоном регулювання від 1,6 до 400 тис. куб. м/рік;
 - фільтрів газових ФВГ 50, ФСГ 50, 100.

Виготовлення кранів кульових фланцевих:

- ДУ 15, 20, 25, 32, 40, 50, 65, 80, 100, 125, 150; РУ 6, 16, 25;
- робоче середовище: вода, газ природний, пропан-бутан, нафтопродукти;
- категорія герметичності А.

Крім того, підприємство започаткувало виготовлення спільно з НВФ «Авто-Титан» каталізаторів пального КП (Б, Д), призначених для зменшення шкідливих викидів у атмосферу (25-40%), економії пального (5%) і покращення умов роботи двигуна внутрішнього згорання.

На даний час завод розширює дилерську мережу по Україні та на теренах СНД.

Газове обладнання широкого асортименту є основною продукцією «Альфа» (питома вага газового обладнання в загальних обсягах виробництва та надходжень підприємства становить 80%). Шафові газорозподільні пристрої,

газорозподільні пункти контейнерного типу, вузли обліку газу, газові фільтри тощо виробництва даного заводу відомі споживачам і спеціалістам України своєю якістю та сучасним зовнішнім виглядом.

Однак відсутність якісної запірної арматури для комплектації газового обладнання, змусило підприємство у 2001 р. розпочати розробку конструкції компактних кульових фланцевих кранів КЗК 41. При цьому головними вимогами щодо даної продукції були: забезпечення надійності, безпеки, простоти у монтажі й обслуговуванні, ремонтпридатність, технологічність у виготовленні, сучасний дизайн і зручність під час транспортування.

Вирішення цих завдань сформувало другий напрям виробництва даного заводу — виготовлення запірної арматури.

Досягнення підприємства у виготовленні запірної арматури оцінені державними органами і споживачами. Так, у 2009-2010 рр. завод став фіналістом Всеукраїнського конкурсу «100 кращих товарів України» у номінації «продукція виробничо-технічного призначення «крани шарові КЗК 41», а у 2011 р. — лауреатом цієї номінації.

Цінова політика підприємства по кульових кранах перебуває в діапазоні між вітчизняними виробниками «Маршал» і «Олбризсервис», з одного боку, та імпортними «Ефар» - з другого. Завдяки застосуванню сучасних технологій підприємство прагне гармонізувати вирішення споконвічної проблеми — співвідношення ціни й якості. Завод використовує кульові крани у виробництві газового обладнання, і тим самим досягає, крім безпосереднього продажу їх на ринку, й опосередкованого продажу за допомогою газового обладнання. «Альфа» постійно шукає можливості безпосередньої співпраці із споживачами та великими торговими компаніями (дилерами).

По кожному напрямку діяльності підприємства існують конкурентні умови на ринку. У сфері виготовлення газового обладнання працюють в основному національні виробники, і навіть за умови членству України у СОТ ситуація кардинально не зміниться.

Основними конкурентами на ринку газорегуляторного обладнання є:

- ПАТ «Могилів-Подільський завод газового устаткування та приладів», м. Могилів-Подільський;
- ТОВ «Газтех», м. Суми;
- ТОВ «Газтехніка», м. Харків;
- ПП «Полтава-Теплоприбор», м. Полтава;
- ПрАТ «ПромГазАпарат», Київська обл., м. Фастів;
- компанія «Іксер-Дніпро», м. Дніпропетровськ;
- монтажні організації, СПМК;
- малі товариства, які діють на базі газових господарств і які не рекламують власну діяльність, але посідають на ринку вагоме місце.

Приблизна питома вага основних виробників газового обладнання на ринку:

- 1) ТОВ «Альфа» - 30%;

- 2) ПАТ «Могилів-Подільський завод газового устаткування та приладів» - 20%;
- 3) Монтажні організації, СПМК та малі підприємства — 15%;
- 4) ТОВ «Газтех» - 10%;
- 5) ТОВ «Газтехніка» - 10%;
- 6) ПП «Полтава-Теплоприбор» — 5%;
- 7) ПрАТ «ПромГазАпарат» - 5%;
- 8) компанія «Іксер-Дніпро» — 5%.

Основні споживачі газового обладнання ТОВ «Альфа» — це:

- 1)монтажні, проектно-монтажні організації, СПМК;
- 2)одноразові покупці, які здійснюють газифікацію об'єктів (приватні особи, сільські, дачні чи вуличні кооперативи, підприємства тощо);
- 3)торгово-посередницькі організації;
- 4)газові господарства (УЕГГ).

У свою чергу виготовлення запірної арматури ускладнюється через наявність великої кількості зарубіжної арматури, а за останні роки й активним проникненням дешевої турецької та китайської арматури.

Виготовлення каталізаторів — перетворювачів пального для двигунів внутрішнього згорання є цілком новим напрямом діяльності в Україні, яке ґрунтується на використанні високих технологій і призначене для зменшення шкідливих викидів в атмосферу від двигунів внутрішнього згорання, що працюють на вуглеводневому паливі.

Основні досягнення підприємства за останні шість років:

- середні темпи зростання обсягів виробництва і реалізації 15% на рік;
- постійне зростання заробітної плати;
- участь у більше ніж у 10 виставках на рік;
- перемога на Всеукраїнському конкурсі якості у 2010 р. серед виробників продукції виробничо-технічного призначення;
- покращення умов праці персоналу та забезпечення у повному обсязі засобами зв'язку та інформації;
- залучення коштів на капітальне будівництво і модернізацію виробництва не менше 1 млн грн на рік.

Лукаsevич Степан Адамович — генеральний директор (власник) на 15-му році існування компанії зрозумів необхідність внесення змін до стратегії розвитку підприємства після аналізу красномовних діаграм (рис.9.1 і 9.2).

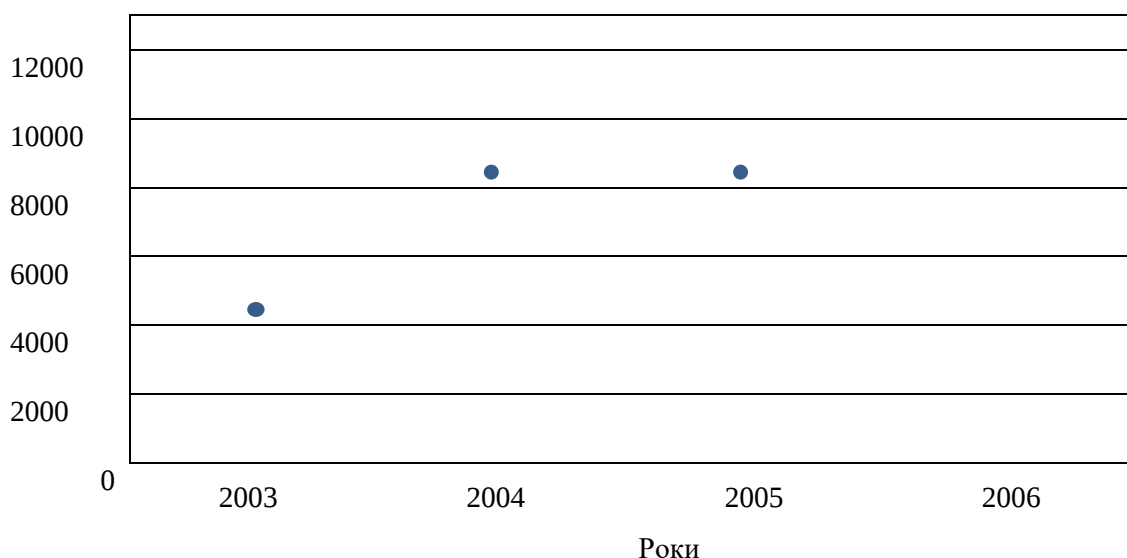


Рис. 9.1. Доходи від реалізації продукції за 2010-2012 рр., тис. грн.

Дві криві (обсяг реалізації та чистий прибуток) за останні два роки ілюструють різноспрямовані тенденції. За умов суттєвого зростання обсягів реалізації чистий прибуток падає. Такі тенденції не відповідають гаслу підприємства: «Ми приречені на успіх!».

У майбутньому керівництво заводу планує провести подальшу диверсифікацію діяльності в напрямі розробки енергозберігаючих технологій і виготовлення сучасної продукції, яка має забезпечити покращення екологічного стану навколишнього середовища й економію енергетичних ресурсів.

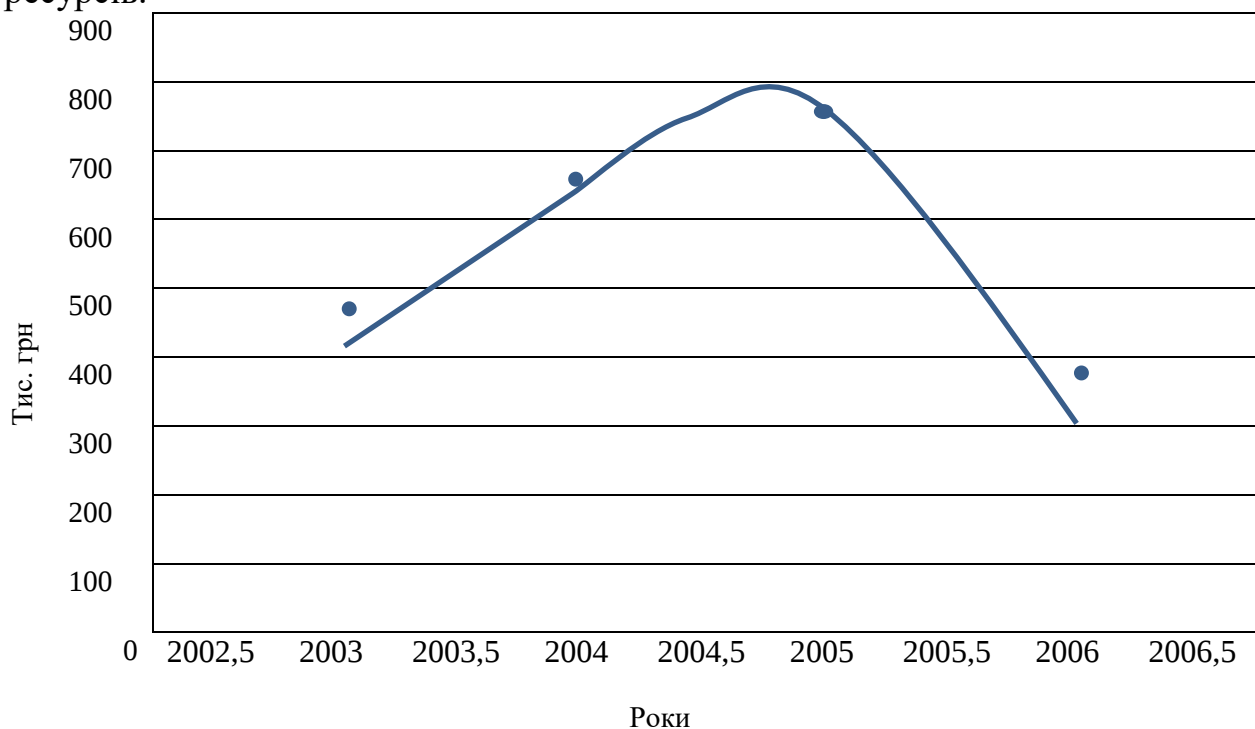


Рис.9.2. Чистий прибуток підприємства за 2003—2006 рр.

Слід наголосити на сезонності основної продукції підприємства — 70% збуту газового обладнання та кульових кранів припадає на III і IV квартали. Нестабільність доходів підприємства посилюється і політичною нестабільністю в країні та недостатньою кваліфікацією працівників.

Крім того, підприємство зазнало значних збитків при виході на ринок із новим товаром (каталізатором). Маркетологи підприємства припустилися низки помилок у ході розробки маркетингової стратегії даної продукції. Також через широку номенклатуру продукції підприємство іноді невчасно виконує свої зобов'язання перед покупцями, що псує репутацію заводу. Вихід на ринки країн СНД також спричиняє посилення впливу змін валютних курсів.

Вітчизняний ринок газового обладнання тісно пов'язаний із виділенням бюджетних коштів на газифікацію населених пунктів і задоволення технологічних потреб підприємств. Тому бізнес «Альфа» залежить від кон'юнктури на світовому ринку енергоносіїв і політичної стабільності в державі.

Степан Адамович вирішує скликати провідних фахівців не на традиційну нараду, на якій він ставив зазвичай завдання і запитував про їхнє виконання. На цей раз він хоче почути їхню думку в режимі так званого мозкового штурму. Зокрема, директор хоче почути відповіді на такі запитання:

1. У чому причина різкого зниження прибутковості?
2. Наслідки дії яких ризиків не вдалося мінімізувати?
3. Які ризики впливають на діяльність підприємства?
4. Які ризики мають суттєвий вплив на зниження прибутковості?
5. Які методи управління ризиками можна використати?
6. Хто на підприємстві може здійснювати управління ризиками?

Запитання, які потрібно вирішити в ході розгляду завдання

1. Із запропонованого переліку визначити основні види ризиків, які спричинили зниження прибутковості.
2. Проранжувати ризики та визначити методи управління ними.
3. Скласти карту ризиків.

Рекомендації щодо розв'язання завдання

Завдання, які необхідно вирішити для досягнення мети:

1. Вивчити види ризиків і фактори, що їх спричиняють.
2. Спробувати індивідуально ідентифікувати ризики та порівняти одержані результати з іншими учасниками.
3. Зрозуміти, які ризики можна ігнорувати (зелена зона карти), якими можна управляти (жовта зона) і які є катастрофічними (червона зона).
4. Оцінити ефективність мозкового штурму як методу ідентифікації та ранжування ризиків.

Основні підходи до виявлення ризику:

- 1) мозковий штурм;
- 2) опитувальник;
- 3) складання й аналіз діаграми організаційної структури підприємства;

- 4) інспекційні відвідини виробничих підрозділів;
- 5) метод Delphi;
- 6) метод номінальної групи;
- 7) картки Кроуфорда;
- 8) опитування експертів;
- 9) ідентифікація головної причини;
- 10) аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT);
- 11) контрольні списки;
- 12) метод аналогій;
- 13) аналіз фінансової та управлінської звітності:
 - розгляд і аналіз первинних документів управлінської і фінансової звітності;
 - аналіз даних щоквартальних і річних фінансових звітів;
 - експертиза документації спеціалізованими консалтинговими фірмами.
- 14) складання і аналіз карт технологічних потоків виробничих процесів.

Кожний із перерахованих методів має можливість дати достатньо велику кількість інформації, яку слід належним чином проаналізувати і структурувати. Основна мета такої роботи - встановити взаємозв'язки між окремими даними, що містяться в різних джерелах.

Низку особливостей дає виявлення фінансових і комерційних ризиків підприємства. Основне значення в цьому разі належить аналізу фінансової документації підприємства. Для цього необхідно підготувати специфічні запитальники, а також адаптувати й інші методи виявлення ризику.

У табл. (Додаток Д) досліджено переваги і недоліки основних методів ідентифікації ризиків.

Після ідентифікації ризиків можна приступити до побудови карти ризиків або складання їхнього переліку, тобто проранжувати ризики. Карта ризиків - це графічний і текстовий опис обмеженої кількості ризиків компанії, розміщених у прямокутній таблиці, по одній осі вказується потужність впливу або значимість ризику, а по іншій - імовірність або частота його виникнення ризику.

Іншим методом аналізу портфеля ризиків організації є створення переліку всіх ризиків організації, тобто ранжування всіх ризиків організації. Отже, коли ризики виявлені, їх ранжують за пріоритетами. На першому етапі (до визначення стратегії ризик-менеджменту) це можна здійснити, проаналізувавши сукупний ризик події чи ситуації, а саме, імовірність виникнення події або ситуації у поєднанні з оцінкою наслідків. Наслідки повинні оцінюватись не тільки в фінансовому контексті, потрібно також враховувати потенціал їхнього впливу на реалізацію корпоративних завдань.

Окремі організації для ранжування ризиків користуються діаграмою на зразок «два на два»: комбінації наслідків ризику (значні – незначні) та їх імовірності (низька - висока).

Такий ризик-аналіз характеризується певною суб'єктивністю, а оцінка наслідків різних видів ризиків має різний ступень невизначеності. Ці фактори впливають на всі рішення, що стосуються реакції на певні ризики. Тому після ідентифікації ризиків можна використовувати той чи інший метод відображення наслідків та імовірності ризиків.

Тестові завдання

1. До основних функціональних цілей економічної безпеки підприємства не належать:
 - а) досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу;
 - б) свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання;
 - в) мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності та стан довкілля;
 - г) вірна відповідь а) і б).
2. Фінансова складова економічної безпеки підприємства це:
 - а) досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів;
 - б) збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства;
 - в) усебічне правове забезпечення діяльності підприємства;
 - г) вірна відповідь відсутня.
3. Ступінь відповідності застосованих на підприємстві технологій сучасним світовим аналогам щодо оптимізації витрат ресурсів належить до:
 - а) інформаційної складової «економічної безпеки»;
 - б) силової складової;
 - в) техніко-технологічної складової,
 - г) економічної складової.
4. До політичних причин виникнення зовнішніх негативних впливів економічної безпеки не належать:
 - а) військові конфлікти;
 - б) економічна і політична блокада;
 - в) фінансова криза світового характеру;
 - г) вірна відповідь а) і б).
5. До законодавчо-правових причин виникнення зовнішніх негативних впливів економічної-безпеки не належать:
 - а) здійснення власних політичних та інших цілей партіями, що перебувають при владі;
 - б) зміна положень чинного законодавства з питань власності;
 - в) зіткнення інтересів суспільних груп населення зрізних мотивів;
 - г) вірна відповідних, відсутня.
6. Із перелічених функцій не належить до процесу створення та захисту інформаційної складової економічної безпеки підприємства:

- а) прогнозування тенденцій розвитку науково-технічних і політичних процесів на підприємстві;
 - б) аналіз одержаної інформації;
 - в) збирання всіх видів інформації, що мають відношення до діяльності того чи іншого суб'єкта господарювання;
 - г) аналіз ринку цінних паперів підприємства.
7. Стан корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного і соціального розвитку, називається:
- а) економічною безпекою підприємства;
 - б) реструктуризацією підприємства;
 - в) вірна відповідь відсутня;
 - г) всі відповіді вірні.
8. Охороною майна, перевезенням, страхуванням майна та ризиків, забезпеченням безпеки інвестування на підприємстві займається:
- а) фінансова служба;
 - б) служба безпеки;
 - в) інформаційно-аналітичний підрозділ;
 - г) служба зв'язків з громадськістю.
9. Комплекс заходів, спрямованих на створення в очах громадськості сприятливого іміджу підприємства, називається:
- а) аналізом одержаної інформації;
 - б) зовнішньою, інформаційною діяльністю;
 - в) захистом інформаційного середовища підприємства;
 - г) обробкою та систематизацією інформації.
10. Захист від промислового шпionaжу на підприємстві належить до такого виду діяльності:
- а) безпека інформаційного середовища підприємства;
 - б) забезпечення сприятливого зовнішнього середовища підприємницької діяльності;
 - в) гарантування безпеки майна та капіталів підприємства;
 - г) забезпечення фізичної безпеки співробітників.

Питання для обговорення

1. Поняття економічної безпеки на підприємстві.
2. Аналітична оцінка економічної безпеки підприємства.
3. Алгоритм проведення функціонального аналізу заходів щодо досягнення необхідного рівня економічної безпеки підприємства.
4. Основні напрямки організації економічної безпеки за окремими функціональними складовими.
5. Поняття комерційної таємниці та оцінка наслідків її порушення.
6. Концептуальні засади управління безпекою підприємства.

7. Які основні передумови виникнення інтеграційної теорії підприємства?
8. Чи існує різниця між «кризовим станом» функціонування організації та «станом кризи»?
9. Чи можна сформулювати універсальний показник розмежування безпечного стану функціонування підприємства і кризового?
10. Чи можлива довгострокова економічна безпека підприємства?
11. Які основні методологічні підходи до діагностики економічної безпеки підприємства?
12. Які основні методологічні підходи до визначення станів функціонування підприємства?
13. У чому сутність, недоліки та переваги існуючих однокритеріальних показників прогнозування неплатоспроможності підприємства?
14. Охарактеризуйте основні показники рівня економічної безпеки підприємства.

Запитання для самоперевірки знань

1. Дайте визначення поняттю економічної безпеки підприємства.
2. Визначте основні складові економічної безпеки підприємства.
3. Назвіть передумови, необхідні для забезпечення відповідної безпеки економічного стану підприємства.
4. Вкажіть основні чинники, що обумовлюють результативне забезпечення економічної безпеки в межах конкретного підприємства.
5. Як правильно сформувати систему управління економічною безпекою підприємства на основі її діагностики?
6. За допомогою яких методів можна спрогнозувати перспективний розвиток економічної безпеки на підприємстві?

Теми для підготовки доповідей та рефератів

1. Структурний відділ забезпечення економічної безпеки на підприємстві.
2. Створення механізму управління економічною безпекою підприємства на основі її діагностики.
3. Характеристика особливостей забезпечення належної безпеки діяльності підприємства в конкурентному середовищі.
4. Особливості збереження комерційної таємниці.
5. Оцінка рівня секретності та конфіденційності інформації на підприємстві.

Тема № 10

Діагностика організаційної культури підприємства

Мета вивчення теми: дослідження соціально-психологічного клімату в колективі, практичне застосування моделей й типів організаційної культури.

Література: 2,13,15,20

Ключові терміни і поняття

- організаційна культура
- корпоративна культура
- ринкова культура
- бюрократична культура
- кланова культура

Зміст теми

1. Сутність та характеристика складових організаційної культури підприємства

Організаційна культура — це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Організаційна культура має певний набір елементів — символи, цінності, вірування, припущення [20, с. 198].

Діагностування організаційної культури розпочинається з формування цілей і визначення основних задач, після цього переходять до окреслення важливих напрямків, за якими буде здійснюватися діагностика. Під кожний напрямок вибирають відповідні методи та інструментарій, тобто технологію діагностики, і розпочинають безпосередньо сам процес, що проходить за відповідними етапами.

Відповідно до цілей, основними задачами діагностики організаційної культури є:

- ☐ формування загального образу культури організації та визначення її типу;
- ☐ дослідження впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на розвиток організаційної культури, які не тільки дають змогу визначити історичні передумови становлення корпоративної культури, але й сприятимуть у побудові її ефективної моделі;
- ☐ оцінка якісних та кількісних показників організаційної культури та її сильних і слабких сторін.

Роль і можливості діагностики визначаються сукупністю функцій, які вона виконує. Оскільки сфера застосування технологій діагностики доволі

широка, то вона характеризується різними функціями. Класифікація основних функцій діагностики організаційної культури подана в табл.10.1.

Таблиця 10.1

Класифікація основних функцій діагностики організаційної культури

Функції	Характеристика функцій
1. Власне діагностична	Дає змогу визначити тип організаційної культури та її стан
2. Прогнозування	Сприяє формуванню прогнозів стосовно майбутніх змін організаційної культури
3. Інформаційна	Сприяє в одержанні інформації для використання організаційної культури як ефективного тонкопланового інструменту управління
4.Пізнавальна	Дає змогу одержати нові знання про важливі характеристики організаційної культури

Синонімом організаційної культури вважають поняття корпоративної культури.

Корпоративна культура - це сукупність моделей поведінки, які придбані організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які показали свою ефективність і поділяються більшістю членів організації. Компонентами корпоративної культури є:

- прийнята система лідерства;
- стилі вирішення конфліктів;
- діюча система комунікації;
- становище індивіда в організації;
- прийнята символіка: гасла, організаційні табу, ритуали.

Зазвичай існуюча в організаціях корпоративна культура - складний комплекс припущень, бездоказово приймаються всіма членами колективу і задають загальні рамки поведінки.

Сучасні керівники та керуючі розглядають культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Вони прагнуть створити власну культуру для кожної організації так, щоб кожен, хто працює розуміли і дотримувалися її. Сучасні організації, як правило, представляють собою полікультурні освіти.

2. Система показників для оцінки організаційної культури підприємства

У науковій праці «Діагностика і зміни організаційної культури» К. Камерон і Р. Куїнн [13] пропонують дещо інші технології діагностування організаційної культури, які базуються на трьох підходах:

- холістичному (асоціюється з етнографічним);
- метафоричному або мовному (досліджуються як документи, так і різні види усного спілкування);
- кількісному або оцінному (використовуються опитувальники з відповідними шкалами оцінювання).

Відома методика конкурентних цінностей Камерона-Куїнна базується на використанні низки питань стосовно шести найважливіших аспектів організації та спроможна аналізувати організаційну культуру на декількох рівнях (індивідуальному, інтраорганізаційному, інтерорганізаційному).

Згідно з теоретичними положеннями авторів методики, існують два типи вимірів: **змістовний та зразковий**. **Змістовні виміри** відіграють роль натяків у сценаріях, сприяючи співробітникам у визначенні культурних цінностей своєї організації. А от **зразкові виміри** мають відношення до профілю організаційної культури, який визначається завдяки бальній оцінці за певною методикою.

До оцінних вимірів, що в сукупності віддзеркалюють фундаментальні цінності організаційної культури, К. Камерон і Р. Куїнн відносять такі:

- домінантні характеристики;
- стиль лідерства в організації;
- стиль управління працівниками;
- сутність організації, яка об'єднує її співробітників;
- стратегічні акценти;
- критерії успіху.

Зразкові виміри організаційної культури є такими:

- інтеграція і внутрішній фокус,
- диференціація і зовнішній фокус,
- гнучкість і дискретність,
- стабільність і контроль.

Відомі також такі виміри організаційної культури, як:

- швидкість зростання, зрозумілість дій, широта участі, дистанція владних повноважень (K. S. Cameron & D. R. Ettington, 1988);
- індивідуалізм, енергійність, рівень невизначеності та владних повноважень (G. Hofstede, 1980);
- швидкість зворотного зв'язку і рівень ризику (T. E. Deal & A. A. Kennedy, 1983);
- внутрішня єдність і узгодженість (V. Sathe, 1983), (J. P. Kotter & J. L. Heskett, 1992).

Та все ж частіше згадуються науковцями зразкові виміри, такі як сила,

згуртованість і тип організаційної культури.

Силою організаційної культури визначається могутність і первинність її впливу на всі кадрові та управлінські технології в організації, на тезаурусний стан її співробітників, безумовно, у разі наявності її позитивного потенціалу в постановці цілей, способах їхнього досягнення, традиційних накопиченнях, ритуалах тощо. Разом із тим слід пам'ятати, що організаційна культура та її сила розвиваються циклічно, і, наприклад, на етапі розквіту організації зазвичай фіксується лише наявність незначної позитивної кореляції.

Щодо **згуртованості організаційної культури**, то тут слід розуміти високий рівень узгодженості всіх субкультур, що існують, на підставі спільних організаційних цінностей і цілей, що саме й зумовлює специфічний набір характеристик, які визначають тип організаційної культури.

Існує багато підходів до класифікації корпоративної культури. Найкоротший і найточніший варіант їх класифікації дав американський дослідник Уільям Оучі, він виділив три основних види:

1. *Ринкова культура*, яка характеризується переважно вартісними відносинами і орієнтацією на прибуток. Основні цінності: конкурентоспроможність і продуктивність. Головна задача менеджерів – підвищувати продуктивність діяльності організації, вести її до результатів і прибутків;

2. *Бюрократична культура*, основана на перевазі регламентів, правил і процедур (джерелом влади є посада членів організації). Організаційна культура – формалізована і структурована. Довгострокові плани компанії полягають в забезпеченні стабільності, передбачені і рентабельні. Діями людей керують формальні правила і офіційна політика. Ключовими цінностями успіху вважаються чіткий розподіл повноважень із ухвалення рішень, стандартні процедури, механізми контролю і обліку;

3. *Кланова культура*, яка доповнює попередню; її основу складають внутрішні цінності організації, джерелом влади тут є традиції. Культура прийнята всіма співробітниками. Вони діляться: цінностями і цілями, згуртованістю, співучастю і відчуттям організації як “ми». Основні уявлення:

- зовнішні проблеми найкраще подолати, організовуючи бригадну роботу і піклуючись про підвищення кваліфікації співробітників;
- споживачі є партнерами;
- необхідно створювати для члена колективу гуманне зовнішнє оточення;
- головна задача менеджерів – делегування підлеглим повноважень, полегшення умов їх участі в бізнесі, прояви відданості справі і організації.

3. Основні етапи здійснення діагностики організаційної культури підприємства

Діагностування організаційної культури розпочинається з формування

цілей і визначення основних задач, після цього переходять до окреслення важливих напрямків, за якими буде здійснюватися діагностика. Під кожний напрямок вибирають відповідні методи та інструментарій, тобто технологію діагностики, і розпочинають безпосередньо сам процес, що проходить за відповідними етапами (табл. 10.2).

Таблиця 10.2

Етапи діагностики організаційної культури організації

Номер етапу	Зміст етапу
Визначення мети діагностики	
1	Визначення ділянки дослідження
2	Формування методично-організаційної основи діагностики
Вивчення сучасного стану організаційної культури	
3	Визначення виду отримання інформації та її збір
4	Аналіз і обробка отриманої інформації
5	Постановка діагнозу
Підведення підсумків і результатів оцінки	
6	Аналіз отриманих даних, розроблення висновків та рекомендацій
7	Розробка моделі організаційної культури підприємства з врахуванням галузевої специфіки і виду господарської діяльності.
8	Вибір інструментів і розробка заходів впливу на слабкості організаційної культури.
9	Розроблення комплексу заходів, прогнозів
10	Створення діагностичної бази даних

За своєю суттю будь-яка діагностична технологія є інтегрованою системою методів. До методів, які використовують при оцінці формування й розвитку організаційної культури, належать: ☐

- Емпіричний (спостереження, сприйняття, збирання інформації) ☐
- Системний підхід (зокрема синергетичний) ☐
- Методи математичного моделювання (метод лінійного програмування, метод пріоритетів)

Результатами діагностики організаційної культури організації можуть бути:

- заходи, спрямовані на удосконалення організаційної культури;
- зміна концепції розвитку організаційної культури;
- усвідомлення керівництвом важливості фактора організаційної культури у системі управління організацією та покращання її фінансових результатів.

4. Напрямки поліпшення організаційної культури підприємства

Потенціал організаційної культури зумовлює ефективність та конкурентоспроможність підприємства тільки за умов практичної реалізації системи наступних заходів:

- забезпечення прозорості та своєчасності інформації;
- визначення філософії товариства;
- роз'яснення та усвідомлення значущості культурних та моральних цінностей робітниками;
- залучення працівників до прийняття рішень;
- формування програми культурної адаптації персоналу;
- формування системи заохочення ротації, навчання, підвищення кваліфікації працівників;
- формування позитивного іміджу організації як у суспільстві, так і серед персоналу;
- формування системи заохочення творчої діяльності.

Управління організаційною культурою та її змінами є надзвичайно складним завданням, яке передбачає застосування досконалих методів стратегічного менеджменту, включаючи аналіз ризиків, та, з іншого боку, майстерності міжособистісного спілкування, створення мотивації до змін, почуття психологічної безпеки, позитивного бачення майбутнього, використання можливостей для зворотного зв'язку та активного залучення працівників до обговорення тих чи інших питань, у тому числі усвідомлення ризиків та можливих втрат.

Можливі заходи з удосконалення організаційної культури наведено у табл. 10.3.

Таблиця 10.3

Заходи з удосконалення організаційної культури підприємства

Етапи реалізації	Зміст робіт
1. Дослідження та формалізація бачення і очікування керівництва по удосконаленню ОК (організаційної культури).	Бачення керівництва в області ефективної ОК, критеріїв досягнення.
2. Дослідження існуючих інструментів і механізмів ОК, які склалися за час діяльності підприємства	- виявлення сформованої ОК в підрозділах і між ними (зв'язки «робітник – робітник», «робітник – керівник», «керівник – керівник»); - аналіз документів, які регламентують ОК; - аналіз ефективності фактичних інструментів і механізмів комунікації, їх відповідності до бачення керівництва; - аналіз методів внутрішнього PR.
3. Діагностика ефективності командної роботи	- оцінка структури команд; - дослідження компетенції в процесі основної діяльності організації; - оцінка системи управління командою
4. Удосконалення ОК	- впровадження необхідних інструментів та механізмів ОК; - формування бізнес-схем процесів комунікації

Продовження табл. 10.3

Етапи реалізації	Зміст робіт
5.Розробка методики контролю та діагностики ефективності ОК	- проектування структури методики контролю та діагностики, вибір інструментів; - формування пакета організаційно-методичних матеріалів; - розробка положення (регламенту) про методику контролю та діагностики
6.Регламентація ОК	- документальний опис ОК в організації; - розробка положення по ОК в організації; - узгодження та затвердження організаційних документів керівництвом
7.Навчання спеціалістів організації реалізації процедур, методам і технологіям по роботі ОК.	- проведення консультативного семінару – обговорення ОК для топ-менеджмента компанії; - проведення тренінгу по удосконаленню ОК для ключового персоналу організації; - проведення тренінгу з передачею технології управління ОК
8.Оцінка результатів удосконалення ОК	Отримання зворотного зв'язку від персоналу по організації ОК підприємства

Приклади розв'язання практичного завдання

Приклад 1. Виконати діагностику корпоративної культури підприємств.

Таблиця 10.4

Карта експертної оцінки сили культури управління підприємств

Структурні елементи культури	Підприємство					Коефіцієнт значущості
	№1	№2	№3	№4	№5	
Культура умов праці	1	5	4	2	2	0,10
Культура управління	2	4	3	1	2	0,15
Культура виробництва	3	3	2	2	1	0,10
Культура персоналу	4	4	1	1	3	0,15
Культура комунікацій	5	5	3	2	2	0,07
Культура взаємин з контрагентами	3	4	2	1	4	0,08
Культура інновацій	2	5	4	3	1	0,09
Культура організації праці	1	4	3	4	3	0,07
Культура соціального забезпечення	4	5	1	2	2	0,09
Економічна культура	2	5	2	1	4	0,10

Розрахуємо сумарне значення індикаторів по кожному підприємству з урахуванням коефіцієнта значущості кожного індикатора:

підприємство №1:

$1 \times 0,1 + 2 \times 0,15 + 3 \times 0,1 + 4 \times 0,15 + 5 \times 0,07 + 3 \times 0,08 + 2 \times 0,09 + 1 \times 0,07 + 4 \times 0,09 + 2 \times 0,1$
 $0 = 2,70$ балла;

підприємство №2:

$5 \times 0,1 + 4 \times 0,15 + 3 \times 0,1 + 4 \times 0,15 + 5 \times 0,07 + 4 \times 0,08 + 5 \times 0,09 + 4 \times 0,07 + 5 \times 0,09 + 5 \times 0,1$
 $0 = 4,35$ балла;

підприємство №3:

$4 \times 0,1 + 3 \times 0,15 + 2 \times 0,1 + 1 \times 0,15 + 3 \times 0,07 + 2 \times 0,08 + 4 \times 0,09 + 3 \times 0,07 + 1 \times 0,09 + 2 \times 0,1$
 $0 = 2,43$ балла;

підприємство №4:

$2 \times 0,1 + 1 \times 0,15 + 2 \times 0,1 + 1 \times 0,15 + 2 \times 0,07 + 1 \times 0,08 + 3 \times 0,09 + 4 \times 0,07 + 2 \times 0,09 + 1 \times 0,1$
 $0 = 1,75$ балла;

підприємство №5:

$2 \times 0,1 + 2 \times 0,15 + 1 \times 0,1 + 3 \times 0,15 + 2 \times 0,07 + 4 \times 0,08 + 1 \times 0,09 + 3 \times 0,07 + 2 \times 0,09 + 4 \times 0,1$
 $0 = 2,39$ балла.

Найкращим чином корпоративна культура організована на підприємстві №4, найгірший рівень має підприємство №2.

Слабкі сторони корпоративної культури:

підприємства №1:

- культура персоналу;
- культура комунікацій;
- культура соціального забезпечення;

підприємства №2:

- культура умов праці;
- культура управління;
- культура персоналу;
- культура комунікацій;
- культура взаємин з контрагентами;
- культура інновацій;
- культура організації праці;
- культура соціального забезпечення;
- економічна культура;

підприємства №3:

- культура умов праці;
- культура інновацій;

підприємства №4:

- культура організації праці;

підприємства №5:

- культура взаємин з контрагентами;
- економічна культура.

Завдання для розв'язування

Завдання 1. Виконати діагностику корпоративної культури підприємств.

Таблиця 10.5

Карта експертної оцінки сили культури управління підприємств

Елементи культури	Підприємство				
	№1	№2	№3	№4	№5
Культура керування	1	2	3	4	5
Стиль керівництва	3	2	4	5	5
Рівень централізації влади	3	2	4	5	3
Ступінь ефективності системи мотивації	4	3	4	2	3
Професійна підготовка керівників	4	3	5	3	4
Система кар'єрного просування	2	4	5	2	3
Система спадковості стилю керівництва	2	2	4	3	4
Рівень компетентності керівників	4	3	3	1	2
Ступінь залучення працівників до прийняття рішень	1	4	5	3	4
Імідж лідера	1	1	5	2	3

Завдання 2. Проаналізувати конкретну ситуацію, дати відповіді на питання

Прояви організаційної культури

1. Мережа готелів Ritz-Carlton відома у всьому світі. Її керівникам вдалося створити унікальну атмосферу і забезпечити високий рівень обслуговування, що дозволяє їй успішно розвиватися в умовах жорсткої конкуренції, мати впевнену позицію на ринку. У Ritz-Carlton кожен працівник вважає себе членом команди і робить все можливе, що якнайкраще

задовольнити клієнта. У цьому співробітникам допомагає збірник правил, що отримав назву «Золотий стандарт». Ще більш важливим є те, що політика компанії, практика і процедури спрямовані на підтриманні інтересу працівників до ефективної праці (відповідна система стимулювання, винагороди).

Співробітники відчують свою цінність для організації. Їх девіз: «Ми – леді і джентльмени – пропонуємо свої послуги леді і джентльменам». Гості і співробітники отримують однаково гарне обслуговування. Атмосфера і культура Ritz-Carlton повністю відповідають одна одній.

2. Головна мета компанії Mc Donald's – надавати своїм покупцям якість, обслуговування, зручність і споживчу цінність. Засновник компанії хотів створити мережу ресторанів, яка була б відома своєю якістю і єдиним методом приготуванні їжі. Він створив університет «Гамбургер», де кожний бажаючий міг отримати знання в області «гамбургерології», це стало елементом організаційної культури компанії. Mc Donald's цінує у своїх співробітниках лояльність і відданість. Політика і процедури Mc Donald's детально регламентують обов'язки співробітників і їх поведінку на роботі.

Наприклад, у відповідних інструкціях регламентується наскільки часто повинні прибиратися сантехнічні приміщення і яким лаком для нігтів треба користуватися. Mc Donald's проводить різні змагання і церемонії нагородження переможців, тих хто краще всіх виконує свої обов'язки. Компанія активно використовує практику франчайзингу (це форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), в рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на певних умовах).

Ключовими елементами нового підходу є: франчайзі зобов'язані отримувати щорічне погодження фінансових планів, для всіх продуктів встановлюється єдина цінова політика. Франчайзі, що не задовольняють вимоги компанії ризикують втратити франшизу після закінчення строку дії.

Питання:

1. Визначте загальні елементи організаційної культури Ritz-Carlton і Mc Donald's.

2. Яка організація спирається у більшому ступені на контроль і/або конкуренцію?

Завдання 3. Проаналізуйте перелічені види інформації, що передається у повідомленні. Дослідіть існуючі інструменти і механізми організаційної культури, які склалися за час діяльності підприємства. Визначте про які комунікації іде мова (висхідні, низхідні, горизонтальні, діагональні).

Вихідні дані

№ з/п	Види інформації	Види комунікації
1	Інформація про бюджет організації	
2	Пропозиції щодо покращення діяльності окремих підрозділів і організації в цілому	
3	Інформація про майбутні зміни у складі акціонерів	
4	Пропозиції у бізнес-план організації, що розробляється, які надають різні відділи апарату управління	
5	Звернення за консультацією при вирішенні конкретної проблеми	
6	Інформація про кадрові призначення	
7	Посадові інструкції	
8	Пропозиції у проект положення про оплату праці в організації і зауваження до нього	
9	Інформація про виведення компанією нових товарів на ринок	
10	Інформація про хід виконання виробничого завдання	
11	Інформація про хід реконструкції у компанії	
12	Скарги підлеглих на погані умови праці	
13	Інформація про створення нових підрозділів у компанії	
14	Інформація про введення нового положення про оплату праці і преміювання у організації	
15	Пропозиції у колективний договір між адміністрацією і трудовим колективом організації	
16	Інформація про причини звільнення з організації	
17	Думка підлеглих про безпосереднього керівника	

Питання для обговорення

1. Поняття організаційної культури на підприємстві.
2. Складові організаційної культури на підприємстві.
3. Оцінка організаційної культури підприємства.
4. Формування ефективної системи організаційної культури діяльності підприємства в конкурентному структурованому середовищі.

5. Чи може підприємство «бути культурним» в умовах перехідного періоду до ринкових умов господарювання?

6. Які основні ознаки «культурно-гармонійної» вітчизняної організації?

7. Чи доцільне використання культурологічного підходу до діагностування вітчизняних підприємств?

Запитання для самоперевірки знань

1. Дайте визначення поняттю організаційної культури підприємства.

2. Визначте основні складові організаційної культури підприємства.

3. Які показники слугують основою для оцінки організаційної культури підприємства?

4. Що утворює зміст організаційної культури підприємства?

5. Вкажіть основні чинники, що обумовлюють успішний розвиток організаційної культури підприємства.

6. Визначте основні складові етики бізнесу.

7. Як правильно сформувати позитивний імідж підприємства на ринку за допомогою організаційної культури?

8. Що є запорукою успішного функціонування підприємства в зовнішньому ринковому середовищі?

9. За допомогою яких економічних показників можна оцінити економічну культуру підприємства?

10. Які вихідні принципи та особливості психологічного й культурологічного підходів в управлінні?

11. Які основні ознаки культурної корпорації?

12. Які функції на рівні корпорації виконує економічна культура?

13. Які методи, прийоми та способи використовують при проведенні культурологічної діагностики?

14. Які основні особливості проведення культурологічної діагностики?

Теми для підготовки доповідей та рефератів

1. Складові організаційної культури на підприємстві.

2. Обґрунтування доцільності впровадження керованої системи управління економічною культурою підприємства виробничої програми підприємства.

3. Система показників діагностики організаційної культури підприємства.

4. Напрямки перспективного розвитку та подальшого становлення мотивованої системи управління економічною культурою підприємства.

Перелік рекомендованої літератури

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2007. — 496 с: ил. — (Серия «Теория менеджмента».
2. Адлер О. О. Економічна діагностика : практикум / Адлер О. О. — Вінниця : ВНТУ, 2012. — 91 с.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. — М. : ЦЭИМ, 2001. — 207 с.
4. Атюшкіна В.В., Бурко Я.В. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посібник / В. В. Атюшкіна, Я. В. Бурко. — К: АграрМедиа Груп, 2015. — 192 с.
5. Вакуленко Р. Я. Защита бизнеса и стратегия предприятия / Р. Я. Вакуленко, Е. В. Новоселов. — М. : Юркнига, 2005. — 160 с.
6. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування/ Н.Л. Гавкалова. — Харків: ХНЕУ, 2007. — 400с.
7. Дашко І.М. Конкурентоспроможність підприємства: загальні риси та відмінності / І.М. Дашко // Сталий розвиток економіки. — 2016. — № 1(30). — С. 103-110.
8. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. — К.: ДАКККіМ, 2006. — 160 с.
9. Економічна діагностика. Опорний конспект лекцій / Укладач: к.г.н., доц. Мартусенко І. В. — ВІЕ ТНЕУ. — Вінниця, 2011. — 72с.
10. Економічна діагностика: Навчально-методичний посібник для студентів денної форми навчання з напрямку «Економіка та підприємництво» за спеціальністю «Економіка підприємства» за освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліст з економіки та підприємництва / Гетьман О.О. — Дніпропетровськ: ДУЕП, 2004. — 78 с.
11. Єгупов Ю.А. Планування виробничої потужності в контексті ресурсного обґрунтування виробничої програми підприємства/ Ю.А. Єгупов // Економіст. — 2011. — №11. — с. 49 – 52.
12. 3У «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні»
Україні»[URL://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T012658.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T012658.html)
13. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. — СПб. : Питер, 2001. — 320 с.
14. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. — Одеса : Атлант, 2013. — 470 с.
15. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид. [текст]: навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. — К.: Центр учбової літератури, 2016. — 456 с.
16. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского.-СПб. : Наука, 1996.- XV. - 589 с.

17. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства / В. В. Лук'янова Хмельницький: В.В. Ковальський, 2007. – 312 с.
18. Мелушова І. Ю., Прокопова О. В., Твердохліб К. О. Конкурентне середовище підприємств: сутність та види // БІЗНЕСІНФОРМ. - № 11. - 2016. http://business-inform.net/pdf/2016/11_0/379_385.pdf
19. Методика експертної грошової оцінки земельних ділянок, затвердженої постановою КМУ від 11 жовтня 2002 р. N 1531. - Офіційний вісник України, 2002 р., N 42, ст. 1941
20. Монастирський Г.Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. — К.: Знання, 2008. — 319 с.
21. Національний стандарт N 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» URL://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP031440.html
22. Національний стандарт N 2 «Оцінка нерухомого майна» // Офіційний вісник України, 2004 р., N 44, ст. 2885
23. Національний стандарт N 4 «Оцінка майнових прав інтелектуальної власності» URL://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP071185.html
24. Національний стандарт № 3 «Оцінка цілісних майнових комплексів» URL://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP061655.html
25. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. - К.: ТОВ «УБПК «ЕксОб», 2004. - 560 с.
26. Окландер М. А. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. / М. А. Окландер, М. В. Кірносова. – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 208 с.
27. Оснач О. Ф., Пилипчук В. П., Коваленко Л. П. Промисловий маркетинг. Навч. посіб. 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 364 с.
28. Петрушка Т.О. Оцінювання ефективності ресурсного забезпечення виробничо-господарської діяльності промислових підприємств // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.2, С. 269-276.
29. Соколова М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами: Учебник / М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. – М: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 240 с.
30. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. – Одеса, Атлант, 2017. – 514 с.
31. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. – 2002. – 314 с. – (Серия «Высшее образование»)
32. Шершньова З.Є. Стратегія управління : [підручник] / З.Є Шершньова ; 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця 1

Методи оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку

Метод аналізу	Показники аналізу	Змінні, що використовуються при аналізі	Принцип побудови	Переваги	Недоліки
<i>Модель БКГ</i>	Темп зростання ринку; Відносна ринкова частка	Обсяг продажів; Питомі витрати	Матриця 2х2	Простота використання; дає можливість визначити стратегії подальшого розвитку підприємства	Мала кількість аналізованих факторів; Не робиться аналіз причини явища; Побудова відбувається на нечіткому визначенні частки ринку; Змінні не кращим способом характеризують діяльність підприємства
<i>Модель М. Портера</i>	Структура й динаміка діючих конкурентів; Потенційні конкуренти; Тиск товарів-замінників; Положення постачальників у галузі; Положення споживачів у галузі	При аналізі діючих конкурентів використовуються показники: Рентабельність виробництва; Ринкова частка.	Порівняльний аналіз; Осі координат; Матриця 2х2 Різноманіття змінних для здійснення аналізу	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію; - різноманіття змінних для здійснення аналізу	Необхідні для проведення аналізу кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; Можуть виникнути труднощі зі збором даних

Продовження табл.1

Метод аналізу	Показники аналізу	Змінні, що використовуються при аналізі	Принцип побудови	Переваги	Недоліки
Метод “Мак-Кінзі»	Привабливість ринку; Конкурентоспроможність фірми	6 змінних привабливості ринку; 9 змінних відносно переваг фірми на ринку	Оцінки експертів, Матриця 3х3	Порівняно із БКГ, пропонує більш детальний аналіз; Дає можливість визначити стратегічне положення фірми; Пропонує стратегічні альтернативи розвитку підприємства; Високі вимоги до компетенції експертів	Розбивка вісей матриці спірна; Втрачається значення певних факторів при підсумовуванні декількох оцінок; Не дає можливості визначити, як варто перешикувати структуру бізнес-портфеля підприємства; Пропоновані стратегії маркетингу поверхневі

Продовження табл.1

Метод аналізу	Показники аналізу	Змінні, що використовуються при аналізі	Принцип побудови	Переваги	Недоліки
<i>Модель Shell / DPM</i>	Конкурентна позиція фірми; Привабливість галузі перспективність	13 змінних, що характеризують конкурентоздатність фірми; 13 змінних, що характеризують привабливість галузі	Оцінки експертів; Матриця 3x3	Ефективна в рамках капіталомістких галузей промисловості; Поєднує якісні й кількісні показники в єдину параметричну систему; Велика кількість змінних дозволяє зробити глибокий і системний аналіз факторів	Важко вибрати з великого набору змінних, найбільш значимі; Присвоювання питомої ваги змінним при конструюванні шкал матриці дуже утруднено; Важко оцінити, які зі змінних найбільш значимі; Проведення аналізу потребує багато часу
<i>Метод LOTS</i>	Існуюче положення фірми; Стратегії діяльності; Довгострокові цілі; Короткострокові цілі; Кадровий потенціал; Плани розвитку; Організація менеджменту Звітність	Індивідуально вибираються змінні по кожному фактору	Тест-таблиця власного підприємства й основних конкурентів	Проводиться багатофакторний аналіз, що враховує всі аспекти господарської діяльності	Труднощі зі збиранням даних для проведення аналізу; Не оцінюється діяльність підприємств за основними елементами маркетингу

Продовження табл.1

Метод аналізу	Показники аналізу	Змінні, що використовуються при аналізі	Принцип побудови	Переваги	Недоліки
<i>Метод PIMS</i>	П'ять груп факторів: - привабливість ринкових умов; - чинність конкурентних позицій; - ефективність використання інвестицій; - використання бюджету; - поточні зміни в положенні на ринку	37 стратегічних (ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція й ін.) і ситуаційна змінних (швидкість росту ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу)	Рівняння множинної регресії, що зв'язують змінні з величиною прибутковості й здатністю фірми генерувати готівку	Дозволяє визначити, які стратегії варто застосовувати в конкурентних ринкових умовах; Можливість одержання прогнозних оцінок щодо того, що відбудеться в довгостроковій і короткостроковій перспективах при проведенні певних стратегічних змін; Використовується широке коло показників	Результати мають орієнтовний характер; Складність аналізу робить його недоступним для досить широкого кола користувачів методики; Необхідна велика база даних, одержання яких досить проблематично
<i>Ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз)</i>	Внутрішнє середовище перед прийняттям: - маркетинг; - фінанси; - виробництво; - організація й кадри	По кожному фактору визначаються показники в індивідуальному порядку	Матриця можливості загрози, сильні / слабкі сторони; Таблиця профілю середовища	Дає можливість зіставити погрози й можливості ринку із сильними й слабкими сторонами підприємства; Допускає вироблення стратегій діяльності	Недостатньо враховуються фактори зовнішнього середовища; Для аналізу навколишнього середовища необхідне складання окремої профільної таблиці; Потребує значного часу й висококваліфікованого кадрового потенціалу

Продовження табл.1

Метод аналізу	Показники аналізу	Змінні, що використовуються при аналізі	Принцип побудови	Переваги	Недоліки
<i>Матриця SPASE</i>	Зовнішнє середовище бізнесу, стратегічний потенціал підприємства, привабливість галузі та наявні конкурентні переваги	По кожному фактору вибираються свої змінні	Проводиться оцінка експертами у певному діапазоні, підсумуються оцінки, визначаються позиції	Передбачає попередню ідентифікацію положення кожного напрямку діяльності підприємства або підприємства в цілому в межах матриці та містить рекомендації щодо майбутньої стратегії	Суб'єктивізм експертного методу, похибка в оцінюванні може спотворити результат (позицію)
<i>Модель Хофера / Шенделя</i>	Стадії розвитку ринку (ЖЦ); Ефективність щодо конкурентів	15 змінних сильних сторін підприємства; 6 змінних, що характеризує стадії ЖЦ	матриця 5x3	Дає можливість визначити бізнес – стратегію	Пристосована в основному для корпоративного бізнес-портфеля або для взаємозалежних видів бізнесу

Закінчення табл.1

Метод аналізу	Показники аналізу	Змінні, що використовуються при аналізі	Принцип побудови	Переваги	Недоліки
<i>Фінансово-економічний метод</i>	Виділяються різні групи показників: - ліквідність підприємства; - управління активами; - управління заборгованістю підприємства; рентабельність підприємства	Вибираються коефіцієнти по кожній групі показників	Розрахунок коефіцієнтів по підприємствах-конкурентах; порівняльний аналіз, і аналіз у динаміку	Дається об'єктивна й повна оцінка сильних і слабких сторін підприємства; Складання ринкового рейтингу; Простота й доступність у використанні	Не враховуються елементи комплексу маркетингу; Залишається без уваги менеджмент підприємства
<i>Метод картування стратегічних груп</i>	Вибираються на розсуд дослідника	Ціна/якість; Розмах діяльності; Міра вертикальної інтеграції; Ширина товарної номенклатури та ін.	Вісь координат	Пророкує конкурентні позиції підприємства (сприятлива, нейтральна, згубна)	В одержуваних результатах велика частка імовірнісного характеру; Громізdkість дослідження

ДОДАТОК Б

Таблиця 1

МЕТОДИКИ РОЗРАХУНКУ І ЗАСТОСУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ РИНКОВОЇ КОНЦЕНТРАЦІЇ

Показник	Формула	Критерії	Практична значущість показника	Недоліки показника
Коефіцієнт (індекс) ринкової концентрації (CR _n)	$CR_n = \sum_{j=1}^n P_j$ де P_j - частка суб'єкта господарювання на ринку, %; n - кількість суб'єктів господарювання, частку яких узято до розрахунків коефіцієнта ринкової концентрації.	Відповідно до ст. 12 Закону України «Про захист економічної конкуренції» ринкова частка одного суб'єкта господарювання, яка перевищує 35%, частка трьох суб'єктів господарювання, яка перевищує 50%, і частка п'яти суб'єктів господарювання, що перевищує 70%. є однією з умов, за наявності якої положення суб'єкта господарювання на ринку може бути визначене як монополічне (домінуюче).	дає можливість порівняти рівні концентрації окремих галузей і ринків. Аналіз динаміки коефіцієнта ринкової концентрації CR дозволяє виявити тих суб'єктів, за рахунок яких відбуваються процеси перегрупування ринкової власті, дає кількісну інформацію про конкурентний або монополістичний характер ринку	є нечутливим до варіантів розподілу часток суб'єктів на ринку, оскільки є дискретним показником, що характеризувати ме стан сукупності лише в одному вимірі. Так, CR буде однаковим і для ринку, де чотири суб'єкти мають частки по 20% кожен (CR=80%). і для ринку, де частка одного суб'єкта дорівнює 77%, а три – лише по 1% (CR=80%).

Продовження табл. 1

Показник	Формула	Критерії	Практична значущість показника	Недоліки показника
Індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ)	$ННІ = \sum_{j=1}^n P_j^2,$ де P_j^2 - квадрат частки j-го суб'єкта господарювання на ринку; n - кількість суб'єктів господарювання на ринку.	<i>для визначення можливості злиття фірм (у США):</i> ННІ < 1000 - ринок неконцентрований, високо конкурентний; 1000 < ННІ < 1800 - ринок помірно концентрований, потенційно-конкурентний; ННІ > 1800 - ринок висококонцентрований, неконкурентний	характеризує розподіл «ринкової влади» між усіма суб'єктами даного ринку, тобто враховує як кількість підприємств (фірм), так і нерівність їх положення на ринку	Числові значення критеріїв індексу відрізняються у різних країнах
Коефіцієнт (індекс) Лінда	Індекс Лінда використовується в якості визначника «кордону» олігополії наступним чином: розраховується L для K = 2, K = 3 і так далі до тих пір, поки $L_{K+1} > L_K$, тобто не буде отримано перше порушення безперервності показника L. Для двох найбільших фірм він дорівнює процентному відношенню їх ринкових часток:	В основному застосовується в країнах Європейського союзу, критерієм дозволу на злиття є: 120% < IL < 200%	розраховується лише для кількох (т) найбільших фірм і не враховує ситуації на «околиці» ринку. Однак, на відміну від коефіцієнта ринкової концентрації індекс Лінда орієнтований	Не дає оцінку концентрації як такої

	$I_L = \frac{k_1}{k_2} \times 100\%.$ Для трьох найбільших фірм індекс Лінда визначається за формулою: $I_L = \frac{1}{2} \left[\frac{k_1}{(k_2 + k_3)/2} + \frac{(k_1 + k_2)/2}{k_3} \right] \times 100\%.$ Для чотирьох фірм: $I_L = \frac{1}{3} \left[\frac{k_1}{(k_2 + k_3 + k_4)/3} + \frac{(k_1 + k_2)/2}{(k_3 + k_4)/2} + \frac{(k_1 + k_2 + k_3)/3}{k_4} \right] \times 100\%.$		на врахування відмінностей в «ядрі» ринку.	
Коефіцієнт варіації часток підприємств	$V = \frac{\sqrt{\frac{1}{n} \sum (Q_i - Q_{сер})^2}}{Q_{сер}}$ де V – коефіцієнт варіації ринкових часток (Q_i) конкурентів; Q_{сер} – середньоарифметичне значення Q_i , яке розраховується як 1/n	Критерієм однорідності сукупності вважається квадратичний коефіцієнт варіації V < 0,33 Динаміка зміни коефіцієнта варіації у бік збільшення свідчить про неоднорідність сукупності та негативний вплив на розвиток конкуренції.	Дозволяє визначити розрив між товаровиробниками , що функціонують на ринку; у динаміці прослідити зміни рівня конкуренції на відповідному ринку	Має доповнюючий характер до коефіцієнту ННІ;

Продовження табл. 1

Показник	Формула	Критерії	Практична значущість показника	Недоліки показника
Коефіцієнт ентропії/ Коефіцієнт відносної ентропії	$E = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n R_i \times \ln \frac{1}{R_i}$ n – кількість найбільших учасників ринку; R_i – частка ринку, що контролюється і-им учасником	Чим вище значення індексу ентропії, тим вище рівень економічної невизначеності та нижче ймовірність формування монополії чи олігополії	Використання цього індексу дає змогу, зменшуючи значущість ринкових часток великих суб'єктів ринку, підсилити значущість малих.	
Індекс Розенблота	$RI = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i \cdot s_i) - 1}$ $0 < RI \leq 1$ де RI – Індекс Розенблота, s_i – частка і-го підприємства на ринку; і – номер підприємства в порядку убутання частки ринку.	Значення показника належить проміжку від 1/n до 1; чим менше значення цього показника, тим нижче ступінь концентрації. Високий рівень концентрації – явна ознака можливої монополізації ринку і, отже, високого бар'єра для аутсайдерів, які мали намір увійти в ринок.	Індекс Розенблота усуває недоліки індексу Херфіндала - Хіршмана, оскільки розраховується з урахуванням порядкового номера підприємств, отриманого на основі ранжування часток від максимуму до мінімуму	Складність у доступі до інформації щодо долі всіх підприємств на ринку, та розрахунок у разі великої кількості підприємств; не враховує можливі змови

Продовження табл. 1

Показник	Формула	Критерії	Практична значущість показника	Недоліки показника
Індекс Лернера	$L = \frac{P - MC}{P},$ де P – ринкова ціна; MC – граничні витрати виробництва товару	Чим більший розрив між P і MC, тим більше ступінь монополізації ринку. Індекс Лернера набуває значення в діапазоні [0; 1]. Чим ближче значення індексу Лернера до 1, тим вищим є рівень монополізації ринку. Відповідно в разі досконалої конкуренції індекс Лернера дорівнює 0.	Розрахунок величини, на яку ціна перевищує граничні витрати, свідчить про рівень монополізації ринку. Дозволяє зробити висновки щодо доцільності перерозподілу ресурсів	Умовами застосування є явне домінування одного або кількох суб'єктів господарювання на ринку
Коефіцієнт концентрації Джині	$G = (1/n) * \sum (i-1) * A_i - i * A_i , i = 1, 2, \dots, n$ де A_i - накопичене (кумулятивне) значення часток і найбільших підприємств ринку.	Набуває значення в інтервалі від 0 до 1. Чим більше коефіцієнт Джині, тим більшою є нерівномірність розподілу ринкових часток між учасниками ринку і, отже, вищим є рівень концентрації на ринку	Показник виступає кількісною інтерпретацією графіка Лоренця.	Умовами застосування є явне домінування одного або кількох суб'єктів господарювання на ринку

Закінчення табл. 1

Показник	Формула	Критерії	Практична значущість показника	Недоліки показника
Індекс галузевої концентрації (CCI)	$CCI = R_1 + \sum_{i=2}^n R_i^2 \times (1 + (1 - R_i))$	Значення індексу галузевої концентрації набуває значення в діапазоні [0; 1]. Чим вищим є значення, тим монополізованішим є ринок	Дає змогу оцінити співвідношення між коливаннями ринкових часток та абсолютною значущістю частки найбільшого суб'єкта ринку.	Складність у доступі до інформації щодо долі всіх підприємств на ринку

ДОДАТОК В

Профіль галузі та оцінювання її привабливості

Таблиця 1

Основні питання, пов'язані зі створенням профілю галузі

Споживачі	Які розміри ринку і його сегментів, темпи росту і потенціал, тенденції зміни?
	Чи існує циклічність чи сезонність попиту?
	Яка чутливість ринку до цін?
	Який середній рівень рентабельності в галузі?
	Яка диференціація продукту?
	Чи існує залежність від декількох великих споживачів?
	Яка імовірність вертикальної інтеграції?
Постачальники	Наскільки стійкими є розмір, структура постачальників?
	Який рівень конкуренції серед постачальників?
	Чи мають намір постачальники нарощувати інтеграцію на вашому рівні бізнесу?
	Наскільки взаємозалежні будуть постачальники в майбутньому?
	Чи будуть надійні джерела сировини й енергії?
	Чи є причини очікувати значних змін у витратах чи доступності сировини?
Конкуренція	Яка інтенсивність конкуренції?
	Чи існують рівні конкуренти і баланс у галузі?
	Чи можуть основні конкуренти порушити баланс у галузі?
	Чи передбачуване поведіння конкурентів?
	Які бар'єри входження в галузь і відходу з її?
	Наскільки унікальні цілі і стратегії основних конкурентів?
	Як може вплинути розвиток технологій на інтенсивність конкуренції?

	Яка конкурентноздатність замінників?
	Чи можна відвоювати ринок замінників за допомогою цінової конкуренції?

Усі ці питання зв'язані з загальною оцінкою привабливості галузі. Для оцінки привабливості галузі корисно сформувати профіль галузі так, як це представлено в табл. 2.

Якщо в кожному рядку відзначити відповідну зірочку, а потім з'єднати їхньою однією лінією, то буде наочно представлений профіль галузі і добре видні ті напрямки, за якими вона приваблива.

Таблиця 2

Профіль галузі

Показник	Стан	Оцінка привабливості				
		<i>Дуже неприваб -ливо</i>	<i>Неприваб -ливо</i>	<i>Нейтраль -но</i>	<i>Приваб -ливо</i>	<i>Дуже приваб -ливо</i>
СПОЖИВАЧІ І РИНОК						
Розмір ринку	великий					
Темп росту ринку та потенціал	великий					
Циклічність попиту	незначн а					
Сезонність попиту	незначн а					
Чутливість цін	велика					
Прибутковість продукції	середня					
Диференціація продукту	велика					
ФАКТОРИ КОНКУРЕНЦІЇ						

Існування рівних конкурентів	багато					
Інтенсивність конкуренції	висока					
Ступінь спеціалізації конкурентів	висока					
Труднощі входу в галузь	високі					
Труднощі виходу з галузі	середні					
Мінливість долі на ринку	середня					
Рівень інтеграції	високий					
Наявність товарів-замінників	багато					
Завантаженість потужностей	середня					
БАР'ЄРИ ВХОДЖЕННЯ В ГАЛУЗЬ						
Ефект масштабу	середній					
Необхідні капіталовкладення	великі					
Прихильність споживачів до постачальників	низька					
Наявність каналів розповсюдження	багато					
Доступ до каналів розповсюдження	легкий					
Доступ до сировини	легкий					

Захист з боку держави	слабий					
Соціокультурний спротив	слабий					
БАР'ЄРИ ВИХОДУ З ГАЛУЗІ						
Державні і соціальні обмеження	мало					
Спеціалізація активів	висока					
Конвертуємість активів	низька					
Залежність від стратегічних відносин	велика					
Затрати на перехід в іншу галузь	великі					
ПОСТАЧАЛЬНИК И						
Інтенсивність конкуренції серед постачальників	низька					
Наявність матеріалів заміників	мало					
Наявність місцевих постачальників	мало					
Доступ до іноземних постачальників	легкий					
Формування стратегічних союзів	мало					
Рівень вертикальної інтеграції з постачальниками	низький					

ТЕХНОЛОГІЇ						
Рівень технічних новинок	високий					
Складність виробництва продукції	висока					
Патенти та інтелектуальна власність	багато					
Наукоємність продукту	низька					

ДОДАТОК Г

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на _____ 20__ р. Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2			1	2		
I. Необоротні активи				I. Власний капітал			
Нематеріальні активи:	1000			Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19820405	19900125
первісна вартість	1001	672	1470	Капітал у дооцінках	1405		
накопичена амортизація	1002			Додатковий капітал	1410		
Незавершені капітальні інвестиції	1005			Резервний капітал	1415	3964081	3980025
Основні засоби:	1010			Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	384	600
первісна вартість	1011	19987649	20145510	Неоплачений капітал	1425		
знос	1012			Вилучений капітал	1430		
Інвестиційна нерухомість	1015			Усього за розділом I	1495	23784870	23880750
Довгострокові біологічні активи	1020			II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	63712	79800	Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
інші фінансові інвестиції	1035			Довгострокові кредити банків	1510	47784	83790
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			Інші довгострокові зобов'язання	1515	238920	418950
Відстрочені податкові	1045			Довгострокові забезпечення	1520		

активи							
Інші необоротні активи	1090			Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом І	1095	20052033	20226780	Усього за розділом ІІ	1595	286704	502740
ІІ. Оборотні активи				ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Запаси	1100	31856	39900	Короткостроко ві кредити банків	1600	384	840
Поточні біологічні активи	1110			Поточна кредиторська заборгованість за: довгострокови ми зобов'язаннями	1610	143352	179550
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	215028	335160	товари, роботи, послуги	1615	768	1680
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	576	1764	розрахунками з бюджетом	1620	720	2205
з бюджетом	1135			у тому числі з податку на прибуток	1621		
у тому числі з податку на прибуток	113			розрахунками зі страхування	1625		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3964369	4022802	розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні фінансові інвестиції	1160			Поточні забезпечення	1660		
Гроші та їх еквіваленти	1165	800	1550	Доходи майбутніх періодів	1665		
Витрати майбутніх періодів	1170			Інші поточні зобов'язання	1690	47928	60291
Інші оборотні активи	1190	64	100	Усього за розділом ІІІ	1695	193152	244566
Усього за розділом ІІ	1195	4212693	4401276	ІV. Зобов'язання, пов'язані з	1700		

				необоротними активами, утримуваним и для продажу, та групами вибуття			
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200						
Баланс	1300	24264726	24628056	Баланс	1900	24264726	24628056

ДОДАТОК Д

Таблиця 1

Порівняння методів ідентифікації ризиків

Метод ідентифікації	Переваги	Недоліки
Мозковий штурм	- Сприяє взаємодії членів групи; - швидкий; - недорогий	- Може виявитися перевага однієї особистості; - можна зосереджуватись тільки на окремих сферах; - потребує сильного ведучого; - для оцінки необхідно контролювати схильності групи
Метод Delphi	- Відсутнє домінування однієї особистості; - може проводитись дистанційно через електронну пошту; - виключається проблема ранньої оцінки; - потребує участі кожного члена	- Забирає небагато часу; - велике навантаження на ведучого
Метод номінальних груп	- Зменшується ефект домінування особистості; - забезпечує взаємодію учасників; - дає впорядкований перелік ризиків	- Потребує багато часу; - велике навантаження на ведучого
Картки Кроуфорда	- Швидкий; - легко реалізується; - бере участь кожний член групи; - виробляється велика кількість ідей; - можливість збільшувати кількість членів групи	- Менше взаємодії між учасниками
Опитування експертів	- Використовується минулого досвіду	- Необ'єктивність експерта; - потребує багато часу
Контрольні списки	- Конкретність і впорядкованість	- Необ'єктивність; - може не містити конкретних елементів для цього проекту
Метод аналогій	- Використання минулого досвіду для уникнення проблем у майбутньому; - подібні проекти містять багато схожих рис	- Потребує багато часу; - легко дістати результати, які не підходять для даного випадку; - аналогія може бути некоректною
Методи із використанням діаграм	- Зрозуміле уявлення про процеси; - легкість побудови; - велика кількість комп'ютерних інструментів для побудови діаграм	- Іноді вводять в оману; - може забирати багато часу

Атюшкіна Вікторія Віталіївна
Бурко Ярослав Валерійович
Галгаш Руслан Анатолійович

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА

Навчальний посібник

Підписано до друку 04.05.2018. Формат 60x84 1/16.
Папір офсетний. Друк цифровий. Ум. друк. Арк.. 14,7
Тираж 300 прим.

Віддруковано у Видавництві ТОВ «Аграр Медіа Груп»
04080, м. Київ, вул.. Новокостянтинівська, 4А
Тел.: 0443615306, e-mail: info@agrarmedia.com
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
До Державного реєстру видавництв ДК №3651 від 22.12.2009
www.agrarmedia.com