

Міністерство освіти і науки України

Полтавський національний технічний університет
імені Юрія Кондратюка

Навчально – науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки підприємства та управління персоналом

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

із дисципліни

«БІЗНЕС - ДІАГНОСТИКА»

для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», 051 «Економіка» другого ступеня вищої освіти



Полтава 2018

Міністерство освіти і науки України

Полтавський національний технічний університет
імені Юрія Кондратюка

Навчально – науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки підприємства та управління персоналом

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

із дисципліни

«БІЗНЕС - ДІАГНОСТИКА»

для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», 051 «Економіка» другого ступеня вищої освіти

Полтава 2018

УДК 334.722.021:005.52](07)

H15

Рецензенти: Дубіщев В.П. – д.е.н., професор, зав. кафедрою економічної теорії та економічної кібернетики
Самойлик Ю.В. – к.е.н., доцент, докторант, доцент кафедри економіки підприємства Полтавської державної аграрної академії

Відповідальний за випуск – к.е.н., проф. зав. кафедрою ЕП та УП
В.Я. Чевганова

Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Полтавського національного технічного університету
імені Юрія Кондратюка
протокол № від року

Укладачі: Чевганова В. Я., к.е.н., проф., зав. кафедрою ЕП та УП
Сосновська О.О., к.е.н., доцент
Міняйленко І. В., ст. викладач

H15 Навчальний посібник із дисципліни «Бізнес - діагностика» для студентів спеціальності 076 «Підприємство, торгівля та біржова діяльність», 051 «Економіка» другого рівня вищої освіти – Полтава: Полтавський національний університет імені Юрія Кондратюка, 2018. – 218 с.

У посібнику розкрито мету й основні завдання вивчення дисципліни «Бізнес - діагностика», місце її у підготовці фахівців з економіки і підприємства, з менеджменту, тісний зв'язок із іншими предметами економічного циклу; викладено фундаментальні основи діагностики бізнесу; розкрито теми із навчальної дисципліни «Бізнес - діагностика».

Призначено для студентів спеціальності 076 «Підприємство, торгівля та біржова діяльність», 051 «Економіка» другого рівня вищої освіти.

© Чевганова В. Я.,
© Сосновська О. О.,
© Міняйленко І. В.

ВСТУП

Дисципліна «Бізнес - діагностика» вивчає процес визначення стану підприємства як економічної організації через кількісні параметри та якісні характеристики його функціонування. Вона належить до циклу професійно орієнтованих дисциплін за фаховим спрямуванням «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», «Економіка».

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

Основними завданнями вивчення дисципліни «Бізнес - діагностика» є:

- розгляд особливостей виробничо-господарської діяльності підприємств;
- обґрунтування передумов та факторів, що чинять істотний вплив на внутрішній економічний механізм кожного підприємства;
- узагальнення та систематизація знань у галузі оволодіння навичками здійснення економічної діагностики за різними напрямками для забезпечення ефективного управління підприємством;
- підготовка й обґрунтування конкретних практичних заходів для підвищення ефективності діяльності підприємств у конкретних умовах господарювання.

Дисципліна «Бізнес - діагностика» посідає важливе місце у підготовці фахівців з економіки і підприємництва, торгівлі та біржової діяльності. Вона тісно пов'язана з такими предметами, як «Економіка підприємства», «Стратегія підприємства», «Фінансовий менеджмент», «Внутрішній економічний механізм функціонування підприємства», а також «Стратегічне управління» та «Управління потенціалом підприємства», «Правління проектами».

Практична підготовка студентів має на меті виробити у них уміння аналізувати сучасний стан та перспективи розвитку підприємства.

Характерною особливістю навчального посібника є те, що в них викладено фундаментальні питання бізнес - діагностики.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен знати:

- види і зміст бізнес - діагностики;

- методи управлінської діагностики, фінансової діагностики, діагностики виробничого потенціалу та планування бізнесу;
- особливості організації й техніки оцінювання ринкової вартості підприємства та діагностики його майна відповідно до норм чинного законодавства;
- методика визначення конкурентоспроможності підприємства і його продукції на ринку;
- ефективність системи економічної безпеки та корпоративної культури підприємства.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен уміти:

- проводити діагностику конкурентного середовища підприємства;
- вибирати й оцінювати стратегічну позицію підприємства на ринку і ступінь її привабливості;
- оцінювати стратегічне протистояння підприємств-конкурентів з використанням SWOT-аналізу та PIMS-аналізу;
- оцінювати конкурентоспроможність підприємства на ринку з використанням аналітичного та графічного методу;
- визначати чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства;
- оцінювати конкурентоспроможність продукції підприємства, чинники її формування та обґрунтовувати напрями її досягнення;
- оцінювати майно підприємства, зокрема розмір статутного фонду акціонерного товариства, що створюється в процесі приватизації;
- оцінювати цілісні майнові комплекси;
- аналізувати ефективність моделі управління підприємством;
- діагностувати загрозу банкрутства підприємству та обґрунтовувати систему заходів щодо запобігання, нейтралізації й подолання кризових явищ;
- обґрунтовувати ефективність виробничої програми підприємства та її ресурсне забезпечення;
- оцінювати ефективність виробничого потенціалу підприємства;
- аналізувати фінансові проблеми діяльності підприємства;
- здійснювати фінансову діагностику підприємства з використанням формалізованих та неформалізованих методів;
- аналізувати рівень економічної безпеки підприємства і визначати можливі ризики з метою їх ефективного управління;
- оцінювати корпоративну культуру на підприємстві та чинників, які впливають на її формування.

Авторський внесок: к.е.н., проф. Чевганова В.Я. – тема №1,2,3,4; к.е.н., доц. Сосновська О.О. – тема №5,6,7,8; ст. викладач Міняйленко І.В. – тема №9,10,11,12.

Тема 1. Предмет, методи, сутність та завдання бізнес - діагностики

1.1. Бізнес - діагностика: сутність, класифікація за ознаками

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

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

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

Результати діагностики й запропоновані за ними рекомендації повинні допомогти керівництву в практичній розробці гнучкої стратегії розвитку підприємства, покликаної підвищити його адаптаційну здатність і стійкість щодо мінливих впливів зовнішнього середовища.

Важливість питань, що розглядаються навчальною дисципліною «Бізнес - діагностика», полягає в тому, що майбутньому фахівцю з підприємництва, торгівлі та біржова діяльність, економісту для прийняття оптимальних рішень треба знати основні принципи проведення діагностичного дослідження, сутність процедур оцінки, їх різноманітність, складність і вплив на ефективність діяльності підприємства.

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

Об'єктом діагностики можуть бути [11, 14, 22, 29]: підприємство в цілому як виробничо-економічна система, її елементи; функціонування окремих підрозділів, виробничі функції, види діяльності, та ін.

Діагностичний аналіз — визначення об'єктивного стану обраних параметрів у діяльності підприємства щодо відповідності поставленим цілям і завданням, вивчення відхилень від нормального стану об'єкта діагносту-

вання, причин цих відхилень, тривалості їх протікання, їх інтерпретація для формування висновків і рекомендацій.

Бізнес - діагностика близька до економічного аналізу, але це не те саме. Вони розрізняються за цілями, завданнями, інструментарієм. Аналіз встановлює кількісне значення параметрів, виявляє відхилення різних параметрів від норми. Діагностика, яка орієнтована на пізнання економічних протиріч, основну увагу приділяє інтерпретації тих або інших економічних результатів діяльності підприємства.

Процес діагностування, безумовно, містить у собі процедури аналізу. При цьому його основними завданнями є:

- вивчення і оцінка стану об'єкта в умовах обмеженої інформації, визначення відхилень від нормального або оптимального стану об'єкта дослідження (слід звернути увагу на те, що поняття «оптимальний стан» і «нормальний стан» є різними за економічним змістом);
- дослідження причин цих відхилень та виявлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками;
- інтерпретація параметрів, процесів і тенденцій, що відбуваються;
- підготовка коригувальних рішень щодо оптимізації діяльності об'єкта (окремих його елементів) та способів реалізації цих заходів;
- розробка й адаптація інструментарію діагностики для проведення досліджень.

Залежно від масштабів, цілей і напрямків діагностичного аналізу, а також доступної інформації про проблемні області діяльності, доцільно проводити:

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

Найчастіше для проведення оцінки результатів або стану підприємства застосовують наступні види діагностики:

– Експрес-діагностика – коротке дослідження різних аспектів діяльності підприємства з метою виявлення проблемних областей і одержання попередніх оцінок поточного стану. Експрес-діагностика є первісним етапом перетворень, проведених із залученням сторонніх консультантів, допомагає виробити єдине бачення керівництвом і зовнішніми консультантами поточного стану й проблем підприємства.

– Детальна (комплексна) діагностика – докладне аналітичне дослідження, що дає глибоке розуміння поточної ситуації, є основою для розробки як стратегії перетворень у розглянутих сферах діяльності, так і перелі-

ку конкретних заходів для досягнення запланованих результатів. Така діагностика може проводитися за всіма аспектами діяльності або сфокусуватися на якому-небудь одному чи декількох напрямках. Комплексна діагностика необхідна, коли існуюча (або відсутня) на підприємстві система моніторингу поточної діяльності не дозволяє визначити основні проблеми, причини їх виникнення, послідовність їх розв'язання. Проте, навіть коли області перетворень очевидні й чітко окреслені, бажано, щоб за іншими (суміжними) напрямками була проведена експрес-діагностика. Це забезпечить сумісність перетворень, проведених в одній сфері зі сформованою практикою господарювання в інших сферах.

1.2. Інструментарій бізнес - діагностики

Діагностування має чіткі ознаки дослідницького, творчого процесу. Разом з тим важливо дотримуватися певного загального порядку при проведенні діагностичного дослідження на рівні підприємства.

На першому підготовчому етапі у взаємодії з керівництвом підприємства формулюється мета проведення діагностики, визначається об'єкт діагностики (підприємство в цілому, функціонування окремих підрозділів, виробничі функції, види діяльності та ін.), предмет дослідження. Встановлюється також формат дослідження (експрес-діагностика, комплексна діагностика, функціональна, ситуаційна, або діагностика в проекті організаційного розвитку), визначаються обсяг робіт, час, ресурси (персонал, бюджет і т. п.), структура звіту й можливі напрямки його використання.

Для координації робіт з діагностичного аналізу підприємства створюється робоча група. Принцип її роботи – проведення робочих нарад з обговорення проміжних підсумків виконання плану діагностичного аналізу, обговорення проблемних питань з проведення аналізу та уточнення завдань відповідно до плану на наступний період. Залежно від цілей і глибини діагностичного аналізу до складу робочої групи доцільно включати представників виконавчого керівництва, ради директорів і акціонерів підприємства, представників функціональних підрозділів (напрямків), у разі ухвалення відповідного рішення – керівника групи консультантів, незалежних консультантів (фінансових аналітиків, юристів та ін.).

Другий етап передбачає визначення й обґрунтування системи показників (критеріїв), на основі яких проводиться діагностування.

Для того, щоб правильно оцінити стан об'єкта дослідження, необхідно сформулювати систему показників (критеріїв), здатних адекватно відбити специфіку цього об'єкта з урахуванням впливу на нього в той або інший період часу зовнішніх і внутрішніх факторів. Для цих показників варто розробити якісні й кількісні характеристики, шкали для виміру певних значень показників, встановити нормативні (рекомендовані, базові, еталонні)

значення показників, що у прив'язці до конкретної ситуації допоможе точніше ідентифікувати стан підприємства

Третій етап передбачає для оцінки стану підприємства виконання різних за ступенем складності аналітичних процедур.

Склад конкретних процедур визначається виходячи з напрямків (завдань) аналізу, доступності й адекватності інформації, а також професійних якостей аналітика. Після виконання технічної сторони аналізу (розрахунку коефіцієнтів, виявлення тенденцій, зіставлення даних) необхідно правильно інтерпретувати результати розрахунків.

Отримані попередні висновки за даними аналізу доцільно доповнити результатами операційного, структурного й SWOT-аналізу.

Наступний етап передбачає кількісну і якісну ідентифікацію стану об'єкта на основі обраної системи показників (критеріїв). По-перше, встановлюється діагноз стану об'єкта діагностики (з виявленням «вузьких місць»). Під «вузькими місцями» розуміються ті підсистеми або елементи виробничо-економічної системи, що найбільше заважають їй досягти поставленої мети. При вивченні факторів, що впливають на ситуацію, слід прагнути до того, щоб найбільш точно визначити вагу й ступінь впливу кожного з них. Спочатку проводиться аналіз господарського механізму функціонування підприємства в цілому для з'ясування загальних проблем (вузьких місць) в його діяльності. Після цього виконується аналіз і оцінка цілей підприємства, можливостей їх збереження, необхідності коригування, якщо прийнято рішення стосовно цілей підприємства або варіантів цілей. Нарешті, в рамках розглянутих варіантів цілей підприємства проводиться причинно-наслідковий аналіз можливостей розв'язання проблем підприємства при встановлених обмеженнях на наявні ресурси.

По-друге, у процесі дослідження «вузьких місць» діагноз уточнюється. Найбільш ефективний результат цього етапу досліджень – точне визначення ключових проблем і причин їх виникнення, для розв'язання яких повинні бути запропоновані варіанти рішення із прогнозом можливих результатів.

На п'ятому етапі отриману інформацію застосовують у процесі управління. Зокрема, готують висновки про поточний стан об'єкта і прогноз його змін в майбутньому. По закінченню діагностики робоча група затверджує і подає керівництву підприємства підсумковий звіт «Результати діагностики поточного стану об'єкта й перспектив його розвитку на період до 20... р.». Структура звіту повинна передбачати детальний опис цілей проведення діагностичного аналізу, отриманих результатів і сформованих рекомендацій з усіх досліджуваних предметних напрямків, а також зведені рекомендації щодо дій підприємства, які базуються на пріоритетності, можливості виконання та потенційній ефективності управлінських рішень. Результати дослідження узагальнюють в найбільш демонстративному вигляді (текстовому, табличному або графічному).

На останньому етапі виконують перевірку результатів впровадження. Оцінюють діяльність об'єкта дослідження за обраним критерієм ефективності й порівнюють діяльність виробничої системи (або її елементів) до й після впровадження заходів.

При діагностиці підприємства використовуються наступні методи [22].

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

SWOT-аналіз дозволяє виявити й структурувати сильні й слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та загрози.

Методи експертних оцінок [20] (Дельфі, круглий стіл, інтерв'ю, експертне опитування, мозковий штурм, метод сценаріїв, метод середньозважених оцінок, ділова гра, японський метод «ринги») застосовують у випадках, коли вирішення поставленого завдання параметричними методами неможливо.

Процедура експертного аналізу складається з таких етапів:

- 1) 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 — постійне, систематизоване, детальне, поточне спостереження за фінансово-господарським станом підприємства.

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

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

Етапи побудови діаграми Ісікави:

- 1) чітке визначення проблеми;
- 2) виявлення всіх можливих причин шляхом аналізу ситуації самостійно або використовуючи досвід цільової групи;
- 3) 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 діаграм подальшого виявлення можливих причин (навіть самих неімовірних), поки вони не будуть вичерпані;
- 6) аналіз даних діаграми й ухвалення рішення про те, яку причину необхідно вивчити насамперед.

Діаграму Парето застосовують, коли потрібно представити відносну важливість всіх проблем або умов з метою вибору відправної точки для вирішення проблем, простежити за результатом чи визначити основну причину проблеми.

Порядок побудови діаграми Парето:

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

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

Балансовий метод припускає зіставлення взаємозалежних показників господарської діяльності з метою з'ясування та виміру їх взаємного впливу, а також визначення резервів підвищення ефективності виробництва і виявлення «вузьких місць» у вирішенні окремих питань. Баланси складають в різній формі [31]: у табличній (по вертикалі заносять надходження (доходи), а по горизонталі – їхній розподіл (витрати), або по вертикалі спочатку заносять активи (за певний період), нижче – пасиви, або зобов'язання, або ліворуч – актив, праворуч – пасив, або по вертикалі – джерело (район, підприємства-постачальники), по горизонталі – район вивозу (підприємства

або підрозділи-споживачі); у графічній (із плюсом – економія, з мінусом – витрати).

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

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

Розрізняють декілька методичних підходів до проведення економічної діагностики підприємства, в основу яких покладено:

- розкладання та деталізація;
- виявлення головної ланки;
- встановлення причинно-наслідкових зв'язків та взаємозалежностей;
- вимірювання ступеня впливу факторів на зміну параметрів економічної системи;
- узагальнення аналітичних результатів та обґрунтування висновків за цільовою функцією дослідження.

За масштабом рівні діагностики диференціюють на мезоекономічний, регіональний, мікроекономічний (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Модель інструментального апарата бізнес -діагностики

Рівні діагностики	Об'єкти діагностики	Система діагностичних показників
1	2	3
Мезоекономічний	Сектори і галузі національної економіки, виробничо-господарчі комплекси	<ul style="list-style-type: none"> – Ступінь державної підтримки підприємництва. – Інвестиційні ризики. – Фінансово-економічна стійкість. – Насиченість внутрішнього ринку товарами власного виробництва. – Експортна значущість секторів, галузей і виробничо-господарських комплексів. – Рівень ефективності використання іноземних інвестицій. – Частка капіталовкладень у ВВП. – Технологічна структура капітальних вкладень. – Рівень монополізації. – Рівень безробіття. – Продуктивність праці.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Макро-економічний	Регіональні економічні системи	<ul style="list-style-type: none"> – Рівень загальноекономічного розвитку регіону. – Рівень розвитку інвестиційної інфраструктури в регіоні. – Рівень розвитку ринкових відносин і комерційної інфраструктури регіону. – Ризики середовища регіону (криміногенні, економічні та ін.). – Розмір інвестицій.
Мікроекономічний	Підприємства, фірми, підприємницькі структури	<ul style="list-style-type: none"> – Показник економічної ефективності, ділової активності. – Показники фінансової стійкості, платоспроможності. – Ліквідність активів. – Обсяг реалізації продукції. – Прибуток і його динаміка. – Рентабельність продажу. – Чисельність робочої сили. – Продуктивність праці за обсягом продажу. – Ринкова вартість. – Статутний капітал.

Методика проведення діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства невід’ємна від методики економічного аналізу і включає сукупність конкретних методів, основні з яких відображені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні методи економічного аналізу і бізнес - діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства

Назва методів	Сутність методів
1	2
Неформалізовані методи	Логічне, суб’єктивне дослідження
Експертний	Оцінювання ситуації фахівцями
Морфологічний	Систематизація альтернативних рішень і вибір прийнятних, а потім найбільш ефективних варіантів
Рейтинговий	Систематизація, ранжування і визначення найкращих результатів за відповідними показниками
Фактографічний	Аналіз зафіксованих фактів в ЗМІ, наукових працях і т. п.
Моніторинг	Детальний, систематичний аналіз змін
Логічне моделювання	Побудова сценаріїв, систем показників, аналітичних таблиць

Продовження таблиці 1.2

1	2
Фундаментальний	Вивчення основних тенденцій і виявлення основних напрямів динаміки
Формалізовані методи	Строгі формалізовані аналітичні залежності
Факторний	Виявлення, класифікація та оцінка ступеня впливу окремих факторів
Кон'юнктурний	Встановлення поточного стану з позицій попиту та пропозиції
Математичний	Ланцюгові підстановки, абсолютна різниця, процентні числа, диференційний, логарифмічний, інтегральний аналіз, розрахунок простих та складних процентів, дисконтування
Статистичний	Кореляційний, регресійний, дисперсійний, кластерний, екстраполяційний аналіз; методи головних компонент, середніх та відносних величин, групування; графічний та індексний методи, обробки рядів динаміки
Методики дослідження операцій і прийняття рішень	Використання теорій графів, ігор, масового обслуговування; побудова дерев цілей та ресурсів, сіткове планування
Економетричні	Матричний, гармонічний, спектральний аналіз, виробничі функції, міжгалузевий баланс
Економіко-математичне моделювання та оптимальне програмування	Дескриптивні (описувані), предикативні (прогностичні) та нормативні моделі; системний аналіз, машинна імітація; лінійне, нелінійне, динамічне, випукле програмування

В економічній літературі виділяють динамічні і статистичні методи діагностики.

Статистичні методи застосовуються у випадку реалізації проекту протягом одного року. Вони засновані на порівняльних розрахунках прибутку, витрат чи рентабельності, їх переваги полягають у відносній простоті і нескладності здійснення, а труднощі – у необхідності приведення прийнятих значень до порівняльного вигляду. Статистичні включають методи розрахунку прибутку та періоду окупності інвестицій.

Динамічні методи використовуються при оцінці довгострокових інвестиційних проектів, оскільки кошти мають неоднакову цінність у часі. До числа таких методів варто віднести методи визначення капіталізованої вартості, розрахунку рентабельності інвестицій, аннуїтета і внутрішньої процентної ставки.

В умовах нестабільної економіки суб'єкти господарської діяльності вимушені враховувати усі фактори, які можуть привести до збитків, тому необхідна діагностика ризику. Для цих цілей використовується аналіз чутливості. За допомогою зазначеного методу показується зміна капіталізова-

ної вартості чи прибутковості інвестицій при різних значеннях заданих змінних. При цьому визначаються найбільш важливі фактори, у тому числі сировина, робоча сила, енергія тощо. Разом з тим, даний метод має обмеження в його застосуванні. Вони обумовлені тим, що при аналізі чутливості проекту до ризику визначається залежність цільової функції дослідження від зміни ключових змінних і не приймається в розрахунок діапазон імовірних значень цих змінних. Крім того, основні змінні взаємозалежні.

Іншим методом бізнес - діагностики проекту є метод сценаріїв, у тому числі найгіршого і найкращого (песимістичного й оптимістичного). При оцінці управлінського рішення за кожним сценарієм визначаються не тільки критичні змінні, але і термін події, у тому числі на початку здійснення проекту, в період і після нього. Такий імовірний аналіз дозволяє визначити, які фактори впливають на проект і створюють найбільшу небезпеку для нього й обґрунтувати можливі стратегії управління в таких ситуаціях. Разом з тим аналіз сценаріїв обмежений розглядом тільки декількох змінних.

Одним з методів бізнес - діагностики проекту є метод Монте-Карло, що поєднує аналіз чутливості і розподіл імовірних вхідних змінних. Однак моделювання цих розподілів вимагає складної системи програмного забезпечення. Проведені розрахунки на матеріалах конкретних проектів показали можливість використання зазначених методів у сучасних умовах господарювання.

1.3. Предмет і завдання навчальної дисципліни

Сутність бізнес - діагностики [від гр. – спроможний відрізнити] полягає у встановленні та вивченні ознак, виміру основних характеристик, які відображають стан машин, приладів, технічних систем, економіки та фінансів суб'єкта господарської діяльності для прогнозування можливих відхилень від стійких, середніх, стандартних показників та запобіганню порушень нормального режиму роботи. Бізнес - діагностика підприємства включає визначення критеріїв, вибір методів їх вимірювання та характеристики цих ознак за певними принципами, оцінку виявлених відхилень від стандартів.

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

Завдання бізнес - діагностики:

- ідентифікація реального стану підприємства;
- дослідження стану та характеристики суб'єкта господарської діяльності, порівняння його з відомими аналогами або базовими характеристиками, нормативними величинами;

- виявлення змін стану підприємства в просторі і часі;
- встановлення основних факторів, які впливають на зміну стану підприємства;
- прогнозування основних тенденцій.

Предметом бізнес - діагностики є дослідження виробничих і економічних результатів, фінансового стану, соціального розвитку та використання трудових ресурсів, стану та використання основних фондів, витрат на виробництво та реалізацію продукції, ефективності діяльності підприємства.

До вивчення навчальної дисципліни «Бізнес - діагностика» студент приступає, прослухавши більшість навчальних дисциплін гуманітарного циклу. З циклу загальноекономічних навчальних дисциплін необхідно, щоб студент прослухав: «Економіку підприємства», «Маркетинг», «Економічний аналіз», «Фінансовий аналіз», «Внутрішній економічний механізм функціонування підприємства», «Стратегію підприємства», «Потенціал і розвиток підприємства» та ін.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен знати, сутність категорії діагностика, методичні основи проведення діагностичного дослідження, склад чинників зовнішнього й внутрішнього середовища, механізм їх впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства, інструментарій оцінки конкурентного середовища підприємства, особливості діагностики конкурентоспроможності підприємства та його продукції (залежно від її призначення), методичні основи оцінки вартості підприємства за різними підходами, цілі, завдання, послідовність й особливості застосування управлінської або самодіагностики підприємства, принципи та інструментарій діагностики результатів діяльності та стану підприємства, систему показників і послідовність оцінки економічної безпеки підприємства.

Питання для контролю знань

1. Визначте поняття, ціль, предмет і об'єкт бізнес - діагностики.
2. Які види діагностики застосовують для проведення оцінки результатів або стану підприємства?
3. Основні завдання процесу діагностування.
4. Визначте рівні діагностики, дайте їх коротку характеристику.
5. Які існують основні методи економічного аналізу та діагностики фінансово-господарської діяльності, дайте їх коротку характеристику.
6. Сутність бізнес - діагностики.
7. Що являє собою статистичний інструментарій для проведення бізнес - діагностики?
8. Які етапи можна виділити в бізнес - діагностиці?

Тема 2. Діагностика конкурентного середовища підприємства

2.1. Сутність діагностичних процесів в галузі оцінювання конкурентного середовища підприємства. Визначення та основні складові конкурентного середовища підприємства

Зовнішнє середовище неоднорідне і відрізняється за силою, періодичністю, характером впливу на підприємство. З позицій сучасного менеджменту зовнішнє середовище розглядається як сукупність суб'єктів і сил, що знаходяться за межами підприємства і здійснюють будь-який вплив на його стан. Найчастіше зовнішнє середовище підприємства розглядається як дворівнева система, що складається з мікро- (середовища безпосереднього оточення) і макросередовища (середовища непрямого оточення). При аналізі впливу зовнішнього середовища на стан підприємства можна деталізувати зовнішнє оточення за силою впливу [7; 12; 21; 22; 23; 31] на:

- аналіз макрооточення;
- аналіз стану й перспектив розвитку галузі;
- аналіз конкурентного середовища в галузі;
- аналіз впливу конкурентів.

Макрооточення створює загальні умови, в яких діє підприємство, визначаючи для нього та інших підприємств межі допустимого й недопустимого. Макрооточення стосовно підприємства виступає, як причина та умова обмеження (або можливості розширення) діяльності, як передумова, що викликає необхідність змін на підприємстві.

До середовища безпосереднього оточення відносять ту частину зовнішнього середовища, з якою підприємство конкретно й безпосередньо взаємодіє. Об'єктами вивчення є всі елементи галузевого ринку і ситуації, що виникають на ньому. У центрі уваги знаходяться споживачі, конкуренти, постачальники. У разі потреби вивчають також організацію торгівлі, діяльність посередників. Крім цього об'єктом вивчення є місце розташування підприємства на ринку серед конкурентів.

Галузь являє собою групу підприємств, які випускають однорідну продукцію та конкурують на одному ринку.

Аналіз рушійних сил полягає у визначенні того, що сприяє розвитку галузі, в якому напрямку він здійснюється, як будуть змінюватися ринкові умови (на рівні техніко-економічних показників, співвідношенні попиту та пропозиції, складі покупців, інтенсивності конкурентної боротьби, продукції та способах її виготовлення й іншому).

Конкурентне середовище представлене значною кількістю самостійних (незалежних) підприємств, які прагнуть зміцнити свої конкурентні по-

зиції (економічний стан), залучаючи покупців пропозицією кращих умов продажу порівняно з конкурентами, формується не тільки під впливом боротьби внутрішньогалузевих конкурентів. Аналіз повинен встановити, які сили визначають ступінь інтенсивності конкурентної боротьби. До них можна віднести: розміри ринку, темпи зростання ринку та стадії життєвого циклу, потужності, перешкоди для входу на ринок або виходу з нього, ціна, рівень стандартизації товарів, швидкі технологічні зміни, вимоги до розміру необхідних капіталовкладень, вертикальна інтеграція, прибутковість галузі, економія на масштабах виробництва, швидке відновлення асортименту продукції.

Під впливом цих та інших факторів можливі наступні варіанти зміни сили конкуренції між підприємствами [12]:

- конкуренція посилюється зі збільшенням кількості підприємств, які змагаються;

- конкуренція посилюється, коли великі підприємства приєднують інше підприємство та вживають рішучі заходи до виходу його в лідери;

- конкуренція сильна, коли попит на товар зростає повільно;

- конкуренція посилюється, коли умови господарювання в галузі спонукають підприємство до зниження ціни або на застосування інших засобів збільшення обсягу продажів;

- конкуренція посилюється, коли витрати покупців при переході зі споживання однієї марки на інші невеликі;

- конкуренція посилюється, коли одне або кілька підприємств не задоволені своєю часткою ринку;

- конкуренція посилюється пропорційно зростання прибутку від успішних стратегічних рішень;

- конкуренція посилюється, коли необхідні значні витрати на виході;

- хід конкуренції передбачуваний, коли стратегії, ресурси, організаційні особливості, місії підприємств відомі й значною мірою розрізняються.

Умови конкурентного середовища можуть бути як сприятливими так і несприятливими для діяльності більшої частини учасників ринку.

Можна виділити три групи умов формування конкурентного середовища.

Перша група – умови конкурентного середовища, що формуються державою (механізми «слухняності» й контролю).

Друга група – умови конкурентного середовища, що формуються конкурентами на ринку (механізми встановлення загальних для ринку правил гри).

Третя група – умови конкурентного середовища, що формуються кожним учасником ринку в процесі його ділової активності (механізм конкурентної боротьби конкретного суб'єкта ринку).

Порушення балансу умов при формуванні конкурентного середовища призводить до негативного розвитку ситуації на тому або іншому ринку.

Характер конкуренції між підприємствами галузі визначається їх цілями, особливостями проведеної товарної та цінової політики, організацією збуту, прийомами стимулювання реалізації продукції, фінансовим станом підприємства.

У процесі аналізу конкуренції варто звертати увагу на наступне:

- поточне положення конкурентів (які в них позиції у стратегічній групі які конкуренти посилюють позиції, який в галузі попит і яка його динаміка

- можливі стратегії конкурентів (внутрішнє зростання, розширення через поглинання та інша);

- потенціал конкурентів (технологічні, фінансові та інші можливості);

- цілі конкурентів (збільшити частку на ринку, переміститися в групу лідерів і т. д.).

Проаналізувати конкурентну структуру ринку дозволяє інформація про розподіл часток ринку між підприємствами. Для цього доцільно використовувати коефіцієнт концентрації ринку та індекс Гіршмана-Герфіндаля, що характеризують перевагу на ринку того чи іншого підприємства

Коефіцієнт концентрації ринку (CR) являє собою процентне відношення обсягу продажів підприємств з найбільшими частками на ринку до загального обсягу продажів і розраховується за формулою:

$$CR = \sum Q_k / (\sum Q_k + \sum Q_j), \quad (2.1)$$

де Q_k – обсяг продажів k -го великого підприємства;

Q_j – обсяг продажів j -го менш великого підприємства.

Індекс Гіршмана-Герфіндаля (ННІ) визначається як сума квадратів часток ринку кожного великого підприємства:

$$ННІ = \sum D_k^2, \quad (2.2)$$

де D_k - частка k -го великого підприємства на ринку.

Індекс Гіршмана-Герфіндаля трактується як найбільш адекватна характеристика інтенсивності конкуренції. Чим вище значення ННІ, тим впливовіші найбільші підприємства. Цей показник пропонується використовувати в сполученні з коефіцієнтом концентрації CR(3). Коефіцієнт концентрації ринку доцільно розраховувати як суму часток трьох найбільших підприємств:

$$CR(3) = \Sigma D_k, \quad (2.3)$$

де $CR(3)$ – коефіцієнт концентрації трьох найбільших підприємств;
 D_k – частка великого підприємства;
 $m = 3$ – кількість обстежуваних підприємств.

При цьому якщо виявиться, що величина $CR(3)$ перевищує 70%, а величина HHI — 2000, то можна говорити про високий ступінь концентрації ринку і про слабкий розвиток конкурентного середовища. Якщо $CR(3)$ більше 45, але менше 70%, а HHI менше 2000, то спостерігається помірний ступінь концентрації ринку. Коли ж $CR(3)$ менше 45%, а HHI менше 1000, ринок характеризується слабким ступенем концентрації і його можна характеризувати як нормальний для конкуренції.

Ринок для підтримки нормальної ринкової конкуренції вважається безпечним, коли на ринку розглянутого товару і / або послуги є 10 і більше підприємств; 1 підприємство не займає більше 31% ринку; 2 підприємства не займають більше, ніж 44% ринку; 3 підприємства не займають більше 54% ринку, 4 підприємства не займають більше, ніж 63% ринку.

Українським законодавством встановлено наступні критерії визнання монопольного (домінуючого) положення суб'єкта господарювання: перевищення часток: 1-го суб'єкта господарювання - 35%; 2-х або 3-х суб'єктів - 50%; 4-х або 5-х суб'єктів - 70%.

Отже, конкурентне середовище підприємства – ринкове оточення підприємства, представлене суб'єктами господарювання різних форм власності та приналежності, які займаються подібною сферою діяльності і мають вагомими конкурентні позиції на досліджуваному ринку.

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

Формування системи зовнішньої поточної інформації про конкурентів в ієрархічному зовнішньому середовищі передбачає набір джерел і методичних засобів, за допомогою яких керівництво підприємства одержує регулярну інформацію про події, які відбуваються в ринковому середовищі.

Організація збору, опрацювання необхідної інформації відбувається різними способами:

- за допомогою засобів масової інформації;
- за допомогою особистих рекомендацій, відзвітів, суджень та ставлень до об'єкта комерційного інтересу;

- за допомогою незалежних дослідників, маркетингових та аудиторських компаній, які проводять відповідні ринкові дослідження конкурентного середовища в будь-яких сферах господарювання;
- за допомогою кабінетних досліджень уповноваженою на те особою. Джерела збору інформації про конкурентів представлені на рис. 2.1.

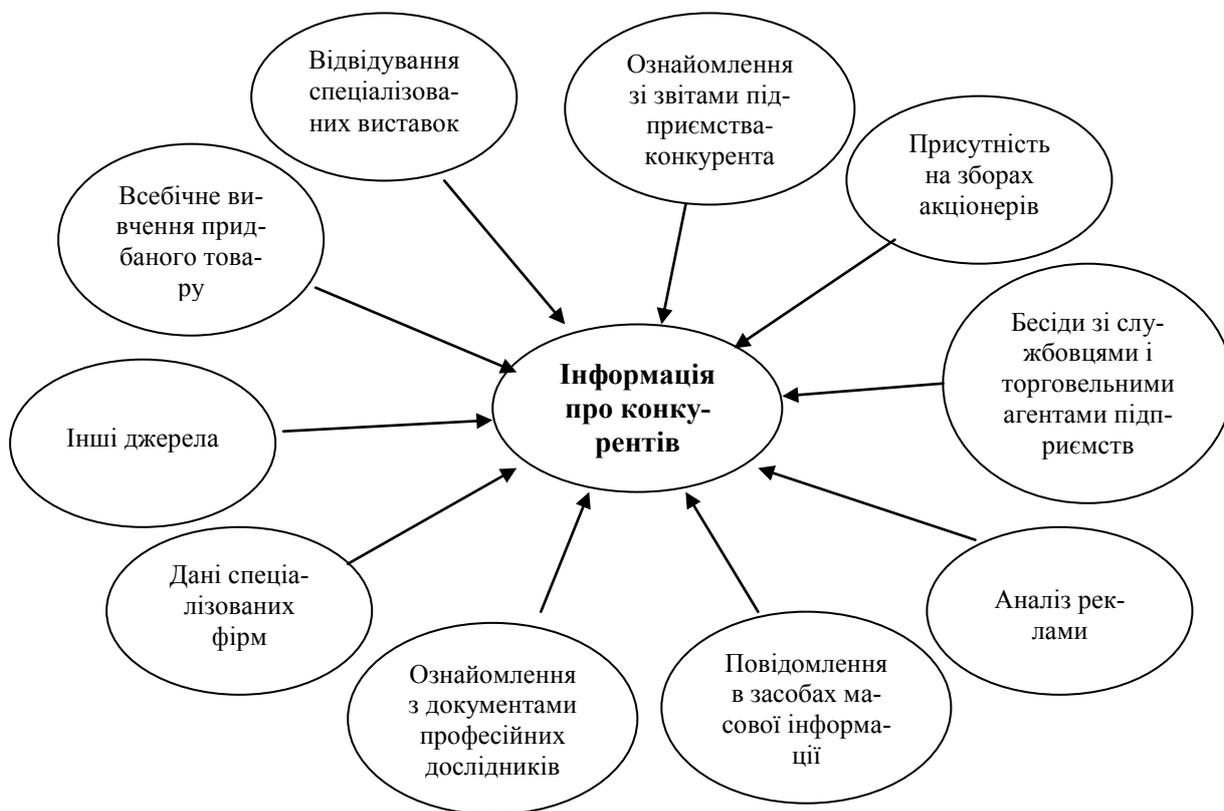


Рисунок 2.1 – Джерела збору інформації про конкурентів

Безумовно, такий потік інформації необхідно відповідним чином систематизувати і диференціювати за відповідними класифікаційними ознаками для того, щоб мати можливість терміново вжити необхідних заходів щодо зміни ситуації на краще. Система аналізу інформації про конкурентів – це визначений набір методів аналізу отриманих даних, в основі якого лежить статистичний банк даних та банк моделей.

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

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

2.3. Система показників оцінки конкурентного середовища підприємства

В контексті визначення ступеню конкуренції виділяють чотири типи ринкової ситуації (табл. 2.1):

- чисту конкуренцію;
- монополістичну конкуренцію;
- олігополію;
- чисту монополію.

Таблиця 2.1 – Параметри моделей ринку

Модель ринку	Параметри моделей ринку			
	Кількість фірм	Тип продукту	Контроль над ціною	Умови вступу в галузь
Чиста конкуренція	Дуже велика	Стандартизований	Відсутній	Легкі, перепони відсутні
Монополістична конкуренція	Багато	Диференційований	Частковий, у вузьких межах	Порівняно Легкі
Олігополія	Декілька	Стандартизований, диференційований	Обмежений взаємною залежністю; значний при таємній змові	Наявність суттєвих Перепон
Чиста монополія	Одна	Унікальний	Значний	Заблоковані

До методів конкурентної боротьби належать цінова і нецінова конкуренція, а також нечесна конкуренція. Цінова конкуренція означає, що головним методом боротьби на ринку є ціна. Нецінова конкуренція виражається в поліпшенні якості продукції (завдяки дотримання технології виробництва, використання технологічних новинок тощо), використанні ефективних маркетингових прийомів (реклами, стимулювання збуту тощо).

Крім методів цінової та нецінової конкуренції, використовується також методи нечесної конкуренції, прикладами якої є:

- дезінформація з боку виробника споживачів;
- несанкціоноване використання товарного знаку, фірмового найменування або маркування товару;
- поширення неправдивих повідомлень про товари конкурентів;
- намагання впливати на постачальників ресурсів з метою їхньої відмови конкурентам у постачанні сировини, матеріалів тощо;
- переманювання провідних спеціалістів конкурентів.

Майкл Портер запропонував модель, за допомогою якої можна охарактеризувати стан конкуренції на певному ринку за допомогою п'яти конкурентних сил:

- сила продавців – змагання серед конкуруючих продавців;
- сила споживачів – економічні можливості й торгові здібності споживачів;
- сила постачальників – економічні можливості й торгові здібності постачальників;
- сила конкурентів – загроза появи нових конкурентів;
- сила товарів – загроза появи товарів-замінників і конкурентоспроможних товарів щодо ціни.

Конкурентоспроможність – багатоаспектна економічна категорія. У широкому розумінні конкурентоспроможність – це зумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиція товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. Найважливішим фактором конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність продукції, яка виробляється.

Структура конкурентного середовища.

Важливою складовою визначення стану конкуренції є аналіз товарних ринків.

Процес аналізу товарних ринків містить п'ять етапів:

- 1) Визначення товарних меж ринку.
- 2) Визначення географічних меж ринку.
- 3) Оцінка обсягів товарних ресурсів на ринку.
- 4) Розрахунок основних показників концентрації ринку.
- 5) Характеристика стану конкурентного середовища.

Товарні межі ринку визначаються завдяки аналізу:

- споживчої якості товару;
- умов споживання або експлуатації товару;
- умов реалізації товару;
- задоволення попиту споживачів.

Географічні межі ринку – це територія, на якій споживачі купляють або можуть придбати зазначений товар і не можуть придбати його поза межами цієї території.

Для оцінки розвитку конкуренції використовуються кількісні та якісні показники структури товарного ринку. До кількісних показників належать:

- кількість постачальників, які працюють на даному товарному ринку;
- кількість покупців товару, які працюють на даному товарному ринку;
- обсяг ринку товару (обсяг реалізації або виробництва товару в натуральному або вартісному вимірі);

- частка постачальників або покупців товару на даному товарному ринку;
- показники ринкової концентрації (коефіцієнти ринкової концентрації, індекс ринкової концентрації).

Після уточнення меж ринку необхідно оцінити перспективи роботи підприємства. Пошук конкурентних переваг не має сенсу, якщо сегмент ринку не надає можливостей для економічного зростання.

Місткість ринку, характер розподілу його між конкурентами, а також факторний аналіз ринкових часток дозволяє виділити сфери реальних переваг, якими володіють підприємства. Разом з оцінкою інтенсивності конкурентної боротьби ця інформація, з одного боку, визначає привабливість бізнесу, з іншого боку - базові параметри, які формують конкурентні переваги.

Алгоритм дослідження конкурентних переваг наведений на рис.2.1.

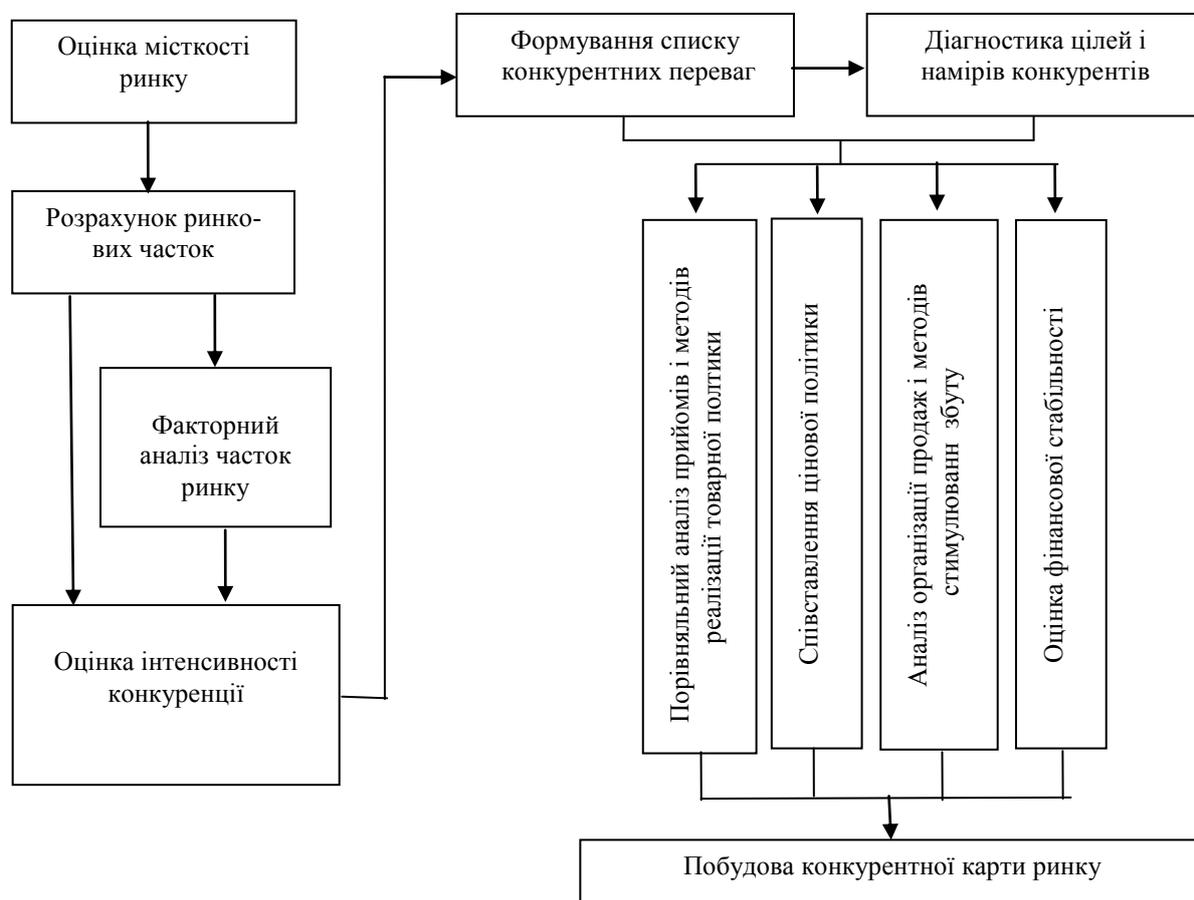


Рисунок 2.1 – Алгоритм дослідження конкурентних переваг

Отже, діагностика конкурентного середовища підприємства передбачає збір, систематизацію та аналіз даних, перелік яких представлений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Систематизація даних про конкурентів підприємства та їх аналіз

Основні показники	Власне підприємство	Підприємства – конкуренти			
		Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент	Конкурент n
1. Ємність ринку					
2. Кількість сегментів					
3. Потенціал					
4. Маркетинг					
5. Можливості збуту					
6. Отриманий дохід					
7. Можливості товароруку					
8. Виробничі витрати					
9. Отримані прибутки					
10. Перспективи розвитку та відтворення					

Відповідна інформація про конкурентів має оброблятися виходячи зі схеми наведеної на рис. 2.2.

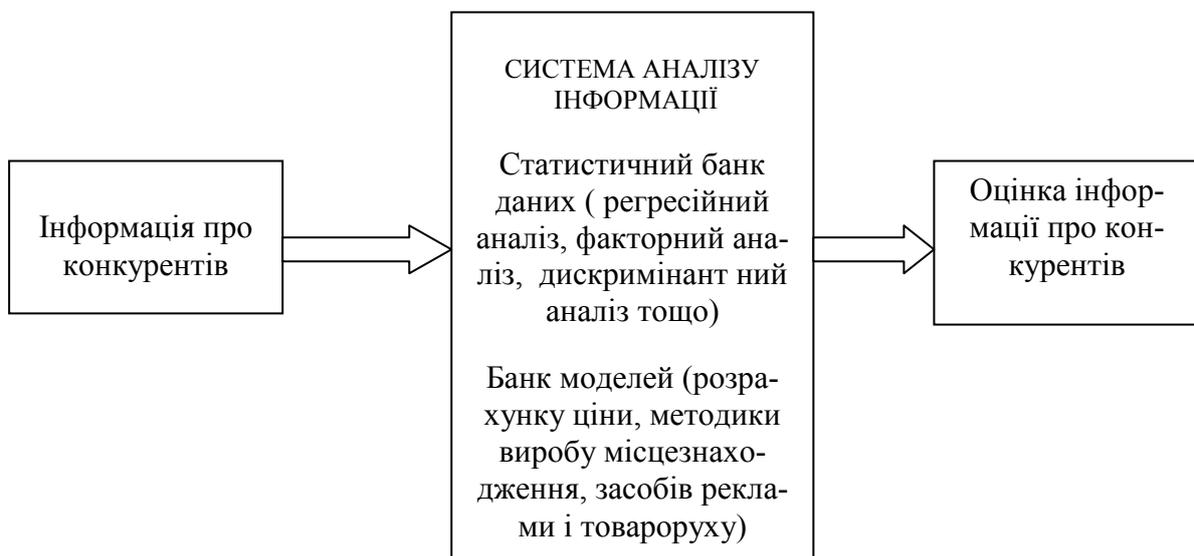


Рисунок 2.2 – Схема оброблення інформації про конкурентів

2.4. Вибір і оцінка стратегічної позиції підприємства на ринку

Стратегічні зони господарювання (далі – СЗГ) – це групування зон бізнесу, засновані на виділенні стратегічно важливих елементів, загальних для всіх зон. Такі елементи можуть включати частково співпадаючий ряд конкурентів, відносно близькі стратегічні цілі, можливість єдиного стратегічного планування, загальні ключові фактори успіху, технологічні можливості.

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

Управлінське значення концепції СЗГ полягає в тому, що вона дає можливість диверсифікованим підприємствам раціоналізувати організацію різних сфер бізнесу. Класифікація СЗГ також дає можливість спростити процедуру розробки стратегії підприємства і взаємодії сфер його діяльності в різних галузях.

Стратегічні зони господарювання можуть розглядатися і як окремий сегмент ринкового середовища, на який підприємство має чи планує мати вихід. Ієрархія виділення СЗГ представлена на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Рекомендований порядок виділення СЗГ

Матриця Boston Consulting Group (далі – матриця БКГ), представлена на рис. 2.4, містить чотири квадранти в координатах «швидкість зростання галузі- відносна частка ринку, контрольована підприємством». Кожна СЗГ визначається кругами (прямокутниками) у цих координатах, причому площа круга (прямокутника) відповідає обсягу продажів СЗГ чи відносній частці СЗГ в обсязі продажів підприємства.

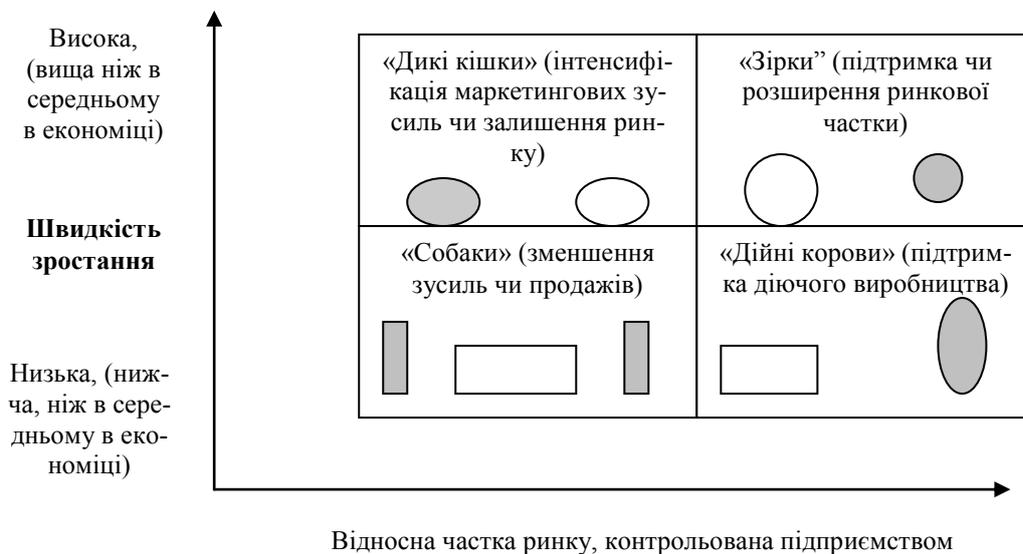


Рисунок 2.4 – Матриця БКГ для гіпотетичного підприємства

Відносна частка ринку визначається шляхом ділення обсягу продажів у СЗГ на обсяг продажів середньої СЗГ підприємств, що діють на цьому ринку.

За допомогою матриці БКГ стратегічні зони господарювання підприємства розподіляються на чотири сегменти. Розглянемо кожен із них.

«Дика кішка». Швидке зростання ринку робить СЗГ, які знаходяться в цьому сегменті, привабливими. Але їх відносна частка на ринку низька, що спричиняє дилему: чи вдасться підприємству отримати як найбільший прибуток? Тому підприємство повинно вирішити, чи варто йому інвестувати капітал у СЗГ, розташовані в цьому квадранті.

Матриця БКГ засвідчує, що існують дві альтернативи у цій ситуації:

- агресивна стратегія зростання для реалізації можливостей підприємства на ринку;

- розгалуження діяльності у випадку, якщо вартість посилення ринкової позиції при агресивній стратегії зростання переважить потенційні вигоди і фінансовий ризик, пов'язаний з отриманням цих вигод.

Впровадження стратегії швидкого зростання застосовують, якщо СЗГ характеризуються ефектом зниження витрат виробництва за рахунок його масштабності. При цьому збільшення контрольованої частки ринку дає можливість зайняти конкурентну позицію за нижчою вартістю і поступово збільшу-

вати контрольовану частку ринку. Таким чином, корпоративна стратегія для СЗГ, розміщених в цьому квадранті бізнесу, полягає в “обеззброєнні” найслабших підприємств і тих суб’єктів господарювання, які не мають шансів вибитися в лідери, за рахунок масштабів виробництва СЗГ та інвестування привабливих СЗГ з метою перетворення їх на складові сегменту “зірки”.

«Зірки». Це, безперечно, найкраща позиція для бізнесу. Але підприємства, які діють в цьому сегменті, зазвичай вимагають значних інвестицій для підтримки експансії продукції і збільшення виробничих потужностей. Але вони також можуть генерувати власні внутрішні потоки інвестицій внаслідок переваги за рахунок низьких витрат при значних масштабах виробництва. СЗГ, які тривалий час існують і наближаються до періоду зрілості, можуть підтримувати діяльність за рахунок власних коштів, а тільки що створені СЗГ потребують істотних інвестицій ззовні.

«Дійні корови». Бізнес у цьому сегменті з відносно великою контрольованою часткою ринку і при лідируючих позиціях у галузі забезпечує отримання значного прибутку, але внаслідок слабого розвитку галузі в цілому немає необхідності реінвестувати капітал для підтримки позиції на ринку СЗГ на ринку, і потоки інвестицій доцільно направити в інші сектори. Більшість підприємств цього сегмента нещодавно могли належати до «зірок». Вони повинні функціонувати для виплати дивідендів корпорацією і для фінансування нових щойно утворених підприємств, які належать до «зірок» і «диких кішок» з метою гарантованого їх перетворення на підприємства – «зірки». Слабкі «дійні корови» є першими кандидатами на розпад, якщо в галузі, що досягла зрілості, створюються несприятливі конкурентні умови.

«Собаки». Це найменш привабливий сегмент внаслідок непривабливих позицій на ринку і малих прибутків у порівнянні з лідерами, що мають перевагу в масштабах виробництва. Отже, ці СЗГ, як правило, є вірогіднішими кандидатами до ліквідації.

Стратегії підприємства (за матрицею БКГ) наведені в таблиці 2.2, а характеристика цих стратегій – у таблиці 2.3.

Таблиця 2.2 – Стратегії підприємства

Стратегія СЗГ		Зміцнення	Утримання	Результат	Скорочення
«Дикі кішки»	Сильні	→ зірки			
	Слабкі			×	(×)
«Зірки»	Сильні	→дійні корови	×		
	Слабкі	×	×		
«Дійні корови»	Сильні		×		
	Слабкі			×	(×)
«Собаки»	Сильні			×	(×)
	Слабкі				×

Таблиця 2.3 – Характеристики стратегій підприємств щодо вибору СЗГ

Стратегія	Зміцнення	Утримання	Результат	Скорочення
1. Мета	Виведення в зірки	Утримати ринкову частку	Отримання результату і вихід з ринку	Видалення з ринку
2. Інвестиції	Розширення	«Зірки» – інвестиції в розширення; «Дійні корови» – інвестиції в раціоналізацію	Відсутність інвестицій	Відсутність інвестицій
3. Відношення до ризику	Ризик як елемент стратегії	«Зірки» – ризи «Дійні корови» – обмеження ризику	Неприйняття ризику	Неприйняття ризику
4. Тип стратегії	Наступальний	«Зірки» – інвестиційна стратегія; «Дійні корови» – оборонна стратегія	Оборонна стратегія	Відступ

Отже, матриця БКГ дає наочне представлення про портфель СЗГ підприємства, дозволяє сформулювати основні напрямки стратегії його розвитку, зокрема, напрямки розвитку кожної СЗГ, обґрунтувати потреби підприємства в інвестиціях, визначити їх пріоритети.

Проте слід відзначити і певні обмеження застосування матриці БКГ:

- а) низька розмірність матриці (2X2), яку бажано збільшити;
- б) представлені в матриці СЗГ згруповані в чотири типи і відтворюють поточний стан підприємства, а не потенційні можливості його розвитку;
- в) матриця БКГ достовірно відбиває поточну ситуацію на ринку, але придатна для прийняття рішень у відносно стабільних галузях економіки.

З метою подолання цих обмежень матрична техніка удосконалюється за допомогою використання складніших та інформативніших змінних величин:

- замість швидкості зростання галузі використовується показник економічної привабливості СЗГ;
- замість контрольованої частки ринку використовується показник конкурентного статусу підприємства.

2.5. Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання підприємства на ринку

Привабливість стратегічних зон господарювання підприємства визначається за формулою (2.1):

$$\Pi = aG + bR - yT \quad (2.4)$$

де G – оцінка перспективи росту в СЗГ;

R – оцінка перспективи рентабельності в СЗГ;

T – оцінка нестабільності бізнесу, здійснювана за допомогою схеми, яка показує вплив характеру змін світового ринку у часі на діяльність підприємства (рис. 2.5);

a , b , y – питомі коефіцієнти, які відбивають індивідуальний підхід підприємства до вибору ринкової стратегії господарювання, тобто $a+b+y=1$.

Як демонструє рис.2.5, основна тенденція розвитку ринку полягає в безперервному збільшенні його мінливості і нестабільності. Узагальнене оцінка стану ринку на діаграмі представлена у вигляді шкали нестабільності в балах, де найбільша кількість балів відповідає найвищому рівню нестабільності. Ця шкала наведена з урахуванням того, що ряд підприємств і галузей можуть працювати в умовах відносної стабільності (газова, нафтова, лісова промисловість – індекс 2/2,5), а інші – в умовах нестабільності – (харчова, радіотехнічна, автомобільна галузі – відповідний індекс 4/5).

Отже, користуючись рис.2.5, можна констатувати, що одні підприємства працюють сьогодні в умовах 1930-1940 рр., а інші – в умовах кінця дев'яностих років минулого століття.

Найсуттєвішою характеристикою світового ринку, яка визначає характер менеджменту підприємств, є темп змін в зовнішньому середовищі в порівнянні з реакцією підприємства. Якщо на початку століття більшість підприємств за умов будь-яких змін мали час на обмірковування, розробку і реалізацію необхідних заходів як реакцію на зміни, то сьогодні основне завдання менеджменту полягає в тому, щоб передбачити будь-які зміни і підготувати заздалегідь реакцію підприємства.

Показники G і R визначаються за спеціальними шкалами бальних оцінок факторів, що впливають на ці показники (табл. 2.4-2.5).

Суттєвим зауваженням буде констатація того факту, що часовий аспект діаграми, наведеної на рис. 2.1, характеризує економіку США. Для країн західної Європи відносні зрушення дорівнюватимуть запізненню приблизно в п'ять років.

Рік	1990	1930	1950	1970	1990
Звичність події	Звичні події	В межах екстраполяції	Несподівані, але мають аналогії		Несподівані і абсолютно нові
Темп змін	Повільніший за реакцією підприємства	Порівняний з реакцією підприємства		Швидший за реакцію підприємства	
Передбачуваність майбутнього	За аналогією з минулим	Шляхом екстраполяції	Передбачувані нові проблеми і можливості		Часткова передбачуваність
Методи управління	На основі контролю	На основі екстраполяції	На основі передбачення змін		На основі гнучких термінових рішень
Шкала Т нестабі-	1	2	3	4	5
					
Час					

Рисунок 2.1 – Основні тенденції розвитку світового ринку в XX столітті

Таблиця 2.4 – Оцінка змін у прогнозованому зростанні СЗГ (G)

Фактор	Шкала інтенсивності		
	- 5	-	+ 5
1. Темп зростанні відповідної галузі	знизиться	-	Підвищиться
2. Динаміка географічного розширення ринку	знизиться	-	Підвищиться
3. Ступінь старіння продукції	знизиться	-	Підвищиться
4. Ступінь відновлення продукції	знизиться	-	Підвищиться
5. Ступінь відновлення технології	підвищиться	-	Знизиться
6. Рівень насичення попиту	підвищиться	-	Знизиться
7. Державне регулювання	посилиться	-	Ослабне
8. Інші фактори	У несприятливий бік	-	У сприятливий бік
Загальна оцінка	Сума впливу факторів ($\Sigma 1 \div 8$)		

Таблиця 2.5 – Оцінка передбачуваних змін рентабельності (R)

Фактори	Шкала інтенсивності		
	- 5		+ 5
1. Коливання рентабельності	високі		Відсутні
2. Коливання обсягу продажів	високі		Відсутні
3. Коливання цін	високі		Відсутні
4. Циклічність попиту	велика		Відсутня
5. Рівень попиту щодо виробничих потужностей	низький		Високий
6. Географічна концентрація ринку	низька		Висока
7. Відновлення складу продукції	періодично		Рідко
8. Тривалість життєвих циклів товару	низька		Висока
9. Витрати на науково-дослідні розробки	високі		Низькі
10. Час розробки нової продукції	значний		Незначний
11. Ступінь конкуренції	висока		Низька
12. Необхідність після продажного обслуговування	велика		Відсутня
13. Конкуренція на ринку ресурсів	значна		Незначна
14. Державне регулювання	жорстке		Відсутнє
Загальна оцінка	Сума впливу факторів ($\Sigma 1 \div 14$)		

Оцінка конкурентного статусу підприємства (КСП) на ринку

Конкурентний статус підприємства (КСП) визначається багатьма факторами успіху в конкуренції за наступними основними напрямками:

- стратегічні інвестиції (у виробничі потужності, стратегію, потенціал);
- ефективність стратегії підприємства;
- ефективність поточної діяльності (за основними напрямками діяльності).

Ключові фактори успіху – це конкретні моменти в діяльності підприємства, на які йому слід звертати основну увагу і відповідно до яких будувати стратегію своєї діяльності на ринку. Ідентифікація таких факторів є одним з головних пріоритетів стратегії підприємства. Керівник повинен знати, що є найважливішим для конкурентного успіху підприємства, а що – найменш важливим. Таким чином, ключові фактори успіху – наріжні камені стратегії бізнесу. В табл. 2.6 наведено перелік факторів конкурентного успіху.

Таблиця 2.6 – Фактори конкурентного успіху підприємства на ринку

Фактори успіху підприємства на ринку	Оцінка (-5; +5)
<p>Пов'язані з технологією:</p> <p>Залучення експерта у певній галузі Здатність до нововведень у виробничих процесах Здатність до розробки нової продукції Впровадження нових технологій у діяльність підприємства</p>	
<p>Пов'язані з виробництвом</p> <p>Ефективність виробництва з низькими витратами Якість продукції Високий ступінь використання встановленого устаткування Розміщення виробництва з урахуванням мінімальних витрат Доступ до необхідної кваліфікованої робочої сили Проектування продукції і технічна підготовка виробництва з мінімальними витратами Гнучкість виробництва при переході до нових моделей і розмірів</p>	
<p>Пов'язані з товарорухом:</p> <p>Потужна мережа розподілу продукції Наявність значного доходу в роздрібній торгівлі Наявність власної мережі роздрібно торгівлі Низькі витрати товароруху Швидкість доставки продукції</p>	
<p>Пов'язані з маркетингом:</p> <p>Ефективні засоби просування продукції на ринку Зручна й оперативна служба сервісу Точне виконання замовлень споживачів Широта вибору товарів Мистецтво торгівлі Привабливий стиль управління Гарантії споживачам (післяпродажний сервіс)</p>	
<p>Пов'язані з кваліфікацією персоналу:</p> <p>Розробка фахівцями підприємства ноу-хау Залучення експертів до проектування продукції Залучення експертів до розробки нових технологій Здатність забезпечити прозору, ефективну рекламу Здатність швидко переходити зі сфери науково-дослідних робіт до їх комерційної реалізації</p>	
<p>Пов'язані з організаційними можливостями:</p> <p>Інформаційні системи Здатність швидкої реакції Наявність управлінських ноу-хау</p>	
<p>Інші типи факторів:</p> <p>Сприятливий імідж (позитивна реакція у покупців) Усвідомлення себе як лідера Зручне розташування Приємна робота для службовців Сприятливі відносини між співробітниками Доступ до фінансового капіталу Патентний захист Ефективний маркетинг Висока ринкова вартість підприємства Висока ринкова частка підприємства (значний ринковий сегмент)</p>	

За кожним фактором здійснюється оцінка в балах (за нуль приймаються середньогалузеві значення), а конкурентний статус підприємства визначається за формулою (2.2):

$$КСП = \frac{\sum_{j=1}^l \beta_j \left[\frac{\sum_{i=1}^k \alpha_i \times A_i}{\sum_{i=1}^k \alpha_i} \right]}{\sum_{j=1}^l \beta_j}, \quad (2.5)$$

де A_i – оцінка i -го фактора в групі;

α_i – питомий коефіцієнт, який характеризує відносну важливість i -го фактора для галузі і підприємства;

k – кількість факторів у групі;

β_j – питомий коефіцієнт, що характеризує відносну важливість j -ої групи для галузі і підприємства;

l – кількість груп факторів;

i – поточний номер фактора усередині групи факторів;

j – поточний номер групи факторів.

Матриця фірми General Electric

Удосконалену матрицю стратегічного портфеля СЗГ підприємства зі змінними: «привабливість стратегічної зони господарювання – конкурентний статус підприємства» розробила фірма General Electric (у співробітництві з консультативною фірмою McKinsey). Ця матриця має розмірність 3×3 . Зазвичай в цій матриці площі кругів (прямокутників), що відображають СЗГ, пропорційні обсягам продажів у них, а заштриховані сектори відтворюють контрольовану підприємством частку ринку. Зазвичай сама фірма встановлює межі між секторами матриці. Але оскільки при оцінках у балах вихідним припущенням був розкид можливих значень (-5;+5), а нормування отриманих сумарних значень здійснювалося за вказаними вище факторами, то рекомендованими межами секторів можуть бути такі:

- низька привабливість СЗГ – слабкий КСП – (-5;-2);
- середня привабливість СЗГ – середній КСП – (-2;+2);
- висока привабливість СЗГ – сильний КСП – (+2;+5).

Питання для контролю знань

- 1) Розкрийте сутність поняття конкурентне середовище.
- 2) Назвіть методи конкурентної боротьби підприємств-суперників.
- 3) Як розробити шляхи підвищення конкурентоздатності підприємства.
- 4) Що являє собою зовнішнє середовище?
- 5) Яку методику застосовують для оцінки конкурентного середовища в галузі?
- 6) Які існують підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку?
- 7) Виділіть групи умов формування конкурентного середовища та охарактеризуйте їх.
- 8) Яким чином проаналізувати конкурентну структуру ринку?
- 9) Яким чином відбувається збір інформації про конкурентів?
- 10) За допомогою матриці БКГ охарактеризуйте стратегічні зони господарювання підприємства.
- 11) Яким чином можна оцінити привабливість стратегічних зон господарювання підприємства на ринку
- 12) Назвіть фактори оцінки передбачуваних змін рентабельності.
- 13) Охарактеризуйте матрицю фірми General Electric

Тема 3. Оцінювання стратегічного протистояння підприємств-конкурентів

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

Наявність у галузі багатьох підприємств-конкурентів потребує, щоб для кожного ринку були визначені й оцінені найбільш небезпечні (пріоритетні) конкуренти. Можна виділити наступні типи конкурентів:

1) Подібні за всіма аспектами виробничо-збутової діяльності (виробляють ті самі продукти, використовують ту ж технологію, ведуть комерційну діяльність на тих же цільових ринках).

2) Подібні за загальними напрямками виробничо-збутової діяльності (роблять ті самі продукти, але продають їх на інших ринкових сегментах).

3) Задовольняють ті ж потреби, але різними засобами.

4) Цілком різні, конкуруючі за залучення коштів споживачів

З огляду на цю інформацію потрібно вирішити, з ким дійсно конкурує підприємство.

Пріоритетних конкурентів можна бути встановити, виходячи з таких концепцій: залежно від участі в конкурентній боротьбі; залежно від розподілу вироблених продуктів на продукти цієї групи і продукти-замінники.

Залежно від своєї ролі в конкурентній боротьбі всі підприємства можна віднести до однієї з чотирьох груп: ринковий лідер, ринковий претендент, послідовник і організація, яка знайшла ринкову нішу.

Ринковий лідер – підприємство з найбільшою ринковою часткою в галузі. Іноді явного лідера в галузі не існує, тоді в якості лідера розглядаються декілька підприємств. Щоб залишатися ринковим лідером, підприємство повинно: по-перше, розширювати ринок – або залученням нових покупців, або знаходженням нових сфер застосування існуючим продуктам, або збільшенням вживання існуючих продуктів; по-друге, збільшувати свою ринкову частку; по-третє, постійно охороняти свій бізнес від зазіхань конкурентів із застосуванням різноманітних оборонних стратегій.

Ринковий претендент – підприємство в галузі, яке бореться за збільшення своєї ринкової частки, за входження у коло лідерів. Для цього, підприємство повинно мати певні переваги над ринковим лідером (пропонувати кращий продукт, продавати продукт за більш низькою ціною і т. д.).

Ринковий послідовник – підприємство, яке проводить політику проходження за галузевими лідерами, воліє зберігати свою ринкову частку, не приймаючи ризикованих рішень. Переваги стратегії ринкового послідовника полягають у тому, що він може спиратися на досвід ринкових лідерів,

копіювати або поліпшувати продукти і маркетингові дії лідера — звичайно, при меншому рівні інвестицій і ризику.

Організації, що діють у ринковій ніші, обслуговують маленькі ринкові сегменти, які інші підприємства-конкуренти або не помітили, або не взяли до уваги. Ключові фактори успіху у ринковій ніші – високий рівень спеціалізації щодо ринку, споживачів, продуктів, інших аспектів маркетингової діяльності. Зокрема, прибутковість забезпечується за рахунок високого рівня якості задоволення специфічних потреб обмеженого кола клієнтів за підвищеними цінами. Щоб знизити ризик від діяльності в одній ніші, підприємства намагаються знайти кілька ніш.

Інша концепція виділення пріоритетних конкурентів заснована на поділі продуктів, що випускаються, на продукти даної групи і на продукти-замінники.

Після того як конкуренти виявлені, їх доцільно об'єднати в стратегічні групи залежно від спрямованості діяльності та обраних стратегій.

3.2. Діагностика цілей і намірів конкурентів

Знання цілей і намірів конкурентів дозволяє визначити ступінь їхньої задоволеності поточною позицією на ринку, а також передбачати можливі дії до зміни існуючого розміщення сил.

Розпізнавання цілей необхідно починати з вивчення цільових настанов окремих виробничих і збутових підрозділів конкурента, зайнятих відособленими номенклатурними групами виробів. У першу чергу необхідно уточнити:

а) Чи має намір конкурент бути лідером ринку (по собівартості продукції, технології, цінам), чи прагне впливати за лідером? Чи є підприємства, що прагнуть імітувати діяльність конкурента?

б) Чи має конкурент традиції в реалізації цілей щодо якості, дизайну продукції, системи реалізації і послуг, цінової політики? Чи є у конкурента історична прихильність до визначених географічних районів і типів покупців? Наскільки спадкоємна минула політика конкурента в цих областях?

в) У чому складається позиція конкурента щодо ризику у фінансовій сфері? Які темпи зростання його доходів і чим вони забезпечені?

г) Яка структура керування підприємством і як вона сприяє реалізації таких ключових рішень, як акумулювання ресурсів, ціноутворення, зміна номенклатури продукції, що випускається?

д) Якими якостями відрізняється вищий управлінський персонал підприємства-конкурента? Наскільки однотайно приймаються рішення щодо майбутніх напрямків розвитку, чи є прихильники інших цілей?

е) Якщо аналізований підрозділ є складовою частиною більш великого утворення, доцільно визначити характер відносин між центром і під-

розділом. Причому головна увага приділяється значущості різних видів бізнесу для компанії в цілому, а саме:

1) За якими критеріями відокремлений той чи інший вид діяльності в самостійні підрозділи компанії? На підставі яких обставин конкурент вибрав цей бізнес? Який вид діяльності в його загальній спеціалізації виконує роль:

- основного, що приносить велику масу доходів;
- найбільш обіцяного з погляду можливих інвестицій;
- буфера при непередбачених погіршеннях умов діяльності по інших напрямках;
- кандидата на поступове згортання виробництва.

2). Наскільки збігаються основні установки підрозділу і підприємства в цілому? Як будуються економічні відносини між ними? За які досягнення преміюються працівники підрозділу?

3) У чому полягає план диверсифікованості підприємства і які взаємини між його функціональними службами й окремими напрямками виробничої діяльності?

4) З яких установ поповнюється кадровий потенціал підприємства? Які взаємини керівників підрозділу і підприємства в цілому? Чи є в апараті керування колишні керівники аналізованого підрозділу?

Крім аналізу визначення цілей конкурентів велике значення має вивчення самооцінки діяльності конкурента, тобто думок і уявлень про самого себе і ринку, на якому він діє:

а) У чому полягають, на думку конкурента, сильні сторони його діяльності, його позиція в області собівартості продукції, якості, технологічних досягнень?

б) Що думає конкурент про майбутній попит на продукцію, що випускається, і про тенденції розвитку ринку?

в) Як визначається ієрархія цілей і оцінюються можливості найближчих конкурентів?

г) Чи вважає конкурент, що на ринку існують визначені правила бізнесу?

д) Наскільки думки про свою діяльність відображають прийняту конкурентом стратегію?

Для перевірки правильності визначення цілей конкурента може виявитися корисною верифікація отриманих висновків за допомогою оцінки намірів конкурентів. Завчасне їхнє виявлення збільшує ресурс часу для адекватної реакції на них. Однак точно визначити, що конкретно збирається робити конкурент, досить складно через відсутність необхідної інформації для аналізу. Тому з появою перших ознак активізації конкурентів необхідно бути готовим до того, що одержувані відомості спочатку будуть неясними. Замість того щоб очікувати повної інформації, необхідно уточ-

нити можливі відповідні дії при різних варіантах розвитку подій. Для цього прибігають до вивчення зовнішніх проявів діяльності конкурента, що прямо чи побічно інформують про цілі і мотиви його поведінки. Уміння правильно виділяти із всього інформаційного середовища дані про наміри конкурента й адекватно їх діагностувати дає додаткову інформацію для оцінки майбутніх змін на ринку.

Серед безліч форм прямого і непрямого вираження намірів конкурента доцільно виділити:

а) Заяви про майбутні зміни у діяльності підприємства, у яких може визначитися форма, характер, час обумовлених акцій. За допомогою публічних заяв такого роду реалізуються наступні задачі:

- попередження конкурента про можливі дії проти нього, якщо останній буде починати чи продовжувати визначені акції (зниження цін, захоплення роздрібною мережі, збільшення обсягу продажів і т.п.);

- тестування можливих намірів конкурента шляхом оцінки реакції на свої заяви;

- публічне представлення своїх інтересів у конкретному бізнесі (регіоні) для того, щоб випередити аналогічні дії конкурента;

- мінімізація можливих провокацій з боку конкурентів на основі інформування ділової громадськості про потенційні можливості підприємства у випадку агресивних дій проти нього;

- непряма комунікація з фінансовим співтовариством.

б) Інформування про підприємство чи його результатах постфактум здійснюється шляхом викладу фактів, що повинний знати конкурент про підприємство (результати минулих зборів акціонерів, ріст обсягу продажів, збільшення частки на ринку і т.п.) з метою:

- привселюдно представити інформацію про діяльність фірми у вигідному для неї світлі;

- запобігти спробі конкурента заволодіти інформацією, яку йому знати не потрібно;

- продемонструвати лояльність стосовно конкурентів;

- довести за допомогою фактів безперспективність тих чи інших акцій з боку конкурентів.

в) Публічні думки про розвиток ринку найчастіше представляються у виді коментарів розвитку поточної ситуації. Характер думок відображає позиції конкретних підприємств, але й відповідає вимогам поліпшення власної позиції на даному ринку. Іноді в подібних дискусіях прямо коментуються дії конкурентів, негативне чи позитивне відношення до них.

г) Пояснення власних дій, як правило, відбувається в середовищі основних замовників продукції і найбільш великих постачальників запасних частин і комплектуючих виробів, що забезпечує швидке поширення цієї інформації серед основних підприємств-конкурентів. Коментарі такого роду:

- дозволяють конкурентам більш повно представити логіку намірів, вироблених підприємством;

- пояснюють складності і труднощі використання аналогічних прийомів і методів роботи;

- створюють атмосферу взаєморозуміння з конкурентами.

д) Зовнішні прояви маркетингової політики:

- збільшення обсягу дорогої телевізійної реклами може передувати широкому наступу на конкурентів;

- упровадження товару в центральних регіонах часто є початком його агресивного розпродажу на периферійних ринках;

- зниження цін, що реалізуються на товари, часте проведення зборів керівників збутової мережі і т. п. заходи можуть передувати появі нового конкурентного продукту.

е) Дії, що суперечать колишнім цілям і традиціям, що склалися на ринку, як правило, розглядаються як агресивні сигнали, тому що є результатом переорієнтації інтересів і намірів підприємства, що спричиняє зміну тактики і стратегії конкурентів.

Головним результатом діагностики цілей конкурентів необхідно вважати:

- Аргументований доказ наявності небезпеки чи сприятливих можливостей, що з'являються в результаті активізації діяльності конкурентів.

- Оцінку резерву часу, що залишився до початку масованих дій конкурентів.

- Можливий вплив цих дій на найважливіші економічні показники діяльності підприємства і його конкурентні переваги.

Нагромадження даної інформації і зіставлення її з характером дій, що відбуваються, дозволяють правильно розуміти намір конкурентів у майбутньому. Разом з тим необхідно враховувати, що при використанні перерахованих засобів непрямої комунікації можлива й дезінформація. У зв'язку з цим діагностика цілей і намірів конкурентів за зовнішніми ознаками не використовується самостійно. Вона призначена для підтвердження чи спростування припущень про можливий розвиток конкурентної ситуації, які отримані на основі детального аналізу різних сторін діяльності конкурентів.

3.3. Оцінка інтенсивності конкуренції

Вимір рівня інтенсивності конкуренції на досліджуваному ринку спрямовано на оцінку ступеня протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші. Для такої оцінки в маркетингу звичайно користаються показником,

що відбиває рівень концентрації виробництва в галузі. Він дозволяє оцінити монополізацію ринку і є величиною, зворотної інтенсивності конкуренції. Для розрахунку використовується показник концентрації (Concentration Ratio):

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, \quad (3.1)$$

де CR_4 – показник концентрації;

OP_i – обсяг реалізації продукції i -го підприємства;

OP – загальний обсяг реалізації продукції відповідного асортименту;

$OP_1 = \max \{OP_i\}$, для всіх $i = 1 \div n$;

$OP_2 = \max \{OP_i / OP_1\}$, для всіх $i = 1 \div (n-1)$;

$OP_3 = \max \{OP_i / OP_1 \times OP_2\}$, для всіх $i = 1 \div (n-2)$;

$OP_4 = \max \{OP_i / OP_1 \times OP_2 \times OP_3\}$, для всіх $i = 1 \div (n-3)$;

n – загальна кількість підприємств, що реалізують дану продукцію.

Показник концентрації являє собою відносну частку чотирьох найбільш великих компаній на досліджуваному ринку. В даний час коефіцієнти концентрації розраховуються і відслідковуються національною статистикою США і Франції для 4, 8, 20, 50, 100 провідних компаній ринку. В Німеччині, Англії і Канаді - для 3, 6, 10. Із середини 80-х років минулого століття показник концентрації (CR_4) став використовуватися й у країнах Східної Європи, зокрема в Угорщині і Польщі. Із середини 90-х років – у Росії.

Істотним недоліком показника концентрації є «нечутливість» до різних варіантів розподілу часток між конкурентами. Наприклад, CR_4 буде однаковим і дорівнювати 0,8 у двох зовсім різних ринкових ситуаціях:

– одне підприємство контролює 77% ринку, а інші 23 підприємства по 1%;

– п'ять рівно міцних підприємств володіють 20%-ма частками ринку.

Оцінка розподілу ринкових часток за допомогою суми квадратів ринкових часток конкурентів – індексу Херфіндаля (Herfindahl Index) дозволяє частково усунути цей недолік:

$$I_h = \sum_{i=1}^n \chi_i^2, \quad (3.2)$$

де I_h – індекс Херфіндаля ($0 < I_h \leq 1$);

χ_i – частка ринку i -го підприємства в загальному обсязі реалізації конкретної продукції.

Індекс Херфіндаля збільшується при зростанні концентрації в галузі і досягає одиниці при чистій монополії; якщо у галузі (на ринку) діють 100 підприємств із рівними частками, $I_h = 0,01$.

Враховувати ранг підприємств дозволяє розрахунок індексу Розенблота (I_R), що визначається з використанням порядкового номера підприємства, отриманого на основі ранжування частки ринку від максимуму до мінімуму (I):

$$I_R = \frac{1}{2 \sum_{s=1}^n I \times \mathcal{C}_i} - 1, \quad (3.3)$$

Якщо при оцінці розподілу часток необхідно «зважити» ринкові частки не на основі їхніх рангів, а за допомогою натуральних логарифмів, розраховується показник ентропії (e):

$$e = \sum_{i=1}^n \mathcal{C}_i \times \ln \mathcal{C}_i \quad (3.4)$$

При відсутності фактичних даних для розрахунків оцінка інтенсивності конкуренції, що враховує розподіл ринкових часток, може бути здійснена на основі якісної інформації.

Практика бізнесу свідчить, що існує деяка критична пропорція часток двох незалежних конкурентів, коли прагнення до зміни даної пропорції загасає. Звичайно цю пропорцію визначають як 2:1 і більш. І, навпроти, відсутність великої різниці значень ринкових часток істотно підвищує активність підприємств у боротьбі за конкурентні переваги. Більш слабкі намагаються атакувати найближчих конкурентів, що незначно перевершують їх за ступенем домінування на ринку. У свою чергу більш могутні суб'єкти ринку прагнуть затвердити свою позицію, що також вимагає певних зусиль.

Найбільша конкурентна активність спостерігається при рівності часток. У цьому випадку при рівномірності конкурентів ($\mathcal{C}_i = \mathcal{C}_j$), їхні стратегії часто ідентичні, що є ознакою хитливого, конфліктного стану на ринку.

Таким чином, при відсутності явних лідерів і аутсайдерів, коли ринок конкретної продукції, представлений конкурентами, що володіють рівними частками ринку (за інших рівних умов), інтенсивність конкуренції максимальна.

Разом з оцінкою місткості ринку, даними про ринкові частки і їхній факторний аналіз, оцінка інтенсивності конкуренції формує загальний висновок про проблеми економічного зростання на досліджуваному ринку і окреслює сфери пошуку причин і умов створення конкурентних переваг.

3.4. Методи і моделі оцінки протистояння підприємств-конкурентів

Стратегічна група конкурентів (СГ) [21; 22; 23] – це визначена кількість підприємств, що займають близькі позиції на ринку і конкурують між собою на основі однакових конкурентних переваг, користуючись однаковими методами.

Підприємства виявляються в одній стратегічній групі, якщо вони:

- протягом певного терміну використовують подібні конкурентні стратегії (наприклад, однакову за інтенсивністю рекламну кампанію або канали збуту);
- мають подібні характеристики (розміри, рівень вертикального інтегрування, продуктовий асортимент);
- володіють подібними стратегічними активами (конкурентними перевагами);
- працюють в одному інтервалі параметрів "ціна-якість";
- мають однакові стратегічні орієнтири;
- спрямовані на одних замовників.

Серед інших характеристик, що використовуються при формуванні стратегічних груп, можна виокремити такі: географічне поле діяльності; кількість обслуговуваних ринкових сегментів; форма власності; рівень корпоративної культури; різномаяття торгових марок і ін.

Формуючи СГ конкуруючих підприємств, можна застосувати підхід «від потреб» [22]. Тоді підприємства можуть сформувати такі групи:

- орієнтовані на задоволення всього комплексу потреб і вимог, які висуває споживач до товару або послуги;
- спеціалізовані на задоволенні специфічних потреб окремого сегмента;
- нових конкурентів, які запланували вихід на ринок зі своєю аналогічною продукцією;
- можливих конкурентів, які тепер забезпечують інші ринки аналогічною продукцією, але поки що не планують освоїти ринок, що досліджується;
- виробників товарів-замінників, які можуть витиснути основні продукти з ринку.

Різні галузі мають різну кількість СГ. У галузі може бути лише одна СГ, якщо всі підприємства дотримуються практично однієї і тієї ж стратегії. В іншому крайньому разі кожне підприємство може бути відмінною стратегічною групою від інших. Як правило, існує невелика кількість СГ, що мають важливі стратегічні відмінності між підприємствами в галузі.

Визначивши параметри, які необхідні для характеристики різних СГ галузі, можна будувати «карту СГ галузі». Карта СГ дозволяє зіставити

конкурентні позиції підприємств, які працюють у певній галузі, допомагає діагностувати взаємини конкурентів і зміни в галузі, а також тенденції, що, можливо, будуть впливати на підприємство.

Побудову карти СГ здійснюють в наступній послідовності.

- 1) Вибирають найбільш значущі характеристики продуктів або підприємств галузі й виділяють два з них.
- 2) Складається карта за двома характеристиками.
- 3) Розраховують обрані характеристики за продуктом або підприємством, після чого продукти або підприємства розміщують на "карті".
- 4) Об'єкти, що виявилися поруч один з одним, поєднуються в одну СГ.
- 5) Навколо кожної СГ малюють коло.

Розмір кіл відбиває частку, займану на ринку тією або іншою стратегічною групою. Кожне коло може складатися як з одного, досить великого на даному ринку підприємства, так і з декількох підприємств, що знаходяться в схожій стратегічній позиції. Характер суперництва за покупців серед СГ у галузі буде визначатися взаємодією чотирьох факторів:

– ринковою взаємозалежністю груп, або ступенем, до якого різні СГ конкурують за тих самих покупців або конкурують за покупців у чітко окреслених ринкових сегментах. Якщо СГ знаходяться в тісній залежності одна від однієї, відмінності в стратегії приведуть до найжорстокішого суперництва. Якщо СГ спрямовані на обслуговування зовсім різних сегментів, їхні інтереси та взаємний вплив значно зменшується:

– ступенем товарної диференціації, досягнутої завдяки стратегії груп. Якщо стратегії призводять до чіткої і відмінної прихильності до марки, то суперництво груп, як правило, буде більш слабким, ніж у тому випадку, якщо пропозиції товарів сприймаються як рівноцінні;

– кількістю стратегічних груп та їх відносними розмірами. Велика кількість груп буде означати значну диверсифікованість і високу ймовірність того, що одна група почне дії, атакуючи позиції інших зниженням цін або іншими тактичними прийомами. І, навпаки, якщо групи дуже відрізняються за розмірами, відмінності їх стратегій матимуть незначний вплив на методи конкуренції між собою, оскільки вплив невеликої групи на великі через конкуренцію незначний;

– стратегічною відстанню між групами (ступінь, за яким стратегії різних груп відрізняються в показниках ключових змінних (ідентифікація марки, витратне положення і технологічне лідерство, а також відносини з батьківськими підприємствами й державними органами). Чим більша стратегічна відстань між групами, тим вище ймовірність боротьби між підприємствами.

Посилення або послаблення позицій окремих груп і підприємств усередині групи пов'язано з придбанням або втратою окремих конкурентних переваг.

Кожне підприємство самостійно приймає рішення про кількість параметрів, за якими будуть порівнюватися окремі підприємства. Наявність карт з різними парними оцінками сприяє виявленню рівня і типу конкуренції як у галузі взагалі, так і в межах однієї СГ.

Конкуренція на ринку не є стабільним чинником. Під впливом різних сил ситуація в тій або іншій галузі в цілому і на конкретному ринку зокрема постійно змінюється, відповідно змінюється карта стратегічних груп. Сили, що викликають зміни в конкурентній ситуації, називаються рушійними конкурентними силами. До них можна віднести: тенденції економічного зростання на ринку, технологічні зміни, упровадження нових товарів, способів і технологій маркетингу, зміни в смаках і перевагах споживачів, поява товарів-субститутів, входження на ринок або відхід з нього крупних підприємств, зміна ступеня і (або) методів державного регулювання, зміни в галузевій структурі витрат, підвищення або зниження прибутковості ринку чи його окремих сегментів, зміна конкурентного впливу з боку постачальників і (або) покупців.

Такі зміни формують умови для створення нової стратегічної групи: переходу підприємств з однієї стратегічної групи в іншу, або зміцнення положення існуючої групи чи положення підприємства в групі. При цьому особливе значення має оцінка місця та ролі підприємства в новій для нього стратегічній групі, а також аналіз нових конкурентів.

При аналізі можливих стратегічних змін (при відході з ринку або входженні туди нового конкурента, або при зміні стратегічних планів поточних конкурентів) необхідно брати до уваги стратегічний потенціал основних конкурентів, сукупний стратегічний потенціал СГ (у випадку ухвалення рішення конкурентами, які знаходяться в одній СГ, про об'єднання своїх стратегічних потенціалів, створенні консорціуму), стратегічні зони з визначенням вимог до стратегічного потенціалу підприємств у кожній такій зоні, конкурентні галузі (сила конкуренції, прибутковість, необхідний рівень операційної і маркетингової активності), привабливість конкурентних галузей і сфер перебування СГ.

При аналізі й прогнозі динаміки слід враховувати, що коли стратегічний потенціал підприємства не відповідає стратегічним вимогам і корективам конкурентних галузей, то висока ймовірність того, що це підприємство не зможе надовго затриматися в даному сегменті. У випадку, коли потенціал набагато вище необхідного, підприємство буде змушено диверсифікувати свій бізнес, виводячи свої капітали в інші галузі для збереження і (або) підвищення рентабельності капіталу.

Діагностику протистояння підприємств-конкурентів можна здійснити за допомогою формату SWOT-аналізу, відповідно до якого уся безліч факторів діяльності компанії групується в чотири блоки:

- S (Strengths) – сильні сторони діяльності підприємства;
- W (Weaknesses) – слабкі сторони діяльності підприємства;

– O (Opportunities) – можливості підприємства, що дозволяють йому поліпшити свій стан;

– T (Threats) – загрози, з якими може зіштовхнутися підприємство на шляху поліпшення своєї діяльності.

У рамках кожної групи необхідно сформулювати не більш десяти лаконічних тверджень – висновків за результатами діагностики. Ці твердження повинні бути пов'язані з будь-якими показниками чи властивостями підприємства. Наприклад, «за поточний період погіршилися показники оборотності, про що свідчить збільшення тривалості фінансового циклу», чи «показники маржинального прибутку стабільні». Важливо розрізнити сфери відповідальності визначених вище груп. Перші два блоки S і W «відповідають» за поточний стан підприємства, у той час як дві інші – O і T – пов'язані з прогнозом стану підприємства на найближчу перспективу.

Прагматична доцільність SWOT-аналізу полягає в тому, що він робить спробу конструктивного поліпшення результативності діяльності підприємства та вказує напрямок створення його конкурентних переваг на відповідному ринку. На основі SWOT-аналізу менеджмент підприємства повинен сформулювати рекомендації щодо основних напрямків поліпшення діяльності. Тільки тоді процес діагностики можна вважати закінченим.

Ситуаційний (чи «SWOT-аналіз») здійснюється як на підприємстві в цілому, так і для окремих видів бізнесу. Його результати надалі використовуються при розробці стратегічних планів і планів маркетингу для досягнення належного конкурентного положення на відповідному ринку.

Аналіз сильних і слабких сторін характеризує дослідження внутрішнього середовища організації. Внутрішнє середовище має небагато складових, кожна з яких включає набір ключових процесів і елементів організації (видів бізнесу), стан яких у сукупності визначають той потенціал і ті можливості, якими володіє організація. Внутрішнє середовище включає маркетингову, фінансову, виробничу і кадрово-організаційну складові, кожна з яких має свою структуру. У табл. 3.1 наводиться приклад можливої форми для аналізу сильних і слабких сторін організації.

Крім того, внутрішнє середовище характеризується організаційною культурою, яка також повинна враховуватися при дослідженні. Через те, що організаційна культура не має чіткого прояву, її аналіз на формальній основі проводити дуже складно. Хоча, зазвичай, за допомогою експертних методів оцінюють такі фактори, як наявність місії, що поєднує діяльність співробітників; наявність загальних цінностей; гордість за свою організацію; система мотивації, чітко ув'язана з результатами роботи співробітників; психологічний клімат у колективі тощо.

Організаційна культура може сприяти тому, що організація виступає структурою, здатною стійко утримувати свої позиції в конкурентній боротьбі. Але може бути і так, що організаційна культура послаблює підприємство, не даючи йому успішно розвиватися навіть у тому випадку, якщо во-

но має високий техніко-технологічний і фінансовий потенціал.

Таблиця 3.1 – Аналіз сильних і слабких сторін організації

Складові внутрішнього середовища	Ефективність складових внутрішнього середовища					Важливість		
	Надто сильна	Сильна	Нейтральна	Слабка	Надто слабка	Висока	Середня	Низька
Маркетинг:								
Репутація організації і продуктів								
Ринкова частка								
Якість продуктів								
Рівень сервісу								
Виробничі витрати								
Витрати на розподіл								
Ефективність товароруку								
Ефективність збуту								
Фінанси:								
Рівень прибутковості								
Фінансова стабільність								
Рентабельність інвестицій								
Ціна акцій								
Виробництво:								
Рівень НДДКР й інновацій								
Можливості своєчасних поставок								
Стан основних фондів								
Резерви виробничих потужностей								
Використання сучасних технологій								
Організація і кадри:								
Підприємницька орієнтація								
Кваліфікація керівництва								
Кваліфікація персоналу								
Раціональність розподілу прав і відповідальності								

Для того щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, підп-

приємство має вміти прогнозувати те, які труднощі можуть виникнути на його шляху в майбутньому, і те, які нові можливості можуть відкритися для нього. Тому стратегічне планування, вивчаючи зовнішнє середовище, зосереджує увагу на з'ясуванні того, які погрози і які можливості має зовнішнє середовище.

Методологія SWOT-аналізу припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також погроз і можливостей, а далі – установлення ланцюгів зв'язку між ними, що надалі можуть бути використані для формулювання стратегій організації (рис. 3.1).

Важливість	Ефективність	
	Низька	Висока
Висока	Вимагає особливої уваги	Продовжувати зберігати високий рівень
Низька	Низький пріоритет	Надмірна увага малозначимим факторам

Рисунок 3.1 – Матриця «Важливість – Ефективність»

Спочатку з урахуванням конкретної поточної ситуації складають список її слабких і сильних сторін, а також список загроз і можливостей.

Далі встановлюється зв'язок між ними. Для цього складається матриця SWOT, що має наступний вид (рис. 3.2). Ліворуч виділяються два розділи (сильні і слабкі сторони), у які відповідно вносяться усі виявлені на першому етапі аналізу сильні і слабкі сторони підприємства. У верхній частині матриці також виділяються два розділи (можливості і загрози), у які вносяться усі виявлені можливості і загрози.

	<u>Можливості</u>	<u>Загрози</u>
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
<u>Сильні сторони</u>	ПОЛЕ «СІМ»	ПОЛЕ «СІЗ»
1.		
2.		
<u>Слабкі сторони</u>	ПОЛЕ «СЛМ»	ПОЛЕ «СЛЗ»
1.		
2.		
3.		

Рисунок 3.2 – Матриця взаємозв'язків в SWOT-аналізі

На перетині розділів утворюються чотири поля: «СІМ» (сила і мож-

ливості); «СІЗ» (сила і загрози); «СЛМ» (слабкість і можливість); «СЛЗ» (слабкість і загрози). На кожному з даних полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки підприємства на конкурентному ринку. У відношенні тих пар, що були обрані з поля «СІМ», варто розробляти стратегію щодо використання сильних сторін підприємства для того, щоб одержати віддачу від можливостей, що існують в зовнішньому середовищі. Для тих пар, що виявилися на полі «СЛМ», стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, спробувати перебороти наявні в організації слабості. Якщо пари знаходяться на полі «СІЗ», то стратегія повинна припускати використання сили організації для усунення загроз. Нарешті, для пар, що знаходяться на полі «СЛЗ», підприємство повинне опрацювати таку стратегію, яка б дозволила йому як позбутися від слабостей, так і спробувати запобігти загрозам.

Для успішного застосування методології SWOT важливо вміти не тільки розкрити загрози і можливості, але і спробувати оцінити їх з погляду того, наскільки важливим для підприємства є урахування у стратегії його поведінки кожної з виявлених загроз і можливостей.

Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості в матриці можливостей (рис. 3.3).

Імовірність використання Можливостей	Вплив можливостей на підприємство		
	Сильний	Помірний	Слабкий
Висока	ПОЛЕ «ВР»	ПОЛЕ «ВЗ»	ПОЛЕ «ВМ»
Середня	ПОЛЕ «СР»	ПОЛЕ «СЗ»	ПОЛЕ «СМ»
Низька	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ «НЗ»	ПОЛЕ «НМ»

Рисунок 3.3 – Матриця можливостей підприємства на ринку

Дана матриця будується так: зверху відкладається ступінь впливу можливостей на діяльність підприємства (сильний, помірний, слабкий); збоку відкладається імовірність того, що підприємство зможе скористатися з нагоди (висока, середня і низька). Отримані усередині пересічні матриці утворюють дев'ять полів можливостей, які мають різне значення для підприємства. Можливості, що попадають на поля «ВР», «ВЗ» і «СР», мають вагомe значення для підприємства і їх слід обов'язково використовувати. Можливості, що попадають на поля «СМ», «НЗ» і «НМ», практично не заслуговують на увагу. У відношенні можливостей, що потрапили на інші поля, керівництво повинне прийняти позитивне рішення про їх використання, якщо вистачає ресурсів.

Схожа матриця складається для оцінки загроз (рис. 3.4). Ті загрози, що попадають на поля «ВР», «ВК» і «СР», представляють дуже велику не-

безпеку для підприємства і вимагають негайного й обов'язкового усунення. Загрози, що потрапили на поля «ВТ», «СК» і «НР», також повинні знаходитися під увагою вищого керівництва і бути усунуті в першочерговому порядку. Що стосується загроз, що знаходяться на полях «НК», «СТ» і «ВЛ», тут потрібен уважний і відповідальний підхід до їхнього усунення.

Імовірність реалізації загроз	Вплив загроз на підприємство			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі синці»
Висока	ПОЛЕ «ВР»	ПОЛЕ «ВК»	ПОЛЕ «ВВ»	ПОЛЕ «ВЛ»
Середня	ПОЛЕ «СР»	ПОЛЕ «СК»	ПОЛЕ «СВ»	ПОЛЕ «СЛ»
Низька	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ «НК»	ПОЛЕ «НВ»	ПОЛЕ «НЛ»

Рисунок 3.4 – Матриця загроз підприємству

Загрози, що опинилися на інших полях, також не повинні залишатися поза увагою керівництва підприємства, слід уважно відстежувати тенденції їх розвитку, хоча при цьому не ставиться завдання їхнього першочергового усунення.

Що стосується конкретного наповнення розглянутих матриць, то рекомендується проводити виявлення можливостей і загроз у трьох напрямках: ринок, продукт і діяльність з реалізації продуктів на цільових ринках (ціноутворення, товарне розподілення і просування продуктів). Джерелом виникнення можливостей і загроз можуть бути споживачі, конкуренти, зміна факторів зовнішнього макроекономічного середовища, наприклад, законодавчої бази, митної політики. Доцільно проводити даний аналіз, відповідно до можливостей і загроз за такими напрямками:

- Характер можливості (загрози) і причина її виникнення.
- Тривалість можливості (загрози).
- Сила можливості (загрози).
- Небезпека можливості (загрози).
- Ступінь впливу можливості (загрози).

Для аналізу середовища також може бути застосований метод складання його профілю. Даний метод зручно застосовувати для складання профілю окремо макрооточення, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища. За допомогою цього методу можливо оцінити відносну значимість для підприємства окремих факторів середовища.

Метод складання профілю середовища полягає в такому: до таблиці профілю середовища записуються окремі фактори середовища. Кожному фактору експертним шляхом надається оцінка його важливості для галузі за шкалою: 3 – значна важливість, 2 – помірна важливість, 1 – слабка важливість.

PIMS-аналіз, чи аналіз рівня впливу обраної стратегії на величину

прибутковості, заснований на використанні емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних величин (таких, як ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція) і ситуаційних змінних (швидкість росту ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості і здатністю підприємства генерувати готівку. Мета проведення даного аналізу полягає у виборі потрібної стратегії в конкретних ринкових умовах.

У ході цього аналізу змінні величини групуються в п'ять класів:

а) Привабливість ринкових умов:

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

б) Сила конкурентних позицій:

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

в) Ефективність використання інвестицій:

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

г) Використання бюджету за наступними напрямками:

- витрати на маркетинг відповідно до обсягу продажів;
- витрати на НДДКР відповідно до обсягу продажів;
- витрати на розробку і випуск нової продукції відповідно до обсягу продажів.

д) Поточні зміни в положенні на ринку:

- зміна ринкової частки підприємства;
- зміна структури й профілю ринку;
- варіативність в ємності ринку.

Отримані результати показують, що прибутковість (відношення величини прибутку до сплати податків до інвестицій) збільшується по мірі зростання показника відносної ринкової частки конкретних цільових ринків.

Питання для контролю 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 функціонуючими в галузі підприємствами?
- 5) Як правильно побудувати карту стратегічних груп та проаналізувати її?
- 6) Які особливості економічного інструментарію дослідження найближчих конкурентів?
- 7) Класифікація змінних величин.
- 8) Які типи конкурентів можна виділити?

Тема 4. Діагностика конкурентоспроможності підприємства

4.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність (КС) можна визначити як спроможність деякого класу об'єктів (товар, підприємство, країна) займати визначену ринкову нішу. Конкурентоспроможність характеризує ступінь відповідності окремого класу об'єктів визначеним ринковим потребам: пропозиції (товару) – попиту на нього, підприємства – можливості забезпечити конкурентні переваги, країни – економічній та соціальній моделі.

До узагальнюючих факторів (детермінант) конкурентоспроможності підприємства слід віднести наступні:

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

Незаперечним є той факт, що існує тісний взаємозв'язок між поняттями конкурентоспроможність країни, конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність товару. Методика оцінки конкурентоспроможності товару загальновідома та має досить широке застосування. На відміну від цього, методика оцінки конкурентоспроможності підприємства має імовірнісний характер і є інтегральною.

У сучасних умовах в Україні відбувається посилення конкуренції, внаслідок чого керівники підприємств знаходяться в постійному пошуку нових (адекватних умовам конкуренції) інструментів керування підприємствами і важелів підвищення конкурентоздатності (КС).

Під конкурентоздатністю взагалі розуміють [6, 16, 22, 31] здатність ефективного функціонування в умовах конкурентного середовища. Залежно від об'єкта розрізняють конкурентоздатність національної економіки або галузі (макроекономічний підхід), конкурентоздатність підприємства й конкурентоздатність продукції (товару).

Конкурентоздатність підприємства розглядається як здатність підприємства (реальна або потенційна) проектувати, виготовляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, а також цілеспрямовано взаємодіяти з ринковим оточенням.

Конкурентоздатність підприємства може бути розглянута як відносна категорія і як категорія комплексна. Конкурентоздатність підприємства не є постійною характеристикою й означає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти основним конкурентам у визначений період.

Зі змінами в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства міняються також його порівняльні конкурентні переваги. У зв'язку з цим можна стверджувати, що конкурентоздатність підприємства – поняття відносне, тому що його можна визначити лише на підставі зіставлення окремих характеристик підприємства з характеристиками інших, аналогічних підприємств.

Дослідження конкурентоздатності як відносної характеристики базується на теорії конкурентної переваги, розробленої М. Портером [23]. Під конкурентною перевагою розуміється відмінність процесу функціонування і розвитку підприємства від інших аналогічних підприємств, що забезпечує успіх у конкуренції. Конкурентна перевага підприємства визначається тим, наскільки чітко воно може організувати всю систему. Всі конкурентні переваги підрозділяються на дві групи.

Перша – переваги нижчого порядку. Вони базуються на вартості або доступності факторів виробництва, ресурсному забезпеченні. Конкурентні переваги цього класу, як правило, не є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства. За певних умов вони можуть бути легко відтворені конкурентами з відносно невеликими витратами у стислий термін і не гарантують стабільного положення на ринку.

Друга – переваги вищого порядку. Вони є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства і, як правило, пов'язані зі значними витратами, не можуть бути відтворені за короткий термін. Значення переваг вищого порядку полягає в тому, що вони не тільки дозволяють підвищити рівень конкурентоздатності підприємства, але й забезпечують можливість збереження на тривалий період часу досягнутих конкурентних позицій.

Найбільш типовими причинами інновацій, що дають конкурентні переваги підприємству, є: нові технології, нові або змінені запити покупців, поява нового сегмента галузі, зміна вартості або наявності компонентів виробництва, зміна у законодавстві або урядовій політиці.

Формування набору конкурентних переваг підприємства повинно узгоджуватися з комплексним підходом, який означає, що мають бути визначені конкурентні переваги, які відображають всі сфери господарчої та управлінської діяльності підприємства. По-перше, визначаються фактори, що складають функцію корисності відносно певної групи товарів або послуг. По-друге, формується сукупність усіх можливих відносно факторів корисності конкурентних переваг. По-третє, оцінюється "сила" конкурентних переваг. По-четверте, виконується структурний аналіз сукупності конкурентних переваг з оцінкою їх уразливості. По-п'яте, формується сукупність конкурентних переваг, які максимізують функцію корисності. По-шосте, визначаються напрямки інвестицій для посилення конкурентних переваг або створення нових.

Аналіз набору конкурентних переваг передбачає необхідність формування і дослідження всього комплексу потенційних конкурентних переваг, які може використати підприємство, працюючи в цій галузі.

Для досягнення запланованих конкурентних переваг потрібна адаптована до ринкових умов система критеріїв забезпечення конкурентних переваг. До набору критеріїв повинні ставитися наступні вимоги: повнота набору (охоплення найважливіших аспектів), дієвість, ненадмірність (відсутність дублювання обліку тих самих аспектів), мінімальна розмірність.

При аналізі конкурентних переваг необхідно враховувати: унікальність конкурентної переваги; ступінь позитивного впливу конкурентної переваги на результати діяльності підприємства; складність імітації конкурентної переваги; довгостроковість або тривалість досягнення іншими підприємствами конкурентних переваг підприємства.

Інший підхід до дослідження конкурентоздатності базується на аналізі процесів, що відбуваються у внутрішньому середовищі і відбивають його взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. При цьому конкурентоздатність підприємства розглядається як система, що складається з безупинно взаємодіючих факторів і ступеня реалізації потенційних можливостей підприємства з придбання й утримання протягом досить тривалого часу конкурентної переваги.

З погляду системного підходу конкурентоздатність підприємства може бути представлена як властивість системи змінювати траєкторію руху або намічений режим функціонування у процесі адаптації до впливів навколишнього середовища з метою збереження і розвитку вже наявних або створення нових конкурентних переваг. Тобто конкурентоздатність припускає більш високий рівень самоорганізації й самонастроювання системи.

Усю сукупність факторів, що впливають на підприємство, і, відповідно, на його конкурентоздатність, можна розділити на три групи:

- цілі, які ставить перед собою підприємство;
- ресурси, що є у розпорядженні підприємства;
- фактори зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу на підприємство.

Фактори конкурентоздатності підприємства класифікуються:

- за джерелом походження: зовнішні й всередині системи;
- за природою: науково-технічні, організаційно-економічні, соціально-психологічні, екологічні, політичні;
- за тривалістю впливу: постійні, змінні, епізодичні;
- за характером прояву: циклічні й нециклічні;
- за характером впливу: цілеспрямовані й випадкові;
- за спрямованістю впливу: стимулюючі, стримуючі;
- за можливістю регулювання: регульовані, нерегульовані;

- за характером міжфакторного впливу: незалежні й взаємозалежні;
- за внутрішньою структурою: елементарні; комплексні.

4.2. Еволюція теорії конкурентних переваг

Д. Рікардо вперше сформулював ідею про порівняльні (компаративні) переваги. Він визначив основою конкурентних переваг різницю в затратах між будь-якими суб'єктами ринку.

Згідно з теорією Д. Рікардо:

- кожна країна, щоб досягнути економічного успіху повинна спеціалізуватися на виробництві, у якому вона має найбільшу перевагу або найменшу слабкість;

- кожна країна матиме порівняльні переваги, тобто у кожній країні знайдеться такий товар, виробництво якого буде більш вигідним при існуючому співвідношенні затрат ніж виробництво інших товарів.

Основна суть теорії порівняльних переваг ґрунтується на необхідності врахування, крім праці інших факторів виробництва. Дані фактори (заробітна плата, земельна рента, відсоток з капіталу та ін.) формують витрати виробництва і дозволяють створювати переваги того чи іншого суб'єкту ринку.

Е. Гершер (1919 р.) сформулював закон пропорційності факторів, згідно якого вартість товару визначається його корисністю, тобто ступенем задоволення потреб споживачів.

Головними принципами цієї концепції є:

- міжнародний обмін витікає з відносного надлишку або, навпаки, з відносною недостатністю факторів виробництва, що знаходяться у розпорядженні різних країн;

- кожна країна має тенденцію спеціалізуватися на тому виробництві, для якого співвідношення факторів виробництва, якими вона володіє, є найбільш сприятливими.

В. Леонтьєв (1953 р.) на основі проведеного дослідження довів, що оскільки економіка США має надлишковий капітал (у порівнянні з іншими країнами-торговельними партнерами), то він може бути використаний як фактор виробництва в формуванні порівняльних переваг, а для цього країна повинна експортувати капіталомістку продукцію.

Д. Джонсон (1974 р.) розвинув положення про загальну динаміку порівняльних переваг, згідно з якою первинні порівняльні переваги з часом зникають, розчиняючись у світовій економіці.

М. Портер (кінець 80-х) сформулював теорію конкурентоспроможності підприємств на світових ринках, згідно з якою конкурентні переваги підприємства формуються завдяки:

- здатності підприємства створювати відсутні фактори виробництва;

- наявності попиту на продукцію підприємства на внутрішньому ринку;
- сприяючого впливу споріднених та обслуговуючих галузей;
- стратегії підприємства та рівня конкуренції.

Він запропонував концепцію конкурентних переваг країни і підприємства (концепція „національного ромба”). Згідно з концепцією М. Портера, можливі такі детермінанти забезпечення конкурентних переваг:

- Лідерство за показниками якості.
- Максимальне задоволення потреб споживача.
- Формування позитивного іміджу товару.

Сучасна антологія теорії конкурентних переваг висвітлює такі фактори:

- технічний прогрес і нерівномірність його розповсюдження в різних країнах;
- зростаючу концентрацію виробництва;
- тенденцію розміщення капіталовкладень, що обумовлена диференціацією у рівнях заробітної плати між країнами;
- глобалізацію світової економіки, що може модифікувати порівняльні переваги з боку іноземних країн.

Отже, трактування терміну «конкурентна перевага» висвітлює її сутність.

Конкурентні переваги (або ключові фактори успіху) – це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), також одним підприємством галузі над іншими. Ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від: особливостей галузей; сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та етапу життєвого циклу галузі та підприємства.

Ключові фактори успіху базуються на:

- науково-технічному рівні виробництва та продукту;
- рівні маркетингу;
- рівні менеджменту;
- організаційно-технічному рівні виробничих процесів;
- фінансово-економічному рівні підприємства;
- рівні персоналу тощо.

Ключові фактори успіху формують конкурентоспроможність об'єкта досліджень: товару, виробництва, підприємства, галузі, держави.

В економічній літературі найчастіше конкурентоспроможність розглядається в двох аспектах:

- Конкурентоспроможність товару (продукції), тобто ступінь його відповідальності на певний момент вимогам цільових груп споживачів, або

обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

– 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 результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

Конкурентоспроможні продукти – це результати функціонування конкурентоспроможної організації, здатність їх створити, виготовити та забезпечити необхідний рівень споживання у замовників. Основне – наявний потенціал, уміння його ефективно використовувати та розвивати.

Конкурентоспроможність організації не є її постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти у певний період основним конкурентам. Зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищах змінюються також порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств галузі. Виходячи з цього, можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства – це поняття відносне, оскільки його можна визначити лише на основі зіставлення окремих характеристик підприємства з характеристиками інших, аналогічних фірм.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також від факторів, які застосовуються для оцінки конкурентоспроможності. Не можна говорити про абсолютну конкурентоспроможність підприємства: воно може бути лідером в галузі, в національній економіці й бути неконкурентоспроможним на міжнародному ринку.

4.3. Конкурентний статус підприємства

В умовах ринкової економіки зібрати всю необхідну й повну інформацію про конкурента неможливо, проте доцільно ретельно аналізувати поточний стан конкурента, його конкурентну позицію в галузі, потенціал конкурента та стратегію його використання.

Отже, проблема оцінки конкурентного статусу підприємства є багатofакторною і взаємопов'язаною зі складністю оцінки конкурентів, як бази для порівняння. Найчастіше використовується функціональний підхід до оцінки потенціалу конкурента. Наприклад, М. Портер, А. Роу пропонують діагностику конкурентів здійснювати за такими параметрами (табл. 4.1).

Наведені показники показують, що різні автори роблять акценти на джерела переваг конкурентоспроможності (М. Портер) або на більш чіткі показники, що розраховуються для порівняння конкурентів (А. Роу).

Таблиця 4.1 – Параметри діагностики конкурентів

Параметри діагностики конкурентів за М. Портером	Параметри діагностики конкурентів за А. Роу
Фінансові цілі	Стратегічна орієнтація
Відношення до ризику	Якість продукту
Цінності організації	Організація збуту продукції
Система контролю та стимулювання	Маркетингові можливості
Організаційна структура	Виробничий потенціал
Система бухгалтерського обліку	Фінансова ситуація
Типи вищих керівників та стиль їхнього управління	Рівень наукових досліджень і розробок
Уявлення про шляхи розвитку фірми	Забезпеченість енергією та сировиною
Обмеження з боку держави та зобов'язання фірми, що зменшують свободу вибору рішень і поведінки	Географічна локалізація системи виробництва та збуту
	Витрати
	Якість підготовки керівників і персоналу
	Імідж фірми

Кількісну оцінку конкурентних переваг проводять за допомогою мультиплікатора, який характеризує залежність результатів від стимулів, що їх викликають. Мультиплікатор конкурентних переваг визначається за формулою:

$$K = \frac{n - (n + 1) \times r + r^{n+1}}{(1 - r)^n} \quad (4.1)$$

де n – порядковий номер періоду, в продовж якого мав місце той чи інший ефект;

r – гранична здатність до споживання.

$$r = \frac{\Delta C}{\Delta D}, \quad (4.2)$$

де ΔC – приріст споживання;

ΔD – приріст доходу за рахунок споживання.

Кількісно рівень конкурентного статусу підприємства визначається для аналізу причин найбільш істотного розходження між фактичними і необхідними значеннями параметрів стратегічного потенціалу підприємства, виявлення ступеня впливу зовнішніх факторів на рівень конкурентних переваг і формування на основі такого аналізу найбільш значущих цілей стратегічного розвитку підприємства.

I. Ансофф трактує поняття конкурентного статусу підприємства як співвідношення фактичної і базової продуктивності використання ресурсів підприємства. Продуктивність, у цьому випадку, визначається як рентабельність стратегічних капітальних вкладень, скоригована на оптимальність стратегії підприємства і ступінь відповідності потенціалу підприємства цій стратегії.

$$K_{СП} = \frac{I_{\partial} - I_{\kappa}}{I_0 - I_{\kappa}} \times \frac{C_{\partial}}{C_0} \times \frac{П_{\partial}}{П_0}, \quad (4.3)$$

де $K_{СП}$ – конкурентний статус підприємства;

I_{∂} – рівень стратегічних капітальних вкладень підприємства;

I_{κ} – критичний обсяг капітальних вкладень підприємства (прибуток = 0);

I_0 – точка оптимального обсягу капітальних вкладень (після $I_{\partial} > I_0$, прибуток зменшується);

C_{∂} , C_0 – відповідно діюча та оптимальна стратегії підприємства;

$П_{\partial}$, $П_0$ – відповідно наявний та оптимальний потенціали (можливості) підприємства.

Показники $\frac{C_{\partial}}{C_0}$ і $\frac{П_{\partial}}{П_0}$ можуть оцінюватися як середньоарифметичні

бальні оцінки ступеня відповідності факторів діючої стратегії факторам оптимальної стратегії та наявного потенціалу (можливостей) оптимальному потенціалу.

За концепцією I. Ансоффа позиції підприємства оцінюються таким чином:

- діапазон $0 < K_{СП} < 0,4$ – слабка позиція;
- діапазон $0,5 < K_{СП} < 0,7$ – середня позиція;
- діапазон $0,8 < K_{СП} < 1,0$ – сильна позиція.

Очевидно, що $K_{СП} = 0$ при умовах:

- стратегічні капітальні вкладення дорівнюють критичній точці ($I_{\partial} = I_{\kappa}$);
- відсутня будь-яка стратегія підприємства ($C_{\partial} = 0$);
- підприємство не має потенціалу, тобто не володіє будь-якими можливостями ($П_{\partial} = 0$).

Проте, оцінити вплив факторів зовнішнього характеру практично неможливо, тому що не існує чіткого визначення поняття «оптимальний потенціал» підприємства.

Стратегічний потенціал підприємства визначається як система взаємопов'язаних елементів (ресурсів), що забезпечують можливість реалізації стратегічних цілей підприємства.

Максимальний стратегічний потенціал підприємства можливо досягнути за умовою так званої Парето-ефективності, при якій неможливо збільшити «вагомість» одного елемента стратегічного потенціалу підприємства, не зменшуючи при цьому «вагомість» іншого елемента. Максимальний стратегічний потенціал підприємства – це своєрідний ефект цілісності (емерджентності) системи.

4.4. Підходи до оцінки конкурентоздатності підприємства

Існуючі методичні підходи до оцінки та аналізу конкурентоздатності підприємства залежно від форм надання інформації можна згрупувати наступним чином:

- економіко-математичні методики (параметричний або аналоговий метод; розрахунок конкурентоспроможності за нормою додаткової вартості; метод багатокритеріальної оптимізації);

- графічні методики (метод на основі дослідження теорії життєвого циклу; побудова багатокутника конкурентоспроможності; побудова матриці конкурентного профілю; метод дослідження кривої досвіду; складання карти стратегічних груп);

- описові методики (матричні або портфельні моделі; факторні моделі М. Портера; PIMS-модель; LOTS-аналіз; GAP-аналіз; модель взаємодії);

- змішані методики (дослідження конкурентоспроможності на основі функціонально-вартісного аналізу; модель І. Ансофа "продукт-ринок").

Найбільш відомі такі методики оцінки конкурентоздатності. Матричний метод розроблений Boston Consulting Group. В основі методики – аналіз конкурентоздатності з урахуванням життєвого циклу товару / послуги. Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі – темпи зростання / скорочення кількості продажів у лінійному масштабі; по вертикалі – відносна частка товару / послуги на ринку. Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, які займають значну частку на швидко зростаючому ринку. Переваги методу: при наявності достовірної інформації про обсяги реалізації метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки. Недоліки методу: виключає проведення аналізу причин, що ускладнюють вироблення управлінських рішень.

Метод оцінки конкурентоздатності підприємства на основі визначення конкурентоздатності товару базується на міркуванні, що конкурентоздатність виробника тим вище, чим вища конкурентоздатність його продукції. Конкурентоздатність товару / послуги оцінюється за співвідношен-

ням двох характеристик: споживчої цінності товару для покупця і витрат, пов'язаних з його придбанням та використанням.

Одним з варіантів цього методу є оцінка конкурентоздатності підприємства ($K_{\text{підпр}}$) з урахуванням вагомості товарів і ринків, на яких вони реалізуються [31]:

$$K_{\text{підпр}} = \sum a_i * b_j * K_{ij} \quad (4.4)$$

де a_i – питома вага i -ї продукції в обсязі продажів підприємства за аналізований період;

b_j – показник значущості ринку, на якому представлено продукцію підприємства;

K_{ij} – конкурентоздатність i -го продукту на j -му ринку.

Перевага методу: враховує найбільш важливий критерій, що впливає на конкурентоздатність підприємства — конкурентоздатність товару. Недоліки методу: надає обмежене уявлення про переваги й недоліки в роботі підприємства, якого недостатньо для формування висновку щодо конкурентоздатності підприємства в цілому.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до цієї теорії найбільш конкурентоздатними є ті підприємства, де найкраще організована робота всіх підрозділів і служб. Ефективність роботи кожного підрозділу оцінюється за чотирма груповими показниками або критеріями конкурентоздатності.

У першу групу об'єднані показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організація роботи на виробництві.

У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми зобов'язаннями, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому.

До третьої групи відносяться показники, що дають уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку за допомогою реклами та стимулювання (рентабельність продаж, коефіцієнт затовареності-готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту).

У четверту групу входять показники конкурентоздатності товару. Оскільки кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоздатності підприємства, експертним шляхом розраховано коефіцієнти вагомості кожного критерію й показника. Конкурентоздатність підприємства може бути визначена методом серед-

ньюзважаєної арифметичної оцінки за значеннями критеріїв ефективності виробничої діяльності підприємства, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту й просування конкурентоздатності товару.

Переваги методу: він зручний для використання при дослідженні конкурентоздатності виробничого підприємства, охоплює основні напрями його діяльності, виключає дублювання окремих показників. Недоліки методу: суб'єктивність експертної оцінки показників вагомості кожного коефіцієнта.

Оцінка конкурентної позиції підприємства методом, заснованим на теорії конкурентних переваг М. Портера.

Показником потенційних переваг підприємства можна вважати частку ринку, що йому належить. Розрахунок частки ринку за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції виконують за формулами:

$$Ч_{ki} = K_i / \sum K_i, \quad (4.5)$$

$$Ч_{vi} = (K_i * Ц_i) / (\sum K_i * Ц_i), \quad (4.6)$$

де K_i і $Ц_i$ – відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої і-м підприємством.

Оцінка рівня конкурентоздатності підприємства за часткою ринку представлена в табл. 4.2.

Крім цього, залежно від того, чому дорівнює співвідношення $Ч_{ki} / Ч_{vi}$ визначають, у якому ціновому сегменті працює підприємство: якщо співвідношення дорівнює 1, то підприємство працює в середньому, більше 1 – у низькому, якщо менше 1 – у високому.

Таблиця 4.2 – Оцінка конкурентоздатності підприємства за часткою ринку

Рівень конкурентоздатності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку підприємства перевищує частку ринку пріоритетного
Середній	Частка ринку підприємства дорівнює частці ринку пріоритетного
Низький	Частка ринку підприємства значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Зазвичай пропонується визначити рівень конкурентоспроможності підприємства на основі аналітичного та графічного способів її оцінки. Пе-

рший вимагає побудови матриці конкурентоспроможності (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Матриця конкурентоспроможності підприємства на ринку

Синтезуючий фактор конкурентоспроможності	Параметрична одинична оцінка підприємства-постачальника товару										Ранг фактора	Інтегрований (груповий) факторний показник підприємства-постачальника товару									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Положення на ринку																					
Товар																					
Виробничий потенціал																					
Методи товароруху																					
Можливість збуту																					
Сумарна оцінка	×										1,00										
Коефіцієнт КС	×										x										

Причому інтегрований (груповий) факторний показник кожного з підприємств-постачальників товару визначається як добуток параметричної одиничної оцінки підприємства-постачальника товару і рангу аналізованого фактора.

Сумарна оцінка здійснюється по всім інтегрованим (груповим) факторним показникам для кожного з підприємств-постачальників товару на ринку.

Коефіцієнт конкурентоспроможності (КС) приймається рівним одиниці для того підприємства, яке має найбільшу сумарну оцінку за всіма інтегрованими факторними показниками. Для інших підприємств він розраховується як відношення до найліпшого рівня сумарної оцінки підприємства-лідера.

Графічний спосіб представлення рівня конкурентоспроможності підприємства вбачається в побудові багатокутника конкурентоспроможності на відповідній діаграмі (рис. 4.1).

Підприємству, яке має найбільший рівень конкурентоспроможності, буде відповідати багатокутник з максимальною площею S_i . Якщо проводити вісі, на яких позначаються рівні значень кожного з досліджуваних факторів під рівними між собою кутами, то площу кожного багатокутника можна обчислити за формулою (4.7):

$$S_i = \frac{1}{2} \sin 45^\circ \sum_{i=1}^2 a_i a_{i+1} + \frac{1}{2} \sin 90^\circ \left(\sum_{i=3}^4 a_i a_{i+1} + \sum_{i=1} a_i a_{i+4} \right) \quad (4.7)$$

де a_i – значення i -ого інтегрованого факторного показника по кожному з десяти підприємств-постачальників товару ($i = 5$ - п'ять інтегрованих факторів конкурентоспроможності підприємства).

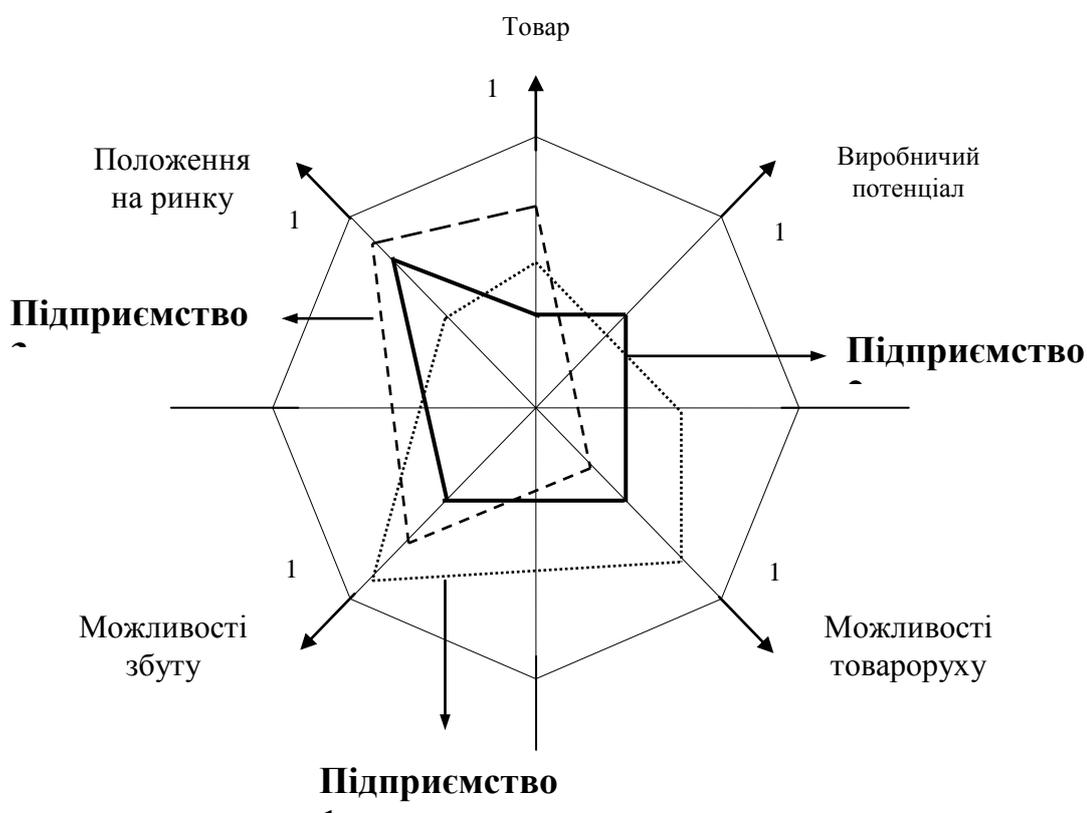


Рисунок 4.1 – Побудова багатокутника конкурентоспроможності

Результати ранжирування підприємств залежно від площі багатокутників слід звести до табл. 4.4.

Діагностика конкурентного статусу підприємства за допомогою методики SWOT (аббревіатура англійських слів: S – strength – сильні сторони; W – weaknesses – слабкі сторони; O – opportunities – можливості; T – threats – загрози) дозволяє вести спрямований вибір найбільш вигідних варіантів створення і підтримки конкурентних переваг на всіх етапах життєвого циклу продукції. Для цього всі фактори, що розглядаються, потрібновіднести

Таблиця 4.4 – Результати ранжирування підприємства за показником конкурентоспроможності

Підприємство-постачальник товару	Значення площі багатокритеріального конкурентоспроможності (кв. од.)	Коефіцієнт ранжирування	Коефіцієнт Конкурентоспроможності
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

до позитивно чи негативно діючих, які дістали назву можливостей і загроз відносно зовнішнього середовища (табл. 4.5).

Таблиця 4.5 – Можливості та загрози для підприємства

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
Стан і економіки країни	Інфляція
Соціально-політична стабільність	Соціально-політична нестабільність
Законодавство, що сприяє розвитку підприємництва	Несприятливість бізнесу з боку держави
Обслуговування додаткових груп споживачів	Тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу
Входження в нові ринки	Технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції
Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів	Негативні демографічні зміни
Споріднена диверсифікація	Зміна в потребах і смаках споживачів
Товари з доповненнями	Зростання збуту товарів-замінників
Вертикальна інтеграція	Виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами
Можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп	Зростання тиску з боку конкурентів
Самозаспокоєність ключових конкурентів	Велика ймовірність появи нових конкурентів
Швидке зростання ринку	Уповільнений темп зростання ринку або спад

Зрозуміло, що не буває явищ або подій, які мали б лише позитивні чи негативні наслідки, тому кожний з факторів зовнішнього або внутрішнього середовища повинен мати всебічну оцінку механізмів і результатів впливу. Крім того, треба мати на увазі, що аналіз середовища здійснюють певні особи, які можуть по-різному оцінювати явища та події, розробляти заходи щодо поведінки підприємства в тих чи інших умовах. Основне правило все ж є: потрібно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища в їхньому взаємозв'язку та залежності.

Сильні і слабкі сторони діяльності підприємства необхідно порівнювати з сильними та слабкими сторонами конкурентів за основними напрямками: маркетинг; науково-дослідна робота, фінанси, виробництво (рис. 4.2).

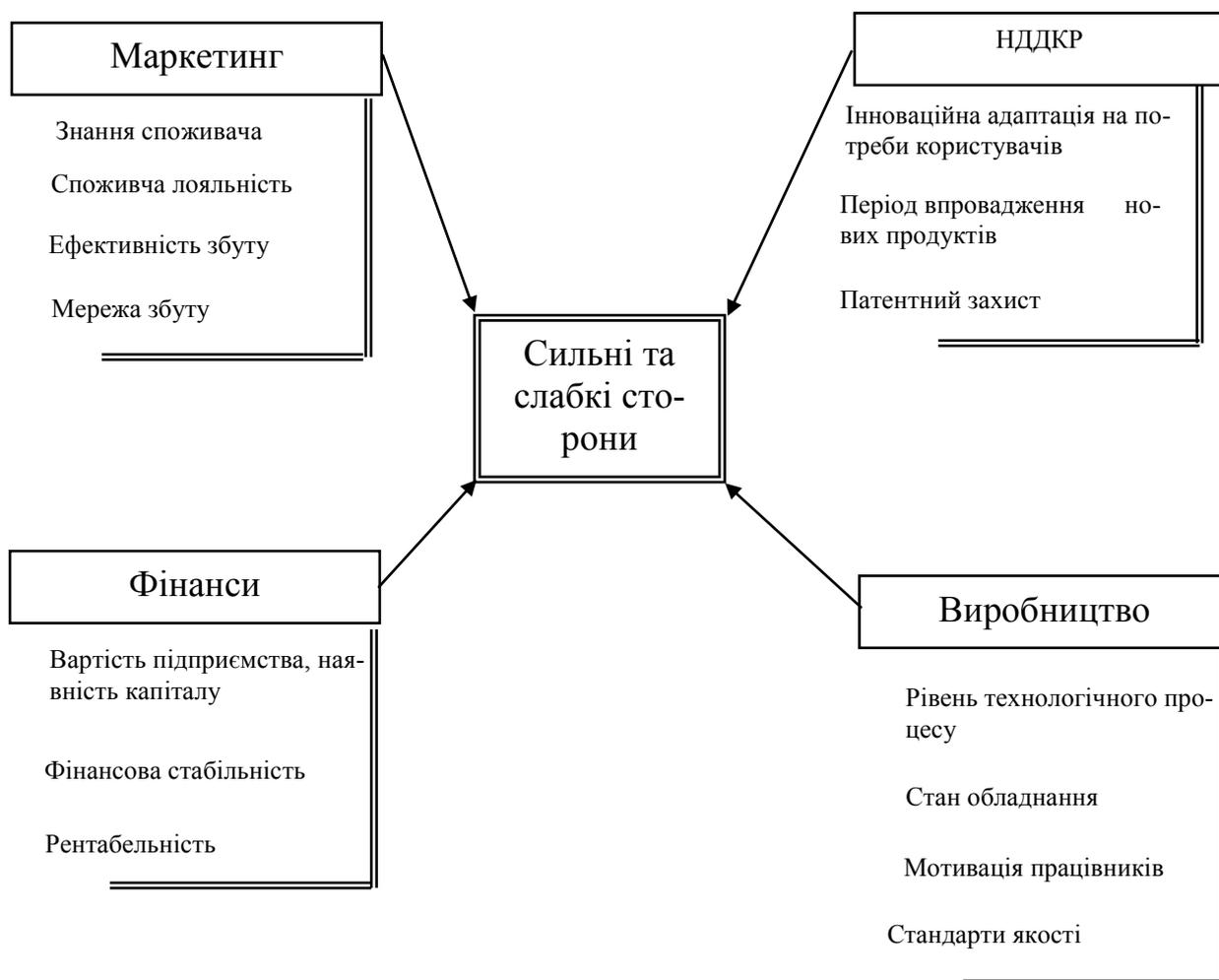


Рисунок 4.2 – Параметри діагностики сильних та слабких сторін

Керівнику підприємства при проведенні діагностики конкурентного статусу підприємства за методом SWOT бажано досягнути стратегічного

балансу, який полягає в певному поєднанні негативно та позитивно впливаючих на діяльність підприємства факторів (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства з сильними та слабкими сторонами діяльності організації. До того ж, найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі „накладається” на слабкі сторони підприємства. Позитивний вплив можливостей дає змогу підприємству проявити свої сильні сторони.

Діагностика за методом SWOT – це своєрідна форма, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обміркування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок.

Простежити співвідношення факторів діагностики конкурентного статусу підприємства можна за допомогою матриці (рис. 4.3).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси): 1. 2. 3. і т. ін.	Загрози: 1. 2. 3. і т. ін.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони: 1. 2. 3. і т. ін.	Поле СіМ (сили і можливості)	Поле СіЗ (сили і загрози)
	Слабкі сторони: 1. 2. 3. і т. ін.	Поле СлМ (слабкість і можливості)	Поле СлЗ (слабкість і загрози)

Рисунок 4.3 – Матриця діагностики конкурентного статусу підприємства за методом SWOT

На перетинах складових факторів зовнішнього і внутрішнього середовища формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі, в ході прийняття управлінських рішень:

– Поле СіМ – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення.

– Поле СіЗ – передбачення стратегій використання сильних сторін з метою усунення загроз.

– Поле СлМ – розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище.

– Поле СлЗ – іноді називають «кризовим полем», тому що тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства.

На багатьох підприємствах при застосуванні діагностики за методом SWOT широко використовують регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний та кластерний методи. Застосування того чи іншого методу залежить від рівня шкалування залежних і незалежних змінних, а також змісту проблеми, що є об'єктом діагностики.

Питання для контролю знань

- 1) У чому полягає сутність конкурентоспроможності підприємства та як вона оцінюється ?
- 2) Якою є економічна природа конкурентних переваг? Як вона відображається в показниках оцінки конкурентоспроможності підприємства?
- 3) Які методичні особливості має підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності за М.Портером та які вимоги ставляться до його практичного застосування?
- 4) Що таке SWOT-аналіз та як слід його правильно виконувати?
- 5) У чому полягає сутність визначення позиції підприємства на ринку за його конкурентним статусом?
- 6) Який порядок проведення порівняльної оцінки конкурентоспроможності підприємств-суперників на основі зважених рейтингових оцінок; які переваги і недоліки такої методики?
- 7) Що таке конкурентні переваги?
- 8) Що дає рейтингова оцінка конкурентоспроможності підприємства?
- 9) Суть бенчмаркінгу у діагностиці конкурентоспроможності фірми.

Тема 5. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства

5.1. Поняття конкурентоспроможності продукції підприємства

Проявом конкурентоздатності підприємства є вироблена ним продукція. Цінність продукції (або послуги) визначається ступенем задоволення потреб покупців.

Сукупність якісних і вартісних характеристик продукції, що сприяють створенню переваги даного продукту перед продуктами-конкурентами в задоволенні конкретної потреби покупця, визначає конкурентоздатність продукції. Тобто конкурентоздатність продукції визначається трьома необхідними елементами властивостями даної продукції, властивостями конкуруючих продуктів, особливостями споживачів.

Щоб продукція задовольняла потреби покупця, вона повинна відповідати визначеним параметрам. Слід розрізняти параметри та показники конкурентоздатності [16, 22, 31]. Параметри конкурентоздатності – це, найчастіше, кількісні характеристики властивостей продукції, що враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоздатності.

Параметри конкурентоздатності залежать від виду й складності виробу в технічному та експлуатаційному відношенні, а також від потрібної точності оцінки методів дослідження та інших зовнішніх факторів.

Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоздатності: технічні, економічні, нормативні (різних типів).

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

Параметри призначення характеризують області використання продукції й функції, які вона покликана виконувати.

Ергономічні параметри показують, наскільки продукція відповідає властивостям людського організму при виконанні трудових операцій або споживанні.

Естетичні параметри характеризують інформаційну виразність (раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання продукції і стабільність товарного виду).

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на покупку, обслуговування, споживання, утилізацію товару.

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами.

Безліч параметрів конкурентоздатності продукції можна також подати у вигляді набору споживчих і економічних параметрів. Споживчі властивості характеризуються комплексом «твердих» і «м'яких» споживчих параметрів.

«Тверді» параметри описують найважливіші функції продукції, й пов'язані з нею основні характеристики, зміна або заміна яких може проводитися у визначених, заданих конструктивними принципами виробу межах. До групи «твердих» відносяться технічні, ергономічні і нормативні параметри.

«М'які» параметри характеризують естетичні властивості продукції (дизайн, колір, упакування, відмінні риси і т. п.). У даний час, коли ринок заповнений різноманітною продукцією, в тому числі зі схожими «твердими» параметрами зростає значення «м'яких» параметрів, що додають товарам особливу привабливість. Показники конкурентоздатності – це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоздатності продукції, що базується на параметрах конкурентоздатності. Для оцінки переваг товару його необхідно розглядати з позиції комерційних характеристик, тобто комерційної ідеї, характеристик реального виконання, умов збуту й експлуатації (рис. 5.1).

Порівняння перерахованих характеристиках дозволяє виділити ключові переваги і недоліки товарів, які запропоновані споживачу.

При зіставленні комерційної ідеї товарів необхідно враховувати, що вона (комерційна ідея) повинна містити головні аргументи на користь покупки і ґрунтуватися на мотивах поведінки споживачів. Успіх комерційної ідеї залежить від створених емоційних стимулів до покупки і готовності споживачів сприймати товар як необхідний.

Показники реального виконання товару описують матеріальну реалізацію комерційної ідеї і виражаються в рівні якості, упакування, зовнішнім оформленні, характеристиках призначення, надійності, ергономічності, безпеки, технологічності і т. ін.

Одним із кращих засобів ідентифікації товару є його марка, що містить найменування, символ, що додаються до товару з метою відрізнити його від конкуруючих виробів. Марочний товар володіє перевагами, тому що несе в собі визначену гарантію і служить засобом установа партнерських відносин із клієнтом. Крім того, відома марка захищає від нелегальної імітації і стимулює закупівлі. Переваги марки частково утрачають свою значущість через високі витрати на її створення і підтримку. Іноді марка спрацьовує, як бумеранг, наприклад, коли в товарі виявляються дефекти, і це є для покупця сигналом про те, яку марку більше не варто ку-

пувати. Часто марка переростає в родову назву товарів, що підриває її значущість.

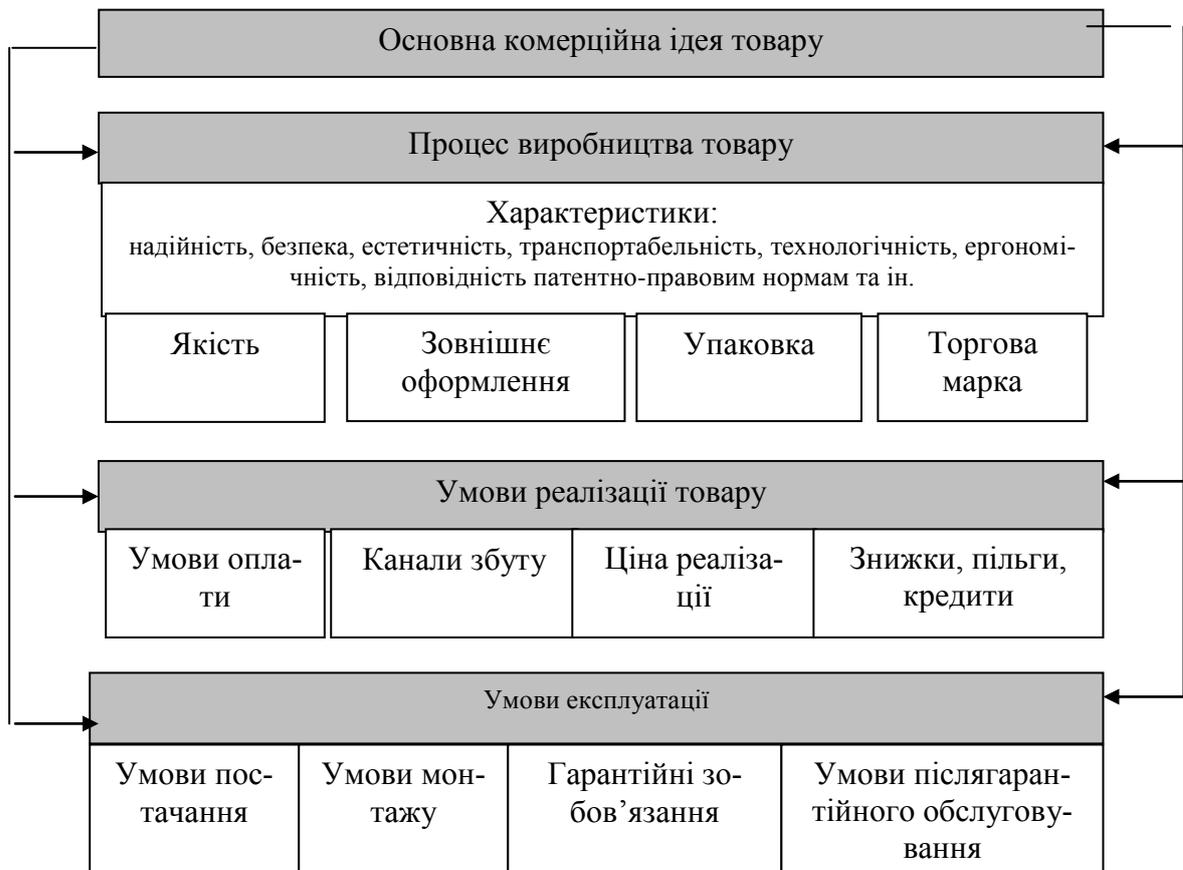


Рисунок 5.1 – Комерційні характеристики товару

Реалізація й експлуатація – сфери обороту товарів, де виявляються їхні реальні характеристики. У першу чергу це цінова привабливість товарів. Крім ціни споживання для покупця також важливі умови авансування при покупці, знижки до ціни, умови платежу і постачання, термін гарантійних зобов'язань, розвиненість сервісних мереж, якість і вартість післягарантійного обслуговування.

Конкурентні переваги товару закладаються в процесі його розробки. Для виявлення причин переваг окремих комерційних характеристик необхідно зіставити особливості розробки запропонованого споживачу товарного асортименту. Оскільки зіставлення і добір комерційних ідей здійснюються на основі ряду взаємозалежних критеріїв, у першу чергу необхідно оцінити наскільки привабливим є обраний сегмент ринку (місткість ринку, його динаміка, інтенсивність конкуренції, рівень цін і рентабельності), у якому може бути реалізована комерційна ідея. Має значення і привабливість самого товару, що створений на базі розглянутої ідеї.

Важливим етапом розробки товару є опис відібраних комерційних ідей, що відбивають значущість запроєктованих продуктів для споживача. У зв'язку з цим необхідно установити: для кого призначений товар і наскільки велика кількість потенційних споживачів, які характеристики їх цікавлять у першу чергу, коли і в яких ситуаціях товар використовується? Варто також оцінити, як проводився аналіз очікуваного ринкового попиту, потенційних обсягів продажів, необхідних витрат і прибутку, а також їхня відповідність цілям підприємства.

5.2. Конкурентні стратегії позиціонування товару на ринку

Умови виводу товару в сферу реалізації багато в чому визначають обсяги майбутніх продажів. Одним із вирішальних факторів успіху в реалізації товару є професійне позиціонування товару на ринку в результаті визначення його місця в товарній пропозиції і способах просування. Ключовими рішеннями тут є визначення початкової ціни і витрат на стимулювання збуту (рис. 5.2).

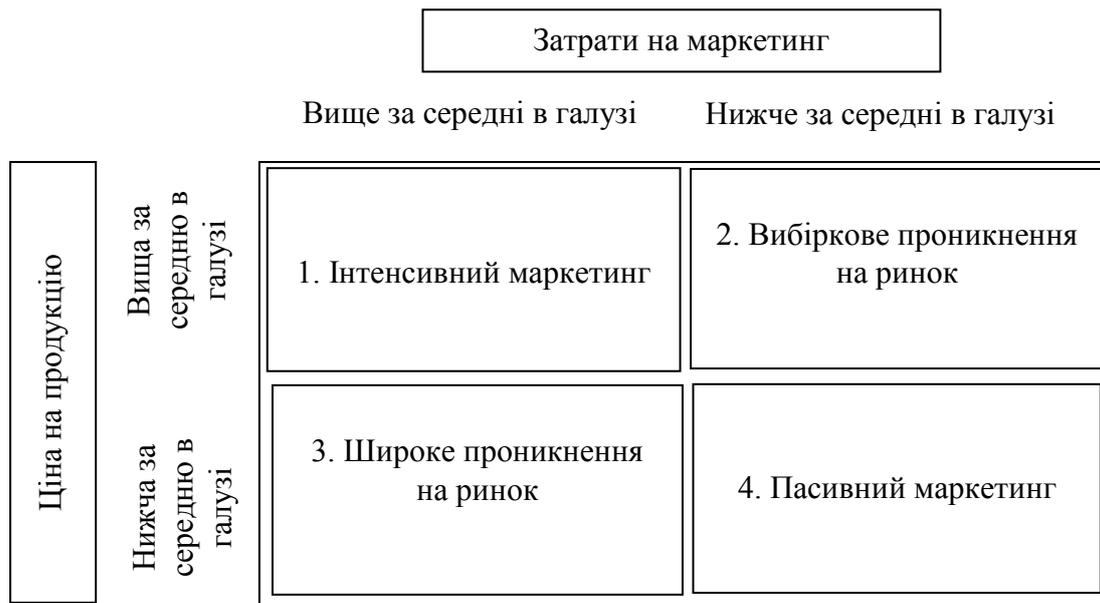


Рисунок 5.2 – Матриця позиціонування товарів на ринку

Інтенсивний маркетинг найбільш ефективний, якщо:

- користувачі у своїй масі не інформовані про товар;
- покупці готові придбати його за високою ціною;

– необхідно протистояти конкуренції і створювати імідж елітного товару.

Високою ціною забезпечується значний прибуток, а зусилля по стимулюванню збуту дозволяють швидко проникнути на ринок.

Вибіркове проникнення на ринок використовується, коли:

- місткість ринку невелика;
- товар більшості покупців відомий;
- покупці готові платити високу ціну за товар;
- інтенсивність конкуренції невисока.

У даній ситуації ціна устанавлюється вище, ніж у середньому в конкурентів, при низьких витратах на маркетинг.

Широке проникнення на ринок має сенс, якщо:

- велика місткість ринку;
- покупці не інформовані про товар;
- висока ціна неприйнятна для більшості покупців;
- на ринку існує жорстка конкуренція;
- збільшення масштабу виробництва зменшує витрати на виробництво.

Перевага в рамках даної стратегії віддається низькій ціні і високим витратам на маркетинг. Вона найбільш успішна для швидкого виходу на ринок і захоплення максимально можливої його частки.

Пасивний маркетинг використовується, якщо:

- місткість ринку велика;
- існує гарна інформованість про товар;
- покупці відмовляються споживати дорогий товар;
- інтенсивність конкуренції незначна.

У цьому випадку низька ціна і незначні витрати на стимулювання збуту товару є найбільш прийнятним варіантом позиціонування товару на ринку.

Зіставлення практики ціноутворення і динаміки цін. Одним з найбільш складних і важкопередбачуваних елементів активності конкурентів є їхня цінова політика. Традиційні методи аналізу руху цін, використовувані в ході оцінки результатів виробничо-господарської діяльності підприємства, у даному випадку не завжди придатні. Головною перешкодою є недолік точної інформації, на підставі якої приймаються рішення про зміну цін. Проте, існують прийоми, використання яких дозволяє порівняти існуючі стан і способи ціноутворення.

Узагальнення практики зміни цін. Динаміка цін багато в чому визначається стратегією ціноутворення. Її суть відбивається у виді цільових завдань, які підприємство повинне виконати. Наприклад:

- максимізація прибутку протягом конкретного періоду;
- збільшення обсягу виробництва;
- зменшення сприйнятливості споживачів до цін;
- підтримка лідерства в цінах;
- створення комфортних умов для середньостатистичного покупця.

Уточнення цілей дозволяє зрозуміти загальні принципи цінової політики. Основними ціновими індикаторами можуть бути наступні факти:

- ціни завищені в порівнянні з цінами конкурентів;
- ціни надзвичайно занижені, що приносить значні збитки;
- продавець перекладає значні фінансові труднощі на оптових покупців;
- зміна цін відбувається дуже часто чи дуже рідко і не враховує зміни, що відбуваються на ринку;
- ціна товару відбивається негативно на репутації продавця і на процесі реалізації інших його товарів;
- ціна товару представляється покупцям багато вище, ніж вони можуть сплатувати за нього;
- цінова політика не залучає споживачів, для яких проектувався даний товар.

Прогнозована реакція на сформовану ситуацію може бути основою для визначення характеру майбутніх змін цін.

Оцінка впливу еластичності попиту на динаміку цін. Для уточнення висновків, отриманих на підставі вивчення зовнішніх проявів цінової політики підприємств, важливо визначити внутрішні мотиви, що визначають динаміку цін. Для цього проводиться аналіз чутливості споживачів до зміни цін на реалізовану продукцію за допомогою коефіцієнтів еластичності.

Контроль динаміки цін. Для прийняття своєчасних і адекватних рішень в області ціноутворення потрібно мати точну інформацію про хід реалізації товарів, а саме:

- а) Динаміка обсягу збуту в натуральних і вартісних вимірах:
 - у порівнянні з попереднім періодом;
 - у порівнянні з різними сегментами ринку і каналами розподілу.
- б) Зміни цін конкурентів по різних групах товарів.
- в) Обсяг продажів за зниженими цінами:
 - обмірюваний як відсоток від загального продажу;
 - обмірюваний як відсоток від продажу за повними цінами.
- г) Сегмент споживачів, що одержують найбільший вигравш від зниження цін.
- д) Динаміка витрат на маркетинг.
- е) Думка потенційних покупців із приводу реалізованих товарів.
- и) Невдоволення пропонованою ціною:
 - з боку споживачів;
 - з боку торгового персоналу.
- к) Зміна втрачених клієнтів конкурентами.
- л) Кількість втрачених клієнтів у порівнянні з попереднім періодом.

5.3. Конкурентоспроможність і якість продукції

Конкурентоспроможність продукції – комплекс споживчих і вартісних цінових характеристик продукції, які визначають її успіх на ринку, тобто переваги саме цієї продукції над іншою в умовах широкої пропозиції конкуруючих товарів-аналогів.

Якість – це сукупність властивостей і характеристик продукції, які надають їй здатності задовольняти обумовлені або можливі потреби.

Якість і конкурентоспроможність – концентрований вираз всієї сукупності можливостей будь-якого виробника створювати, виробляти і реалізовувати продукцію (послуги).

Конкурентоспроможність характеризується певними параметрами, число яких залежить від виду і складності виробу в технічному і експлуатаційному відношеннях, а також від точності оцінки, мети дослідження та інших зовнішніх факторів.

Конкурентоспроможність визначається лише тими властивостями, які цікаві для споживача. З точки зору використання сукупності споживчих властивостей продукції потрібно розрізняти поняття «споживча вартість», «якість», «корисний ефект» (рис. 5.3).

Споживча вартість – це здатність товару задовольняти певні потреби.

Якість – потенційна здатність задовольняти певні потреби.

Корисний ефект – фактична здатність товару задовольняти конкретну потребу.

Між поняттями якість і конкурентоспроможність дуже часто не знаходять відмінностей.

Але вони все ж таки існують. Конкурентоспроможність, на відміну від якості, визначається сукупністю лише тих конкретних властивостей, які являють інтерес для конкретного споживача. Товар з більш високим рівнем якості може бути менш конкурентоспроможним, якщо внаслідок надання йому нових властивостей значно підвищилась його вартість.

З позицій якості порівнюються лише однорідні товари за показниками, що характеризують конструктивні та технологічні особливості продукції.

З позицій оцінки конкурентоспроможності можливе співставлення і неоднорідних товарів, оскільки за базу порівняння береться конкретна потреба.

Ще одна відмінність між конкурентоспроможністю і якістю полягає в тому, що конкурентоспроможність – важлива ринкова категорія, яка відображає одну з істотних характеристик ринку – його конкурентність. Якість – категорія, що існує не лише в ринковій економіці. Конкурентоспроможність продукції має більш динамічний і мінливий характер. При незмінних якісних характеристиках продукції її конкурентоспроможність може змі-

нуюватися, реагуючи на зміну кон'юнктури ринку, дії конкурентів і аналогічної продукції, коливання цін, дію реклами тощо.

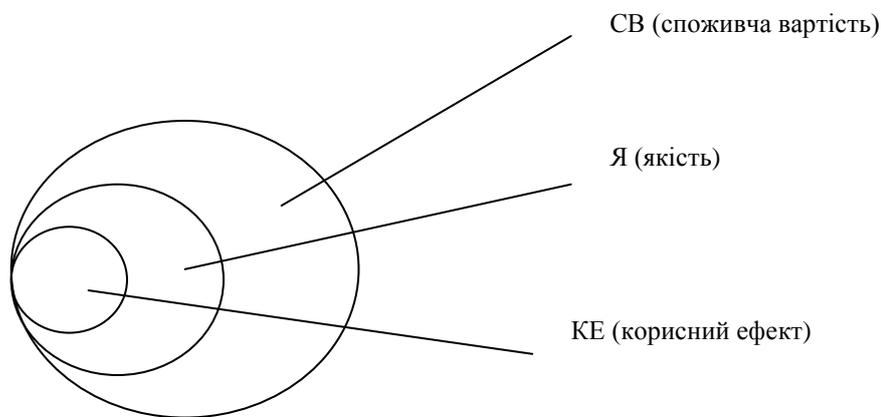


Рисунок 5.3 – Співвідношення споживчої вартості, якості і корисного ефекту

Таким чином, поняття «конкурентоспроможність» ширше, ніж поняття «якість», яке є головною складовою конкурентоспроможності продукції, передбачаючи її рівень, але не єдиною. Якість виступає як головний фактор конкурентоспроможності продукції.

Вважається, що сучасна фаза постійного підвищення якості почалася з 50-их рр. минулого сторіччя після виступу в Японії американського доктора Едварда Демінга.

Е. Демінгом і Д. Джураном була розроблена програма, основною філософією якої є: «Основа якості продукції – якість праці і якісний менеджмент на всіх рівнях». У більш конкретній формі філософія забезпечення якості Демінга формулюється в циклі: планування – виконання – перевірка – введення норм. Для того, щоб поліпшення було ефективним, воно повинно мати як стратегічну, так і практичну значимість.

Чотирнадцять тез філософії Демінга:

1) Зробіть так, щоб прагнення до удосконалювання товару чи послуги стало постійним. Ваша кінцева мета – стати конкурентоздатним, залишитися в бізнесі і забезпечити робочі місця.

2) Застосовуйте нову філософію якості (підприємництва), щоб домогтися стабільності підприємства.

3) Зрозумійте, що для досягнення якості немає необхідності в суцільному контролі.

4) Припините спроби будувати довгострокову стратегію бізнесу на основі демпінгових цін.

5) Постійно удосконалюйте систему виробництва й обслуговування, щоб підвищити якість продукції і продуктивність, знижувати витрати.

6) Створіть систему підготовки кадрів на робочих місцях.

- 7) Створіть систему ефективного керівництва, а не нагляду.
- 8) Використовуйте ефективні методи спілкування між людьми, виключивши страх і недовіру.
- 9) Знищуйте роз'єднаність підрозділів підприємства один від одного по науково-виробничому циклі.
- 10) Припиняйте практику гасел, проповідей і "мобілізації мас".
- 11) Припиняйте практику виділення виробничих потужностей на основі твердих норм.
- 12) Усувайте всі перешкоди, що позбавляють працівника права пишатися своєю роботою.
- 13) Розробіть загальну програму підвищення кваліфікації і створіть умови для самовдосконалення.
- 14) Ясно визначте обов'язки вищої ланки з постійного поліпшення якості продукції і послуг.

Стратегія безупинного підвищення якості Джурана..

Ця стратегія була представлена Е. Джураном у 50-ті рр. у Японії. Стратегія безупинного поліпшення якості Джурана разом з філософією забезпечення якості Демінга стали ключовою конкурентною перевагою Японії в досягненні конкурентноздатності товарів.

Ідея Джурана включає два підходи:

- 1) Поліпшення, досягнуте нововведенням (нова продукція, нова технологія, нові методи організації виробництва).
- 2) Безупинне поліпшення через використання незатребуваних ресурсів, потенційних здібностей, кваліфікації, досвіду працівників і т.д., без додаткових фінансових витрат.

Етапи рішення проблеми щодо підвищення якості по Джурану:

- 1) Розробка основних положень проекту (складання переліку проблем і виявлення пріоритетів, визначення складу, відповідальності і повноважень робочих груп).
- 2) Діагностика (аналіз симптомів, формулювання гіпотез, їхня перевірка, виявлення основних причин).
- 3) Пошук рішення (формування оптимальних рішень, розробка заходів, подолання опору змінам, впровадження рішення).
- 4) Утримання досягнутих результатів (перевірка ефективності результатів впровадження, регулярне порівняння досягнутих результатів із запланованими).

Системи якості за міжнародними стандартами ІСО серії 9000.

Компонент «Стратегія підвищення якості товару» цільової підсистеми стратегічного менеджменту є найважливішим. Відповідно до дерева показників ефективності товару на другому рівні ієрархії показники якості підрозділяються на 10 елементів: показники призначення, надійності, екологічності товару і ін. Для ув'язування всіх цих елементів, організації їх-

нього формування і регулювання по горизонталі і вертикалі потрібна система управління.

У 1987 р. Міжнародна організація по стандартизації прийняла міжнародні стандарти ІСО серії 9000 по системах якості, що були розроблені на основі радянських (Львівської, Саратовської, Краснодарської, Ярославської та ін.), японських і інших систем забезпечення та управління якістю продукції.

У багатьох країнах (Австрія, Німеччина, Фінляндія, Франція, Великобританія, Швеція, Швейцарія та ін.) дані стандарти прийняті в якості національних.

Стандарти ІСО знаходять усе більше застосування при формуванні висновку щодо контрактів між фірмами як моделі для оцінки системи забезпечення якості продукції. Комплекс ІСО 9000 складається з 7 стандартів. Принцип побудови структури стандартів полягає в органічному сполученні статусу обов'язковості і бажаності застосування елементів систем якості, нормованих вимог до моделей забезпечення якості і цілковитої ініціативності підприємств у виборі технології (методології) внутрішнього керування в інтересах забезпечення заданих вимог.

5.4. Методика діагностики конкурентоспроможності продукції підприємства

Важливим завданням визначення ефективності функціонування підприємства на ринку є оцінка конкурентоспроможності продукції.

Розрізняють три рівні товару:

- товар за задумом;
- товар в реальному виконанні;
- товар «з підкріпленням».

Товар за задумом вказує на його базову, чи родову, корисність. Так, базовою корисністю для годинника є вимірювання часу, для шини – забезпечення руху автомобіля тощо. Відтак, родова корисність товару визначає цільовий ринок його збуту.

Різні споживачі характеризуються різними споживчими потребами та інтересами. Ідентифікація споживчих потреб дає змогу виявити однорідні відносно до них ринки товарів. Для цих ринків виробляються товари в реальному виконанні. Підприємства виготовляють модифікації товарів в реальному виконанні, які відрізняються товарними властивостями і характеристиками. Наприклад, розрізняють кварцові та механічні годинники, діаметральні та радіальні автопокришки тощо.

Товар в реальному виконанні супроводжується додатковими послугами та вигодами (сервісне обслуговування, строк гарантії, кредитування), які розкривають зміст поняття «товар з підкріпленням».

Властивості товарів та спектр додаткових послуг в своїй сукупності створюють їх об'єктивні характеристики, які забезпечують різним товарам різну конкурентоспроможність. При оцінці товару під час його придбання споживач аналізує отримані переваги, які визначають терміном «атрибут». Наприклад, дизайн годинників, сезонність шин. Отже, атрибут формує об'єктивні характеристики товару.

Атрибути товару мають різну значимість для свідомості споживача. Значимість атрибутів відображає цінності та пріоритети, з якими пов'язують отримані вигоди (переваги).

Розрізняють компенсаційну та некомпенсаційну оцінки конкурентоспроможності товару.

Під час компенсаційної оцінки слабкі сторони товару можуть бути компенсованими сильними. Для порівняння товарів при цьому використовують адитивні критерії.

Під час некомпенсаційної оцінки слабкі сторони товару не можуть бути компенсовані сильними. Для порівняння товарів при цьому використовують лексикографічні критерії. В цілому проблема оцінки товару полягає в порівнянні всієї чи основної маси споживчих характеристик. В якості інтегрального показника для порівняння доцільно використати функцію корисності товару.

Взагалі визначення функції корисності є складним завданням. Пропонується розглянути спосіб оцінки корисності товару, заснований на діагностиці ступеня відповідності реальних значень споживчих характеристик товару бажаному для споживачів значенню цих показників. Передбачається, що корисність для споживача конкретної модифікації товару є тим більшою, чим менш реальні характеристики відрізняються від бажаних споживачами.

При компенсаційній оцінці товару загальну корисність від придбання одиниці товару U необхідно визначати за формулою (5.1):

$$U = d_1C + d_2Q \quad (5.1)$$

Показники C , Q характеризують ступінь відповідності вартісних і якісних характеристик оцінюваного товару вимогам споживача. Коефіцієнти d_1 , d_2 вказують на вагомість атрибутів C , Q . Вони повинні також задовольняти вимогам нормування, визначеним формулою (5.2):

$$0 \leq d_1 \leq 1; \quad 0 \leq d_2 \leq 1; \quad d_1 + d_2 = 1, \quad (5.2)$$

При оцінці вартості товару споживач аналізує ціну його споживання, яка складається з ціни придбання та ціни експлуатації. Показник, який характеризує відповідність вартісних параметрів товару вимогам споживача, слід розрахувати за формулою (5.3):

$$C = c_1 g_{\Pi} + c_2 g_E, \quad (5.3)$$

де c_1 – вагомість характеристики «ціна придбання»;
 c_2 – вагомість характеристики «ціна експлуатації»;
 g_{Π} – одиничний параметричний показник, що оцінює відповідність ціни придбання товару бажаному для споживача значенню;
 g_E – одиничний параметричний показник, що оцінює відповідність ціни експлуатації товару бажаному для споживача значенню.

Показники g_{Π} , g_E розраховують за допомогою формул (5.4-5.5):

$$g_{\Pi} = \frac{C_{\Pi}^{max} - C_{\Pi}}{C_{\Pi}^{max} - \widehat{C}_{\Pi}}, \quad (5.4)$$

$$g_E = \frac{C_E^{max} - C_E}{C_E^{max} - \widehat{C}_E}, \quad (5.5)$$

де C_{Π}^{max} – максимальне значення ціни придбання товару;
 C_E^{max} – максимальне значення ціни експлуатації товару;
 \widehat{C}_{Π} – бажана споживачем ціна придбання товару;
 \widehat{C}_E – бажана споживачем ціна експлуатації товару;
 C_{Π} – реальна ціна придбання товару;
 C_E – реальна ціна експлуатації товару.

Зростання цін придбання та експлуатації товару понад максимальні унеможливорює споживання товару на аналізованому сегменті ринку. Відтак, граничними умовами входження товару на ринок за ціновими факторами виступають обмеження, відтворені формулою (5.6):

$$C_{\Pi} \leq C_{\Pi}^{max}; \quad C_E \leq C_E^{max}, \quad (5.6)$$

Показник, що характеризує відповідність якісних параметрів товару вимогам споживачів, визначається за формулою (5.7):

$$Q = \sum_{k=1}^K a_k \sum_{i=1}^I a_i g_i, \quad (5.7)$$

де k – визначений атрибут товару;
 K – кількість оцінюваних споживачем товарних атрибутів;
 i – визначена товарна характеристика;

I – кількість характеристик, що формують визначений атрибут;
 a_k – вагомість k -го атрибута;
 a_i – вагомість i -ої характеристики в оцінюваному атрибуті;
 g_i – одиничний параметричний показник якості товару, що оцінює відповідність якості товару бажаному для споживача значенню.

Одиничні параметричні показники якості можна розподілити на п'ять груп.

До першої групи показників відносять ті, підвищення значення яких є бажаним для споживача. Прикладом може бути збільшення періоду гарантійного обслуговування виробу. Якісний показник для цієї групи параметрів розраховуватиметься за формулою (5.8):

$$g_i^1 = \frac{P_i - P_i^{\min}}{\widehat{P}_i - P_i^{\min}}, \quad (5.8)$$

де P_i^{\min} – мінімальне значення якісного i -го показника, при якому товар допускається на ринок;

\widehat{P}_i – значення якісного i -го показника, при якому споживач повністю задовольняє свої потреби;

P_i – значення якісного i -го показника аналізованого товару.

Умовою входження товару на ринок за показниками якості першої групи буде обмеження, відтворене формулою (5.9):

$$P_i \geq P_i^{\min}, \quad (5.9)$$

До другої групи показників відносять ті, зменшення значення яких є бажаним для споживача. Прикладом може бути зменшення кількості бензину, споживаного автомобілем на 100 кілометрів пробігу. Якісний показник для цієї групи розраховується за формулою (5.10):

$$g_i^2 = \frac{P_i^{\max} - P_i}{P_i^{\max} - \widehat{P}_i}, \quad (5.10)$$

де P_i^{\max} – максимальне значення якісного i -го показника, при якому товар допускається на ринок.

Умовою входження товару на ринок за показниками якості другої групи буде обмеження, відтворене формулою (5.11):

$$P_i \leq P_i^{\max}, \quad (5.11)$$

До третьої групи показників відносять ті, наявність яких є бажаною для споживача. Прикладом може бути наявність телефону при обміні квартири.

Якісний показник для цієї групи дорівнюватиме одиниці (тобто $g_i^3 = 1$), якщо він наявний в товарі. Цей показник дорівнюватиме нулю (тобто $g_i^3 = 0$), якщо він відсутній в товарі.

Якщо якісний показник входить до складу нормативних параметрів, що визначають умови входження товару на ринок, то товар допускається на ринок за умови, що $g_i = 1$.

До четвертої групи показників відносять ті, відсутність яких є бажаною для споживача. Прикладом є відсутність шкідливих речовин в харчових продуктах.

Якісний показник для цієї групи дорівнюватиме одиниці (тобто $g_i^4 = 1$), якщо він відсутній в товарі. Цей показник дорівнюватиме нулю (тобто $g_i^4 = 0$), якщо він наявний в товарі.

Якщо якісний показник входить до складу нормативних параметрів, що визначають умови входження товару на ринок, то товар допускається на ринок за умови, що $g_i = 1$.

До п'ятої групи показників відносять ті, відхилення значення яких в обидві сторони від бажаного якісного показника P_i є неприпустимим для споживача. Прикладом може бути напруження в мережі постачання електричного струму. Товар буде допущений на ринок, якщо дотримуватимуться вимоги, визначені формулою (5.12):

$$P_i^{\min} \leq P_i \leq P_i^{\max}, \quad (5.12)$$

Тут можливі два випадки, коли якісний показник перевищує бажаний рівень та коли він нижчий за цей рівень. Відповідно до кожного з випадків одиничний параметричний якісний показник буде розраховуватися за формулами (5.13-5.14):

$$\text{Якщо } P_i \geq \hat{P}_i, \text{ то } g_i^5 = \frac{P_i^{\max} - P_i}{P_i^{\max} - \hat{P}_i}, \quad (5.13)$$

$$\text{Якщо } P_i \leq \hat{P}_i, \text{ то } g_i^5 = \frac{P_i - P_i^{\min}}{\hat{P}_i - P_i^{\min}}, \quad (5.14)$$

При некомпенсаційній оцінці товару загальна корисність від придбання одиниці товару можна визначити за формулою (5.15):

$$U = \sum_{i=1}^n 10^{-(i-1)} g_i, \quad (5.15)$$

де n – кількість показників, що враховуються споживачем при виборі товару.

Слід зауважити, що порядок урахування показників визначається їх пріоритетністю для споживача. В першу чергу враховуються показники, які є найсуттєвішими для споживача, а вже потім другорядні.

Методика розрахунку параметричних показників g_i аналогічна методиці при компенсаційній оцінці з тією тільки різницею, що значення g_i не можуть перевищувати 0,9. Через це процедури розрахунку g_i дещо відрізняються від запропонованих:

– по-перше, під час розрахунку показників третьої та четвертої груп показнику g_i надається значення 0,9, а не одиниця;

– по-друге, якщо значення g_i , розраховані для інших груп показників, перевищують значення 0,9, то їх необхідно нормувати. Нормування здійснюється з урахуванням всіх постачальників аналогічного товару на ринок для однорідних груп показників. Нормоване значення розраховується за формулою (5.16):

$$g_i^{норм} = 0,9 \frac{g_i}{g_i^{max}}, \quad (5.16)$$

де g_i – розраховане значення i -го параметричного показника якості за компенсаційною методикою оціни;

g_i^{max} – максимальне значення i -го показника якості, визначене по всіх постачальниках товару на ринку.

Для позиціонування пропозиції товарів на ринковому сегменті слід використати дві характеристики:

- характеристику відповідності товару вимогам споживача;
- характеристику відповідності товарів між собою.

Одинична корисність товару, розрахована за описаною вище методикою, визначає першу характеристику позиціонування. Ранжирування товарів, які увійшли до спектру аналізованих, зі зменшенням значень одиничної корисності в значній мірі визначають позицію окремого товару в загальній їх номенклатурі.

Чим вищим є значення одиничної корисності, тим більш конкурентоспроможним є товар. Однак значення одиничної корисності не відтворює ступінь відповідності товарів між собою.

Другу характеристику позиціонування можна визначити наступним чином: для кожного аналізованого товару розраховується відстань між ним та товаром з «ідеальними» для споживача параметрами. Ідеальний товар, який забезпечує повне задоволення потреб споживачів, повинен відповідати вимогам, що відтворені формулою (5.17):

$$C_{II} = \hat{C}_{II}; \quad C_E = \hat{C}_E; \quad P_i = \hat{P}_i, \quad (5.17)$$

Тобто ціна споживання, ціна експлуатації та значення кожного параметра якості товару повинні відповідати бажаним значенням.

При оцінці «ідеального» товару значення всіх одиничних параметричних показників відповідності дорівнюватимуть одиниці (тобто $g'_i = 1$).

Відстань між досліджуваним та «ідеальним» товарами l_i потрібно визначити за формулою (5.18) по всій сукупності параметрів n :

$$l_i = \sqrt{\sum_{i=1}^n (g'_i - g_i)^2}, \quad (5.18)$$

Різниця $l_i - l_r$ відтворює близькість i -ого та r -ого товарів.

Обидві визначені характеристики використовуються в якості координат позиціонування. Перша координата характеризує одиничну корисність товару U_i , друга – відстань між досліджуваним та «ідеальним» товарами l_i . Процедура позиціонування полягає в розрахунку координат кожного товару і розміщенні відповідної точки на координатній площині. Якщо точки групуються, це свідчить про те, що в загальній масі є групи товарів, які займають різні позиції на ринковому сегменті.

Для ілюстрації здійснених процедур необхідно здійснити позиціонування товарів за умов їх компенсаційної та некомпенсаційної оцінок (рис. 5.4 та рис. 5.5).

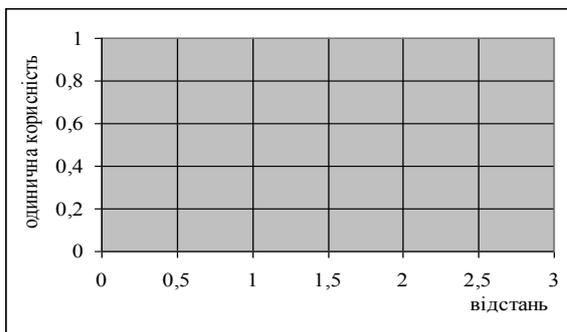


Рисунок 5.4 – Позиціонування пропозиції товарів при компенсаційній оцінці

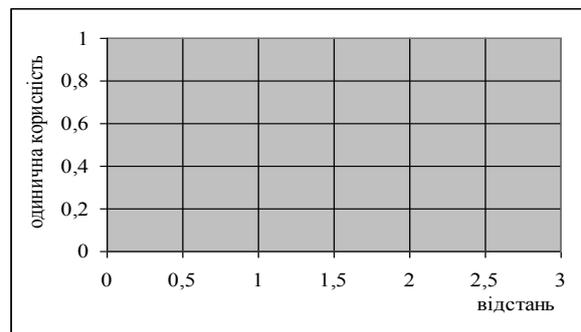


Рисунок 5.5 – Позиціонування пропозиції товарів при некомпенсаційній оцінці

Зведені значення координат позиціонування товарів при компенсаційній та некомпенсаційній оцінках слід попередньо занести до табл. 5.1.

Ранжирування товарів по мірі зменшення одиничної корисності дає змогу порівняти їх конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність буде зменшуватися по мірі віддалення від початку рангового списку. Загальну оцінку конкурентоспроможності KC_i конкретного i -ого товару при компенсаційному підході можна здійснити за допомогою співвідношення 5.19.

Таблиця 5.1 – Зведені значення координат позиціонування товарів

Постачальник	Компенсаційна оцінка		Некомпенсаційна оцінка	
	одинична корисність	відстань	одинична корисність	відстань
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

$$КС_i = \frac{U_i}{U'_i}, \quad (5.19)$$

де U_i – одинична корисність i -ого товару;
 U'_i – одинична корисність «ідеального» товару.

За цією методикою при компенсаційній оцінці одинична корисність ідеального товару дорівнює одиниці, тобто $U'_i = 1$. Тоді конкурентоспроможність товару $КС_i$ дорівнює значенню одиничної корисності i -ого товару, тобто $КС_i = U_i$.

При некомпенсаційній оцінці корисність «ідеального» товару дорівнює $0,99\dots9$, тобто $U'_i = 0,99\dots9$, де кількість знаків після коми співпадає з кількістю параметрів (факторів). Загальну оцінку конкурентоспроможності $КС_i$ конкретного i -ого товару при не компенсаційному підході можна здійснити за допомогою співвідношення 5.20:

$$КС_i = \frac{U_i}{0,99\dots9}, \quad (5.20)$$

Для більш детальної оцінки конкурентоспроможності товару необхідно:

- виявити структуру його конкурентних переваг;
- визначити ринкову силу товару.

Конкурентні переваги товару обумовлені різними факторами. Вони можуть бути внутрішніми та зовнішніми.

Зовнішні конкурентні переваги ґрунтуються на таких якостях товару, які визначають цінність для покупця (наприклад, скорочення витрат експлуатації, підвищення ефективності використання товару).

Внутрішні конкурентні переваги засновані на лідерстві підприємства

в сфері виробничих витрат та ступеня управління ними. Ці витрати створюють цінність для товаровиробника.

При компенсаційній оцінці товару його внутрішні та зовнішні конкурентні переваги визначаються за допомогою формул (5.21-5.22):

$$U_{BH} = d_1 c_1 \frac{C_{\Pi}^{max} - C_{\Pi}}{C_{\Pi}^{max} - \widehat{C}_{\Pi}}, \quad (5.21)$$

$$U_{3OVH} = d_1 c_2 \frac{C_E^{max} - C_E}{C_E^{max} - \widehat{C}_E} + d_2 Q \quad (5.22)$$

Неважко замітити, що загальна корисність оцінюваної продукції є сумою зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг: $U_{3OVH} + U_{BH} = U$.

За умов некомпенсаційної оцінки товару його внутрішні та зовнішні конкурентні переваги визначаються за допомогою формул (5.23-5.24):

$$U_{BH} = 10^{-(m-1)} g_m \quad (5.23)$$

$$U_{3OVH} = U - U_{BH} \quad (5.24)$$

де g_m – показник, що характеризує відповідність ціни споживання товару бажаному споживачами значенню;

m – номер позиції, що характеризує значимість атрибута «ціна споживання» в загальній системі оцінки товару споживачами.

Ринкова сила товару залежить від можливості підвищення ціни його придбання без втрати конкурентної позиції. Максимально можливе підвищення ціни придбання власне і визначає ринкову силу товару.

При компенсаційній оцінці ринкова сила товару, що займає i -ту конкурентну позицію, може бути визначена із співвідношення (5.25):

$$U_{i+1} = d_1 c_1 \frac{C_{\Pi}^{max} - C_{\Pi_i}^{max}}{C_{\Pi}^{max} - \widehat{C}_{\Pi}} + U_{3OVH_i} \quad (5.25)$$

Розв'язання рівняння (5.25) у вигляді (5.26) визначає максимально можливе збільшення ціни придбання товару $C_{\Pi_i}^{max}$, що має i -ту конкурентну позицію.

$$C_{\Pi_i}^{max} = C_{\Pi}^{max} + \frac{C_{\Pi}^{max} - \widehat{C}_{\Pi}}{d_1 c_1} (U_{3OVH_i} - U_{i+1}) \quad (5.26)$$

При некомпенсаційній оцінці ринкова сила товару, що займає i -ту конкурентну позицію, може бути визначена із співвідношення (5.27):

$$U_{i+1} = 10^{-(m-1)} \frac{C_{\Pi}^{\max} - C_{\Pi_i}^{\max}}{C_{\Pi}^{\max} - \hat{C}_{\Pi}} + U_{\text{ЗОВН}_i} \quad (5.27)$$

Розв'язання рівняння (5.27) у вигляді (5.28) визначає максимально можливе збільшення ціни придбання товару $C_{\Pi_i}^{\max}$, що має і-ту конкурентну позицію

$$C_{\Pi_i}^{\max} = C_{\Pi}^{\max} + \frac{C_{\Pi}^{\max} - \hat{C}_{\Pi}}{d_1 c_1} (U_{\text{ЗОВН}_i} - U_{i+1}), \quad (5.28)$$

Використовуючи формули (5.21-5.22) та (5.25-5.26) для компенсаційної оцінки, необхідно визначити величини внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг, а також ринкову силу товару, представивши отримані показники у табличному вигляді (табл. 5.2). Використовуючи формули (5.23-5.24) та (5.27-5.28) для некомпенсаційної оцінки, необхідно визначити величини внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг, а також ринкову силу товару, представивши отримані показники у табличному вигляді (табл. 5.2).

За результатами розрахунків необхідно обов'язково зробити висновки щодо конкурентоспроможності товарів, які пропонуються на ринку підприємствами, надати ґрунтовні пропозиції щодо поліпшення економічного та фінансового стану.

Таблиця 5.2 – Структура конкурентних переваг товару за умов компенсаційної та некомпенсаційної оцінок

Постачальник	Одинична корисність товару	Конкурентні переваги				Ринкова сила	
		Внутрішні		Зовнішні		абс.	%
		абс.	%	абс.	%		
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

5.5. Напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства

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

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

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

- 1) цінова політика підприємства щодо забезпечення високої конкурентоспроможності продукції на ринку;
- 2) інвестиційна політика підприємства щодо випуску конкурентоспроможної продукції;
- 3) оподаткування підприємства, яке виготовляє і реалізує на ринку конкурентоспроможну продукцію;
- 4) кредитна політика держави і банківських структур щодо підприємств, які випускають конкурентоспроможну експортну продукцію, і щодо самої конкурентоспроможної продукції (розробка, освоєння, виробництво);
- 5) регулювання фінансового обліку;
- 6) регулювання імпорту продукції;
- 7) антимонопольна політика.

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

Інвестиційна політика підприємства щодо випуску конкурентоспроможної продукції повинна будуватися на підставі першочергового інвестування перспективних технологій та виробів, цільових програм з їх розробки та впровадження.

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

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

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

Регулювання фінансового обліку передбачає жорстку класифікацію складу витрат і фінансових результатів підприємств, які випускають конкурентоспроможну продукцію, впроваджуючи новітні розробки системи бухгалтерського, податкового та управлінського обліку.

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

Питання для контролю знань

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

ТЕМА 6. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО ТА ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

6.1. Зміст та етапи процесу стратегічної діагностики підприємства

На жаль, до сьогоднішнього часу єдиною науково систематизованою та цілісною роботою за цим напрямом залишається монографія Л. Л. Гевлич «Стратегічна діагностика підприємства» [4], у якій на основі теоретико-методологічних підходів науковцем розкривається сутність, місце стратегічної діагностики в якості етапу процесу стратегічного управління, мета, завдання, послідовність проведення такої діагностики.

У цій роботі пропонується авторське бачення змісту та призначення стратегічної діагностики, як системи аналітичних методів дослідження зовнішніх і внутрішніх умов формування стратегії підприємств. Відсутність цілісної концепції стратегічної діагностики вимагає наукового обґрунтування її місця і ролі в складі реальної стратегії підприємства з урахуванням необхідності адаптивного розвитку в умовах ринкової невизначеності.

Формування стратегії передбачає від керівництва підприємства вміння передбачати майбутнє. Приймавши за основу ці передбачення, управлінці приймають стратегічні рішення, які стосуються напрямів розвитку, фокусування і розподілу внутрішніх ресурсів підприємства. Іншими словами, у процесі функціонування підприємства протягом усього життєвого циклу відбуваються зміни, що притаманні будь-яким стадіям його економічного розвитку – і зростанню, і стагнації, і рецесії. Зміни, які відбуваються в процесі функціонування підприємства, є якісними і можуть проявлятися в перетворенні внутрішнього потенціалу підприємства та в зміні розмірів, масштабів діяльності підприємства. В умовах ринку зміни є невід'ємною частиною сучасного управління і сприймаються як своєрідний інструмент підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Водночас, значний рівень невизначеності, що спостерігається в сучасному діловому середовищі, перетворює процес організаційних змін на надзвичайно складне завдання, яке полягає у виборі своєрідного «рецепту виживання» будь-якої організації за даних умов. Слід зазначити, що не зовсім правильна і недостатньо гнучка, а також не вчасно скоригована стратегія не може гарантувати успішну господарську діяльність підприємству в сучасних конкурентних умовах. В цьому контексті не коректно представляти стратегію у вигляді суто планової концепції довгострокового розвитку підприємства, і слід погодитись з науковою позицією відомих фахівців А. А. Томпсона і А. Дж. Стрикленда, які вважають, що «...стратегія компанії складається із запланованих дій (намічена стратегія)

і необхідних виправлень у разі непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Отже, стратегію найкраще розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень стосовно адаптації до нових досягнень промисловості і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби» [14, с. 20].

В кожній галузі науки існують поняття, які асоціюються з діагностуванням, як методом наукового пізнання. Сам термін «діагностика» походить з грецького «*diagnōstikós*» – здатний розпізнавати, і розглядається як вчення про методи і принципи розпізнавання проблемних ситуацій і постановки діагнозу. Наприклад, згідно тлумачного словника С. І. Ожегова – «діагностика – це, по-перше, вчення про способи діагнозу; а по-друге, про встановлення діагнозу» [10, с.164]. Іншими словами, діагностика передбачає розпізнавання стану об'єкту за другорядними ознаками; дослідження стану об'єкту; формування уяви про об'єкт.

В різних літературних джерелах [10, 11, 12] терміну «діагностика» надається декілька відмінних значень, наприклад: «Діагностика (грец. «*diagnōstikós*» – здатний розпізнавати) – розділ медицини, який вивчає ознаки хвороб, методи і принципи, за допомогою яких встановлюється діагноз» [12, с.209].

«Під діагностуванням складних технічних систем, що функціонують у межах заданих режимів, розуміють комплекс задач щодо контролю, перевірки і прогнозування їх технічного стану» [11, с.5].

Отже, діагностичне мислення є невід'ємним атрибутом людської діяльності, орієнтованої на результат. Увідомлення того, що усі види діяльності людини, пов'язані з розпізнаванням різного роду відхилень від «нормального» протікання запланованих процесів, мають загальні риси, призвело до того, що поняття «діагноз» і «діагностика» поступово вийшли за межі традиційних областей застосування – медичної та технічної – і, використовуються, фактично, у будь-якій сфері людської діяльності. В процесі дослідження загальних закономірностей діагностики, спеціалісти різних галузей мають можливість застосовувати її методи й інструменти при аналізі та виробленні заходів по усуненню можливих порушень у роботі економічних, соціальних, політичних, екологічних, освітніх та інших об'єктів з урахуванням особливостей природи цих складних систем.

У сучасних умовах підвищеної невизначеності та динамічних змін зовнішнього ринкового середовища в процесі виробничо-господарської діяльності у підприємств усе частіше виникають дисфункціональні внутрішньоорганізаційні зміни, наслідком чого є труднощі, які ускладнюють подальше функціонування і розвиток господарюючих суб'єктів. В таких умовах ключовим завданням управлінців є не тільки виявити на основі узагальненого аналізу, моніторингу, оцінки тощо, існуючі фактори впливу на розвиток підприємства, а й одночасно сформулювати систему контрзаходів та управлінських рішень (рецепт), виконання яких сприятиме усуненню

негативного впливу чи використанню сприятливих чинників розвитку в майбутньому. Водночас, «рецепт» може бути виписаний лише на основі встановлення діагнозу. Ця прописна істина покладена в основу визначення сутності стратегічної діагностики різних економічних систем.

Розробка стратегічного бачення і місії, встановлення ключових цілей і обґрунтування стратегії – головні задачі по вибору довгострокового напрямку розвитку підприємства. Тут планується, в якому напрямку рухається організація, її коротко - та довгострокові цілі, а також ті кроки і дії, які будуть застосовуватись для досягнення намічених результатів. Все це складає основу стратегічного плану (проактивна частина стратегії).

Однак, стратегічні плани практично ніколи не враховують усі стратегічні події, що будуть мати місце в майбутньому. Непередбачувані події, несподівані можливості чи загрози, а також постійний потік нової інформації змушують управлінців вносити зміни у сформований план дій і приймати рішення в режимі реального часу (реактивна стратегія). Стратегічні плани, прийняті з запізненням і вчасно не скориговані, не мають ніякого сенсу.

«Рідко стратегія компаній настільки добре продумана і складена на довгострокову перспективу, що може реально витримати перевірку часом. Навіть найкращі бізнес-плани повинні передбачати пристосування до мінливих умов ринку, запитів клієнта і його уподобань, стратегічному маневруванню конкурентів, виникаючих нових можливостей і загроз, непередбачуваних подій. Необхідний постійний свіжий погляд на те, як покращити стратегію. Ось чому розробка стратегії – динамічний процес, і менеджер повинен переоцінювати ситуацію регулярно, переглядаючи і обновляючи стратегію, коли необхідно» [14, с. 24].

Аналітичну основу прийняття адаптивних стратегічних рішень становлять результати діагностики, як мінливих факторів зовнішнього середовища, так і результати оцінки відповідності їм внутрішнього потенціалу підприємства. За даних обставин вчасно і якісно проведена стратегічна діагностика дозволяє уникнути чи ліквідувати так звані «стратегічні розриви», які є проявом нездатності організації справитись з процесом переходу компанії від стану нинішнього до майбутнього бажаного стану, навіть за наявності підготовленого стратегічного плану [6].

Стратегічна діагностика є одним зі стрижневих елементів процедури формування адаптивного стратегічного плану розвитку підприємства. При цьому організації поступово переходять з річного циклу планування на безперервну «онлайнову» систему збору інформації, її аналізу і прийняття стратегічних рішень. Розробка такої системи – задача нелегка, і потребує застосування нових методів і концепцій управлінської діагностики. Вважаємо, що така система повинна бути достатньо структурованою, щоб надавати реальну допомогу в складних ситуаціях прийняття рішень, достатньо чутливою, щоб ідентифікувати виникаючу необхідність у швидко-

му виборі стратегічної альтернативи, і достатньо гнучкою, щоб мати можливість застосовуватись у найрізноманітніших господарських ситуаціях.

Отже, не претендуючи на бездоганність та повну об'єктивність у вирішенні питань визначення сутності і змістовного наповнення поняття «стратегічна діагностика», вважаємо за можливе представити власне узагальнене визначення: «Стратегічна діагностика – це системний процес дослідження і виявлення тенденцій, параметрів довгострокового розвитку соціально-економічних об'єктів (підприємств, їх структурних одиниць), на основі реалізації комплексу взаємопов'язаних дослідницьких і аналітичних процедур, які дозволяють виявити приховані резерви чи вузькі місця, використання, або усунення яких в майбутньому сприятиме зростанню (підвищенню ефективності використання) стратегічного потенціалу підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища».

Таким чином, під поняттям «стратегічна діагностика» розуміємо вид діагностичного дослідження, який комплексно вивчає внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування підприємства у їх взаємозв'язку на основі виявлення, спостереження (збір і систематизація вхідної інформації) проблемних зон (встановлення діагнозу) для прийняття оптимальних та адекватних стратегічних рішень на момент завершення цього дослідження і на перспективу з врахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз.

Необхідність відділення стратегічної діагностики від інших форм аналітичного пізнання (економічного аналізу, фінансового аналізу, економічної діагностики тощо) обумовлюється наступними обставинами:

- розширенням та ускладненням організаційних форм структуризації підприємницьких бізнес-формувань;
- розширенням складу суб'єктів діагностики;
- необхідністю посилення взаємозв'язку і поглиблення внутрішньої та зовнішньої діагностики;
- значним ускладненням та підвищенням динамізму ринкового середовища;
- необхідністю прийняття управлінських рішень на неповній інформації в умовах реального часу;
- слабкою прогнозованістю розвитку конкурентного середовища та поведінки конкурентів;
- необхідністю поєднання кількісних і якісних індикаторів стратегічного розвитку підприємства та його структурних елементів.

Мета стратегічної діагностики – встановити стан (діагноз) об'єкту дослідження за допомогою реалізації комплексу дослідницьких

аналітичних процедур, і надати необхідні знання для прийняття суб'єктом управління стратегічних рішень щодо розвитку в невизначеному середовищі функціонування та розроблення системи заходів, спрямованих на поліпшення цього стану в довгостроковій перспективі.

Основними завданнями стратегічної діагностики підприємства, на наш погляд, є такі:

- системне оцінювання ретроспективного, поточного та перспективного стану досліджуваного об'єкта за сукупністю діагностичних індикаторів та критеріїв;
- визначення тенденцій та параметрів розвитку факторів невизначеності зовнішнього середовища;
- своєчасне розпізнавання слабких сигналів із зовнішнього середовища про виникаючі можливості чи загрози стратегічного розвитку;
- надання управлінської інформації для оперативного реагування на виникаючі тенденції;
- виявлення ключових параметрів стратегічного успіху підприємства в конкурентній боротьбі;
- вивчення можливостей нарощування стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання шляхом використання сприятливих ринкових умов;
- уточнення довгострокових цільових орієнтирів підприємства відповідно до змін у зовнішньому середовищі й забезпечення умов їх своєчасного досягнення;
- узагальнення та систематизація знань щодо оволодіння навичками здійснення стратегічної діагностики за різними напрямками діяльності підприємства для забезпечення ефективного управління.

Оскільки стратегічна діагностика характеризується яскраво вираженою спрямованістю на дослідницький аналітичний пошук, то це передбачає наявність достатнього масиву знань економічних категорій, зокрема, їхню природу та різнопланове тлумачення, а також охоплює використання основних наукових методів: індукція, дедукція, аналіз, синтез, емпіричний, раціональний, кількісний, якісний та інші.

Внаслідок збору і систематизації необхідної чи достатньої вхідної інформації через абстрактне мислення шляхом певних спрощень і узагальнень, досягається судження про зміст економічних явищ і процесів, їх об'єктивну природу та закономірності зміни і розвитку, що дає підстави робити логічні висновки, моделювати ці явища і процеси для потреб практичної діяльності.

Пізнання закономірностей і тенденцій розвитку економічних явищ в системі стратегічної діагностики відбувається у чітко структурованій послідовності запрограмованих дій, які у свою чергу, складають окремі етапи системного процесу стратегічної діагностики об'єкту дослідження. Основні етапи стратегічної діагностики підприємства:

1. Підготовчий етап

- формування методології діагностики;
- ретроспективний аналіз минулих діагностичних досліджень;
- розробка методичного інструментарію діагностики;
- формування системи аналітичних процедур;
- формування груп показників і критеріїв оцінки, необхідних для здійснення діагностики;
- формування мети здійснення діагностики;
- визначення об'єктів діагностики

2. Організаційний етап

- формування робочої групи діагностичного дослідження;
- складання загального плану та програми діагностичного дослідження;
- визначення джерел інформаційного та методичного забезпечення

3. Технологічний (аналітичний) етап

- збір і систематизація релевантних інформаційних даних;
- формування робочої документації, вихідних даних;
- обробка даних та заповнення аналітичних таблиць;
- визначення ознак і проявів стратегічних проблем;
- виявлення найбільш значущих стратегічних проблем та причин їх виникнення;
- формування симптомокомплексу стратегічних проблем за силою та напрямом впливу на підприємство;
- аналітична оцінка можливостей розвитку підприємства з урахуванням можливої реалізації виявлених загроз його життєдіяльності

4. Результативний етап

- підсумкова оцінка стратегічних проблем підприємства, можливостей і загроз;
- узагальнення отриманих результатів діагностики у вигляді підсумкових таблиць;
- презентація результатів та рекомендацій членів робочої групи;
- розробка стратегічних заходів адаптивного впливу на проблемні зони підприємства

Розглянемо більш детально змістовне та процедурне наповнення наведених етапів.

На підготовчому етапі відбувається формування методологічної бази та методичного інструментарію майбутніх діагностичних досліджень. Тут, перш за все, необхідно визначити мету, завдання та об'єкти проведення діагностики, що прямо впливає на вибір використовуваних аналітичних процедур і формування системи показників та критеріїв оцінки, необхідних для здійснення діагностики. Здійснення ретроспективного аналізу матеріалів і результатів раніше проведеної діагностики за визначеною програмою та об'єктами дасть змогу не тільки оцінити

результативність проведеної в минулому аналітичної роботи, а й врахувати при плануванні подальшого процесу стратегічної діагностики допущені помилки та недоліки.

На другому організаційному етапі відбувається вирішення усіх питань, необхідних для здійснення самого процесу діагностики. Перш за все формується робоча група, до складу якої залучаються фахівці за ієрархічними рівнями управління та різними функціональними підсистемами підприємства. Також, доцільним є залучення сторонніх фахівців та спеціалістів, що є звичайною практикою відомих західних компаній. Так, у світовій практиці стратегічна діагностика, як правило, здійснюється спеціалізованими консалтинговими фірмами, що пов'язується з неможливістю її якісного проведення працівниками підприємства, або з бажанням власника сформуванню неупереджене бачення існуючих стратегічних проблем підприємства. В Україні діагностику найчастіше пов'язують з локальними дослідженнями антикризових процесів і ймовірності банкрутства, санаційними проектами, з встановленням причин і наслідків кризових ситуацій та заходів, які необхідно здійснити для стабілізації ситуації. Проте слід зазначити, що сфера застосування стратегічної діагностики є набагато ширшою.

Основою формування процесу стратегічної діагностики є його планування, яке проводиться на організаційному етапі. Для цього складаються плани аналітичної роботи та програма діагностики.

План діагностичного процесу може включати:

- тему аналітичного дослідження та напрями використання його результатів;
- програму та календарний графік проведення, розподіл комплексу діагностичних процедур між виконавцями, а також контрольні строки завершення робіт;
- джерела та обсяги інформаційних ресурсів, а також способи отримання інформації, якої не вистачає;
- методологічне та методичне забезпечення здійснення діагностичних процедур (розробка макетів аналітичних таблиць, методичний інструментарій діагностики тощо).

У програмі проведення стратегічної діагностики відображаються: мета, об'єкт, джерела інформації, терміни, ступінь деталізації та глибина дослідження окремих аспектів діяльності, розподіл обов'язків між виконавцями, методика діагностики в залежності від специфіки об'єкта, алгоритм систематизації та узагальнення підсумкових аналітичних даних.

Отже, розробка плану і програми, вибір джерел інформаційного та методичного забезпечення діагностики – визначальні процедури організаційного етапу, що значною мірою визначають обсяг та результативність всього діагностичного процесу.

На третьому технологічному (аналітичному) етапі на основі розробленої робочої документації, вихідних даних та з використанням затвердженого методичного інструментарію відбувається збір і систематизація релевантних інформаційних даних щодо предметного дослідження об'єкта діагностики. Результатом є виявлення симптомів, що полягає у формуванні інформації щодо симптоматики проблемних ситуацій на підприємстві і здійснюється за допомогою відповідних методів діагностування. Водночас, слід враховувати той факт, що симптоми не є причинами негараздів, а проявами проблем. Іншими словами, якщо ліквідувати тільки симптоми, то можна втратити контроль над кризовою ситуацією, оскільки проблему, яка її спричинила буде важче ідентифікувати.

Симптоми є ознакою і проявом стратегічних проблем, що існують на підприємстві. При цьому, важливою процедурою є визначення симптомо-комплексу стратегічних проблем, згрупованих за силою та напрямом впливу на підприємство.

«Симптомокомплекс – це згруповані симптоми, які притаманні проблемній ситуації, яка склалась на підприємстві та в його зовнішньому середовищі. Він дає можливість обирати напрями діагностичного дослідження, в процесі здійснення якого будуть сформульовані проблеми» [8, с.663].

Сформована аналітична база є основою послідувочої оцінки можливостей розвитку підприємства з урахуванням можливої реалізації виявлених загроз (симптомів) його життєдіяльності.

На четвертому результативному (підсумковому) етапі відбувається узагальнення отриманих результатів діагностичного дослідження. Оскільки метою стратегічної діагностики є не тільки виявлення симптомів проблемних ситуацій і формування діагнозу, а й розробка стратегічних заходів (авт. висловлюючись медичною термінологією «надання рецепту») щодо їх усунення, то структура цього заключного етапу повинна включати наступні дії:

- підсумкова оцінка стратегічних проблем підприємства, можливостей і загроз;
- узагальнення отриманих результатів діагностики;
- презентація результатів та рекомендацій членів робочої групи;
- розробка стратегічних заходів адаптивного впливу на проблемні зони підприємства.

На нашу думку, іншим принциповим дискусійним питанням, яке потребує уваги та відповідного опрацювання, є визначення місця і значення комплексу діагностичних процедур в загальному процесі стратегічного управління підприємствами. Не викликає сумніву те, що розробка якісної і адекватної зовнішнім та внутрішнім умовам господарювання стратегія повинна забезпечуватись відповідним аналізом і діагностикою. При цьому у

наукових працях [2, 3, 5, 9, 13] наводиться стандартна загальна схема процесу стратегічного управління, у якій стратегічний аналіз виділяється у якості ключового початкового (передпланового) етапу досліджень.

Вивчаючи сутність основних аспектів стратегічного управління підприємствами щодо вибору моделі стратегічного управління, то тут виникають певні труднощі. У ході розвитку теорії стратегії різні дослідники пропонували різні підходи.

А. Томпсон і Д. Стрикленд [14] розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії підприємства: визначення сфери діяльності, місії корпорації, цілей корпорації, оцінка стратегії, бюджетування; управління за цілями і формування стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану і/або методів його реалізації.

І. Ансофф [1] виділяє такі рішення, які треба приймати при формуванні стратегії: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компоненту стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів.

О. С. Віханський [3] пропонує розглядати процес стратегічного управління, як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання.

М. Мескон та ін. [7] вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії фірми; формулювання цілей фірми; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії.

Враховуючи наведене, слід зазначити, що в основу найчастіше описуваних у фаховій літературі моделей покладено принципи І. Ансоффа, Г. Мінцберга, М. Мескона та ін.

Отже, відповідно до класичної концепції стратегічного управління можна визначити наступні ключові положення:

- аналіз є вихідним етапом стратегічного управління, який передуює розробці стратегічного плану та вибору оптимальних стратегій;
- стратегічний аналіз завжди відображається в двох площинах: зовнішній і внутрішній;
- зміст і цілі стратегічного аналізу завжди корелюються з місією і цілями розвитку організації;

– аналіз дозволяє вибрати одну (або декілька) стратегій розвитку з визначених альтернативних варіантів.

Водночас, враховуючи зміст ключових положень, можна виявити її явні недоліки та обмеження. Зокрема, надзвичайно важливою вадою, яка значно звужує значення і сферу застосування аналітичних дослідницьких процедур у стратегічному процесі є представлення стратегічного аналізу у якості окремого етапу, який має початкові (після етапу цілевизначення) і кінцеві (перед етапом вибору стратегії) параметри. Іншим дискусійним питанням є те, що пізнати усю сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників впливу, а також тенденції їх прояву в майбутньому в повній мірі не можливо лише на основі аналізу.

Такий підхід визначається, на нашу думку, такими двома причинами:

– діагностичний аналіз і оцінку зовнішнього оточення і ресурсного потенціалу необхідно здійснювати постійно, тому цей процес не може бути виділений в окремий етап;

– фактори зовнішнього впливу (особливо чинники макросередовища), здебільшого не піддіються впливу з боку підприємства, а тому їх можна тільки враховувати.

Ліквідувати виявлені проблемні питання можна шляхом представлення окремо етапу стратегічної діагностики, таким чином, що він формується у вигляді базису, який стоїть над усім процесом стратегічного управління, на якому будується модель довгострокового розвитку підприємства від визначення місії, цільових орієнтирів до розробки, реалізації і контролю досягнутих результатів.

У запропонованій моделі пропонується виділяти п'ять ключових послідовних етапи процесу стратегічного управління, проходження кожного з яких вимагає від організації здійснення відповідних діагностичних процедур.

На першому етапі відбувається встановлення стратегічних ціннісних та цільових орієнтирів діяльності. Значення діагностики тут визначається необхідністю виявлення ключових внутрішніх параметрів майбутньої господарської діяльності підприємства, які конкретизуються і візуалізуються у формі представленого керівництвом бачення, місії і системи стратегічних цілей розвитку. При цьому сформовані ціннісно-цільові установки повинні не тільки відображати довгострокове бачення власниками і керівниками власного бізнесу, а й мати чітку ув'язку зі станом ресурсного потенціалу й умовами зовнішнього середовища.

Другий етап процесу стратегічного управління являє собою цілісний системний процес діагностики середовища розвитку підприємства, який здійснюється з використанням відповідного дослідницького інструментарію, на основі

процедур прогнозування, аналізу, моделювання, оцінки, планування, проектування та ін.

Лише після усунення усіх проблемних питань на початкових етапах, можна перейти до третього етапу – розробки стратегії. Звичайно, процес формування стратегії є тривалим та багатоаспектним, і складається з певних стадій (формування альтернативних стратегій, вибір оптимальної стратегії, визначення ієрархії стратегій тощо), а тому виникає необхідність у постійному діагностуванні можливих змін тих параметрів середовища, які закладаються в основу розробленої стратегії. Такий підхід забезпечує реалізацію ключових принципів стратегічного управління – гнучкості та відповідності.

Діагностика процесу стратегічного управління на четвертому етапі повинна проводитись у відповідності до вимог реалізації реальної стратегії підприємства, як поєднання запланованих дій і рішень в режимі реального часу.

На п'ятому етапі система контролінгу повинна відповідати принципам ефективності та результативності стратегічної діяльності, тобто забезпечувати орієнтацію на досягнення встановлених цілей і задач. При цьому необхідно забезпечити зворотній зв'язок між усіма іншими етапами процесу стратегічного управління.

Запропонована у роботі авторська структурована модель стадійної послідовності процесу стратегічної діагностики дає можливість зрозуміти, що незалежно від змісту, масштабу, об'єктів та ієрархічного рівня організації процес стратегічної діагностики реалізується через послідовність взаємопов'язаних етапів, а виключання хоча б одного ланцюга з даного процесу робить його марним і неефективним.

Також, на нашу думку, запропонована модель стратегічного управління на основі діагностичного підходу дозволить посилити ступінь контрольованості мінливих факторів зовнішнього середовища, тому що, по суті діагностика буде здійснюватись постійно, паралельно з кожним етапом розробки і реалізації стратегії, що забезпечуватиме реалізацію основного методологічного принципу стратегічного управління: йти від майбутнього до сьогодення.

6.2. Методичні основи планування господарської діяльності підприємства

Однією з функцій управління і до того ж найважливішою є планування діяльності підприємства.

Планування – це сукупність дій працівників, спрямованих на встановлення завдань, які визначають напрямки, темпи та пропорції розвитку підприємства. *Основна мета* планування – це оптимізація використання ресурсів для досягнення найвищого ефекту від їх споживання.

Ринкові умови господарювання та регулювання внесли суттєві зміни в планову роботу на підприємстві. Так, надання самостійності суб'єктам господарювання обумовило не лише відмову від диктату зверху щодо їх діяльності і свободу щодо визначення та реалізації виробничої програми, шляхів розвитку виробництва, але і усвідомлення необхідності повної відповідальності за кінцеві результати господарювання. Ці обставини зумовили, в першу чергу зміну характеру планів. Якщо в умовах планово-централізованої економіки плани носили директивний характер, то в умовах ринкової економіки вони носять рекомендаційний (індикативний) характер, виступаючи механізмом регулювання ринку, відображаючи зв'язок виробництва і ринку, науки і виробництва. Підприємства, розробляючи плани, враховують, перш за все, попит на конкретну продукцію. Саме це обумовлює необхідність створення такої системи планування та управління підприємством, яка б швидко реагувала на ринкові потреби. Крім того, планування сприяє вирішенню проблем, які виникають в процесі роботи, стимулюють організацію та мотивацію праці; породжують корисну інформацію на основі аналізу фактичного стану об'єктів; роблять необхідним здійснення контролю за виконанням, обміном, аналізом. Його відсутність зумовлює нерозуміння мети діяльності підприємства, помилковість та короткостроковість управлінських рішень, інертність персоналу, його незацікавленість, ведення формального обліку та контролю.

Процес планування ґрунтується на наступних принципах:

1. *Цільова спрямованість*, тобто вибір і обґрунтування цілей підприємства. Це початковий етап планування. Саме чітко визначені кінцеві цілі є вихідним пунктом планування.

Розрізняють п'ять видів цілей підприємства:

– господарсько-економічні та виробничо-технологічні – ці дві цілі пов'язані з чітким визначенням асортименту, номенклатури та необхідної кількості випуску продукції належної якості. Саме вони забезпечують високу ефективність виробничої системи;

– науково-технічні – здійснюються за допомогою постійного підвищення якості продукції і оновлення матеріально-технічної бази виробництва через запровадження досягнень НТП;

– соціальні – зводиться до задоволення матеріальних і духовних потреб працівників підприємства, вирішення соціальних питань;

– екологічні – передбачає не лише забезпечення виробництва екологічно безпечної (чистої) продукції, а і недопущення забруднення навколишнього середовища.

2. *Принцип самостійності*, який вимагає, щоб планування охоплювало:

– всі напрями діяльності підприємства;

– всі тенденції, зміни і зворотні зв'язки в його системі.

3. *Принцип безперервності* означає:

– взаємоузгодженість різнотермінових планів (довго-, середньо- та короткострокових);

– своєчасне корегування перспективних і поточних планів у випадку зміни умов господарювання.

4. *Принцип оптимальності* використання застосовуваних ресурсів орієнтує на:

- облік вимог кон'юнктури ринку;
- запровадження досягнень науково-технічного і організаційного прогресу;
- повну реалізацію резервів кращого використання ресурсів.

5. *Принцип збалансованості* допускає:

- необхідне і достатнє кількісне співвідношення між розділами і показниками плану;
- узгодженість між необхідними і наявними ресурсами.

6. *Принцип адекватності* системи планування умовам діяльності об'єктів вимагає постійного перегляду і поліпшення методів планування, організації самого процесу розробки планів підприємства.

7. *Принцип системності* вимагає необхідність охоплення при розробці планів всіх структурних підрозділів, а також врахування факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

8. *Принцип науковості* вимагає необхідність врахування в планах дії об'єктивних економічних законів.

9. *Принцип первинності* планування означає, що саме планування передуює виконанню всіх інших управлінських функцій.

10. *Принцип маневреності планів* – передбачає можливість внесення змін відповідно до змін, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства. Чим гнучкіші плани, тим менша ймовірність збитковості внаслідок виникнення непередбачених обставин.

Планування діяльності підприємства здійснюється шляхом використання різних методів планування. Метод планування – це спосіб обґрунтування рівня показника на майбутній період. Вибір окремого методу визначається такими факторами: ступенем складності показника, його взаємозв'язками з іншими розділами плану, тривалістю планового періоду, профілем діяльності підприємства, забезпеченістю вихідною інформацією, можливостями її одержання, обробки та використання в планових розрахунках.

Методи планування діяльності підприємства залежно від класифікаційних ознак подані у табл. 6.1.

Таблиця 6.1 – Структура конкурентних переваг товару за умов компенсаційної та некомпенсаційної оцінок

Класифікаційні ознаки	Методи планування
Вихідна позиція для розроблення плану	ресурсний цільовий
Принципи визначення планових показників	екстраполяційний інтерполяційний
Спосіб розрахунку планових показників	пробно-статистичний факторний нормативний
Баланс ресурсів	балансовий матричний
Варіантність планів	одноваріантний поліваріантний економіко-математична оптимізація
Спосіб виконання розрахункових операцій	ручний механізований автоматизований
Форма подання планових показників	табличний лінійно-графічний логіко-структурний

Розрізняють наступні методи планування:

1. *Програмно-цільовий метод* ґрунтується на виборі реально поставленої мети функціонування підприємства і розробки для нього декількох варіантів взаємопов'язаних економічних і соціальних програм розвитку.

Планування здійснюється за логічною схемою: *цілі – шляхи – способи – засоби*.

Цей метод припускає різноманіття цілей: науково-технічних, організаційно-економічних, екологічних та ін.

При розробці планів всі цілі перетинаються, знаходяться у певних взаємозв'язках і співвідношенні. Тому необхідно зіставити програми, підготовлені з урахуванням різних цілей.

Як правило, цільовою функцією діяльності підприємства на ринку є одержання прибутку, що і лежить в основі розробки планових показників інших розділів плану, перш за все, об'єму виробництва, реалізації продукції, поточних витрат та доходів підприємства. Відхилення між одержаними в такий спосіб цільовими показниками та рівнем їх, розрахованим іншими методами визначають резерви, підвищення економічної ефективності, які повинні бути мобілізовані.

Цей метод досить простий, однак у сучасних умовах його використання

вимагає забезпечення зіставленості показників (за цінами, умовами оподаткування тощо).

2. *Розрахунково-конструктивний метод* припускає визначення показників плану на підставі розрахунків, які ґрунтуються на інформації про взаємозв'язок об'єктів, що складають планову систему.

Прикладом його вживання є розрахунок технологічних карт в рослинництві, коли планові показники визначають виходячи з наявних матеріальних, трудових та інших ресурсів і технологій з урахуванням особливостей підприємства і минулого досвіду.

3. *Нормативний метод* передбачає розрахунок планових показників виходячи з існуючих техніко-економічних норм і нормативів.

Норма – це науково обґрунтована величина економічного показника. При плануванні виробництва найважливіше значення мають норми витрат матеріальних ресурсів, норми витрат праці і заробітної плати, технологічні норми, визначені технологічними процесами.

Під нормативами розуміють регламентовані величини для розрахунку економічних показників. Такими нормативами є: величина податкових платежів, величина амортизаційних відрахувань. У більшості випадків нормативами регламентуються органи державної влади.

4. *Балансовий метод* припускає розрахунок планових показників на основі зіставлення прибуткової і витратної частини будь-якого ресурсу.

В загальному вигляді плановий баланс виражається рівністю між сумою, що включає величину ресурсу на початок планового періоду і його приходом протягом цього періоду, і сумою, що включає витрати ресурсу за цей же час і його залишок на кінець періоду:

Початковий залишок + Прихід = Витрата + Кінцевий залишок.

5. *Моделювання*. Сутність цього методу полягає у створенні такого аналога планового процесу, в якому відображені всі найважливіші, з погляду дослідження, властивості даного процесу і опущені його другорядні риси.

Звичайно такі моделі є формалізованим описом досліджуваного економічного об'єкту у вигляді математичної залежності і відносин.

1. *Графіко-аналітичний метод* ґрунтується на використанні графіків і діаграм при розрахунку певної системи показників.

2. *Економіко-статистичні методи* планування отримали широке розповсюдження у практиці роботи підприємств. Планові показники встановлюються з використанням середньорічних та ковзких темпів росту, темпових співвідношень, коефіцієнта еластичності, рівневих показників тощо. В основі цих методів лежить вивчення динаміки досліджуваного показника за попередні роки, середніх показників та поширення виявленої тенденції на майбутнє.

3. *Факторно-аналітичний метод* забезпечує більш реальне значення показників. Цей метод коригує результати, отримані з використанням економіко-статистичних методів, враховує експертні оцінки прогнозова-

них змін окремих факторів, які впливають на діяльність підприємства та планові показники. Він застосовується насамперед при плануванні ефективності виробництва.

4. *Економіко-математичні методи* дозволяють на базі застосування сучасних засобів обчислювальної техніки вирішити завдання оптимізації планів. Для цього розробляють алгоритмічну модель окремих показників плану, яка з допомогою формул, обмежень, нерівностей описує взаємозв'язки між показниками, граничний розмір ресурсів та критерій оптимальності плану.

5. *Евристичні методи* набувають все більшого поширення в плановій роботі на базі застосування методів дискусій, анкетування, опитування, “дерева цілей”, експертних оцінок та інше. Їх використання дозволяє отримати суб'єктивну оцінку, що ґрунтується на використанні минулого досвіду, знань, прогнозу розвитку ситуацій. На основі цього методу визначають проміжні і кінцеві планові показники.

6. Протилежним йому є *метод інтерполяційний*, за яким підприємство встановлює мету, яку має досягти в майбутньому. Виходячи з цього визначається тривалість планового періоду і проміжні планові показники.

Підвищення обґрунтованості планових рішень в умовах мінливої господарської ситуації неможливе без застосування засобів обчислювальної техніки, впровадження автоматизованих робочих місць (АРМ) – економіста, менеджера. З використанням електронно-обчислювальної техніки, фахівці підприємства отримують можливість не лише проводити поглиблені, диференційовані, багатоваріантні розрахунки окремих економічних показників, а й вдосконалювати методичний апарат управління.

Ефективна діяльність підприємств в умовах ринкової економіки можлива лише за умови опрацювання планів розвитку, виробничих програм, прогнозів соціально-економічного розвитку тощо.

Кожен вид плану має свої особливості щодо змісту, конкретної технології складання, сукупності техніко-економічних показників.

Розглянемо основні *види планів* підприємства:

1. Залежно від тривалості планового періоду планування діяльності підприємства поділяється на перспективне (стратегічне) і поточне (тактичне).

Перспективне планування – це довго- і середньострокове планування. За своєю формою воно є прогнозом, але за змістом вони різняться між собою. Прогноз є передбаченням, яке побудоване на ймовірності і дозволяє виявити всі альтернативні варіанти розвитку об'єкту або процесу в майбутньому та обґрунтувати обраний варіант. Саме це дозволяє стверджувати, що прогнозування є одним із етапів перспективного планування.

Результатом перспективного планування є довгостроковий

(стратегічний) план, який відображає стратегію розвитку підприємства на період 10 – 25 років. В ньому представлені рішення, що стосуються сфер і напрямів діяльності підприємства. Він повинен мати концептуальний характер, цифровий матеріал використовують лише для обґрунтування цих концепцій.

Основними розділами стратегічного плану є:

- план маркетингу;
- план виробництва;
- план кадрового забезпечення;
- фінансовий план;
- планування ризиків;
- створення і підтримання іміджу підприємства.

Середньостроковий план – деталізований стратегічний план на перші 3 – 5 років діяльності підприємства.

Найважливішими складовими цього плану є:

- детальна хронологізація проектів
- повна номенклатура продукції
- конкретні інвестиційні і фінансові показники.

Межа між довгостроковим і середньостроковим планами дуже умовна і неоднозначна. Тривалість планового періоду залежить від:

- умов діяльності підприємства;
- його галузевої належності;
- загальної економічної ситуації в країні;
- достовірності первинної інформації;
- якості її аналітичної обробки тощо.

Поточне планування (тактичне) – опрацювання планів на всіх рівнях управління підприємством і в усіх напрямках його діяльності на більш короткі періоди, як правило до одного року (рік, квартал, місяць тощо). Вони дозволяють швидко реагувати на будь-які зміни у діяльності підприємства та приймати відповідні рішення. До їх розробки залучають усі виробничі підрозділи, а безпосереднє керівництво їх розробкою здійснює керівник підприємства разом із головним економістом.

Основними розділами тактичного плану є:

- план маркетингу;
- виробничий план;
- науково-дослідна діяльність і підвищення технічного рівня виробництва;
- план по праці і заробітній платі;
- план по капітальному будівництву;
- план матеріально-технічного забезпечення;
- план соціального розвитку колективу;
- план охорони навколишнього середовища;
- план по собівартості, прибутку і рентабельності;

- план зовнішньоекономічної діяльності;
- фінансовий план.

Поточні плани розробляють у такій послідовності:

1. Проводять аналіз основних показників результативності діяльності підприємства.
2. Опрацьовують систему заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.
3. Проводять дослідження ринку та формують портфель замовлень на продукцію підприємства.
4. Здійснюють обґрунтування розділів плану та розглядають його на зібранні ради трудового колективу, у випадку відсутності зауважень – затверджують.
5. Доводять показники плану до структурних підрозділів підприємства.

6.3. Механізм оцінки ефективності оперативного планування на підприємстві

Різновидом поточного планування є оперативне планування – це календарне узгодження виробничого процесу між структурними підрозділами з урахуванням послідовності та параметрів технологічного процесу. Оперативно – календарне планування – завершує ланку в системі планування. Основне його завдання – конкретизація показників тактичного плану з метою організації повсякденної ритмічної роботи підприємства і його структурних підрозділів. Цей вид планування здійснюють економісти планово-економічного відділу.

Таким чином, довгострокове планування включає мету, якої сподівається підприємство досягти в майбутньому, а короткострокове – визначає засоби, з використанням яких її можна досягти.

2. Залежно від обов'язковості планових завдань та методів їх обґрунтування розрізняють директивні (адміністративні) та індикативні плани.

Директивні плани мають обов'язковий характер для об'єктів планування. Вони характеризуються надмірною деталізацією, мають адресний характер та силу закону. Директивне планування припускає вживання командно-адміністративних методів дії для реалізації намічених цілей і завдань.

З цією метою видають нормативні документи, обов'язкові для виконання – закони, укази, розпорядження, контролюють їх практичну реалізацію.

Вся планово-централізована система планування мала директивний ха-

ракти. Однак і сьогодні, в умовах ринкової економіки, вони можуть бути засобом вирішення багатьох важливих народногосподарських стратегічних програм.

Індикативні плани є необов'язковими для виконання, вони мають рекомендаційний характер. Індикативне планування припускає розробку найважливіших параметрів розвитку економіки, але не як обов'язкових для виконання директив, а як орієнтирів.

Використовуються як на мікро-, так і на макрорівні для розробки перспективних планів. Однак у поточному плануванні доцільним є директивне планування.

3. За функціональним призначенням розрізняють виробничі, маркетингові, інвестиційні, фінансові, соціальні та інші плани. У них підприємство формує перспективні та поточні цілі та систему заходів щодо їх досягнення.

4. Залежно від рівня планування виділяють фірмові та внутрішньо фірмові плани.

5. За стадіями розробки – попередні та остаточні.

6. За ступенем точності – укрупнені та уточнені плани.

Таким чином, здійснюючи поточне, тактичне і довгострокове планування, підприємство може ефективно управляти всіма видами своєї діяльності та отримувати значну економічну винагороду.

Успішна реалізація обраної стратегії діяльності підприємства залежить від обґрунтованості розробки тактичних планів, що визначають хід, засоби та методи реалізації стратегії на більш короткий період.

Під **тактичним (оперативним) плануванням** господарсько-фінансової діяльності підприємства розуміють процес, який дозволяє керівництву здійснювати ув'язку та конкретизацію заходів реалізації обраної стратегії розвитку за рівнями управління, часом здійснення, конкретними виконавцями та дозволяє задавати кількісні параметри досягнення стратегічних цілей.

Метою тактичного планування є оволодіння інструментом досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства.

Його основними завданнями є:

1. Узгодження систем цілей підприємства за окремими напрямками з головною ціллю та їх кількісне визначення.

2. Своєчасне виявлення засобів, шансів та ризику досягнення поставлених цілей.

3. Рання діагностика проблемних ситуацій та розробка заходів з їх попередження.

4. Координація діяльності окремих структурних підрозділів.

5. Інформування персоналу стосовно діяльності з кожного напрямку робіт.

6. Визначення параметрів контролю за діяльністю підприємства.

Тактичне планування за певними ознаками істотно відрізняється від стратегічного планування.

Можна виділити три аспекти цієї відмінності:

- стратегічне планування пов'язане з рішеннями, наслідки яких виявлятимуться протягом тривалого періоду; тактичні ж плани конкретизують і доповнюють стратегічні;
- стратегічне планування робить більш широкий і глибокий вплив на всі сторони діяльності підприємства, а тактичне планування є значною мірою вузько направленим;
- якщо стратегічні плани окреслюють місію і підлеглі цій місії цілі діяльності підприємства, а також принципово важливі загальні засоби досягнення таких, то тактичні повинні чітко визначити всю сукупність конкретних практичних заходів, необхідних для здійснення намічених цілей.

Тактичні плани підприємства поділяються за рядом ознак на такі види:

За періодом часу – довго-, середньо-, короткострокові та оперативні.

Короткострокові плани розробляються на один рік.

Середньострокові плани розробляються на період у декілька років для конкретизації, деталізації завдань довгострокового стратегічного планування.

Середньостроковий план – це кількісно певна на значний період стратегія підприємства по всіх (або по найважливіших) субстратегіях.

Середньо- і короткострокові плани взаємопов'язані; вони складаються за єдиною методологією і мають приблизно однакову структуру (перелік розділів).

За ієрархією управління – в цілому по підприємству, по структурних підрозділах, по робочих місцях.

За функціональними напрямками діяльності – план закупівлі, зберігання, забезпечення ресурсами, фінансування, інвестування та інші.

Характеристика тактичних планів передбачає також виділення показників (планових завдань) за певними ознаками:

1. За економічним змістом показники планів поділяють на: натуральні та вартісні.

Натуральні показники необхідні для матеріально-речового виразу і обґрунтування плану: кількість продукції, що виготовляється, необхідні матеріали, устаткування тощо.

Вартісні показники використовуються для характеристики загальних обсягів виробництва, темпів його розвитку, розмірів витрат, доходів тощо.

Між натуральними і вартісними показниками існує тісний зв'язок і залежність. Вартісні показники розраховуються на основі натуральних, але одночасно, оперуючи узагальненою вартістю витрат і результатів, стимулюють раціональне використання ресурсів, зростання ефективності виробництва.

2. За економічним призначенням показники поділяються на: кількісні

та якісні.

Перші характеризують абсолютні обсяги виробництва і споживані ресурси: обсяги продукції, матеріалів, виробничі фонди, чисельність працівників тощо.

Другі характеризують ефективність використання виробничих ресурсів і всього процесу виробництва: продуктивність праці, матеріаломісткість продукції, фондівіддачу, собівартість продукції.

Розрізняють також абсолютні та відносні показники.

Перші характеризують те або інше явище абсолютно, без порівняння з іншими показниками. Зробити таке порівняння дозволяють відносні показники.

Наприклад, чисельність працівників, як абсолютний показник, дає інформацію про ступінь використання чинника живої праці, але якщо цей показник співставити з обсягом виробництва або порівняти обсяг виробництва з чисельністю працівників, то матимемо відносний показник трудомісткості одиниці продукції або продуктивності праці.

Тактичні плани підприємств складаються за єдиною методологією, а їх основою є план виробництва і реалізації продукції у плановому періоді. Вони можуть мати такі розділи:

1. Маркетингова діяльність включає плани маркетингу для основних видів продукції і загальний план для продукції підприємства.

2. План виробництва і реалізації продукції містить обґрунтування виробничої програми підприємства.

3. Матеріально-технічне забезпечення – передбачає визначення потреби в окремих видах ресурсів необхідних для виконання виробничої програми та джерела її покриття.

4. Персонал і оплата праці – це встановлення необхідної загальної чисельності персоналу, його складу, визначення фонду оплати праці та розрахунок показників продуктивності праці.

5. Витрати, прибуток, рентабельність виробництва охоплює розрахунок планової собівартості одиниці продукції (робіт, послуг), всієї продукції, прибутку та рентабельності виробництва з урахуванням планових цін.

6. Фінансовий план підприємства передбачає складання балансу доходів і витрат та визначення фінансового результату.

7. Інноваційна діяльність охоплює план впровадження нововведень, які передбачають застосування прогресивних технологій, удосконалення організації виробництва, праці та управління.

8. Капітальні вкладення та капітальне будівництво – план інвестицій, де передбачено введення в дію основних фондів.

9. Соціальний розвиток колективу охоплює заходи щодо покращення умов праці, її охорони, поліпшення здоров'я та побуту працівників підприємства.

10. План з охорони і раціонального використання природних ресурсів –

опрацювання заходів щодо охорони навколишнього природного середовища та раціонального природовикористання.

В ході тактичного планування формується виробнича програма підприємства, яка повинна бути деталізована в часі і доведена до кожного виробничого підрозділу. Це здійснюється за допомогою оперативного планування, яке є завершальною ланкою в системі планової діяльності і основним засобом поточного управління виробництвом.

Виробнича програма – це система планових показників виробництва за обсягом, асортиментом та якістю продукції. Вона визначає обсяг випуску продукції, номенклатуру та асортимент продукції, кількісні та якісні показники виробництва, обсяги робіт виробничого характеру, які заплановані до виконання у підприємстві, обсяги реалізації продукції протягом планового періоду.

Виробнича програма є центральною ланкою системи фінансово-господарських планів розвитку підприємства, вихідною передумовою їх розробки.

Оперативно-виробниче планування – це здійснення розрахунків щодо виробництва продукції на місяць, добу, зміну; розробка графіків та доведення завдань до структурних підрозділів.

Його основним завданням є забезпечення рівномірної роботи підприємства, що важливо для виконання договірних зобов'язань.

Оперативне планування, з одного боку, є завершальною ланкою в системі планування діяльності підприємств, а з іншого – засобом забезпечення поточного управління виробництвом.

В процесі оперативного управління здійснюється детальна прив'язка планів підприємства до його підрозділів – окремих виробництв, цехів, виробничих ділянок, бригад, навіть до робочих місць – на невеликі проміжки часу (місяць, декаду, робочий тиждень, добу, зміну).

Оперативне планування покликане забезпечувати ритмічну роботу підприємства, що особливо важливо для своєчасного виконання довгострокових зобов'язань.

Оперативне планування об'єднує два напрями.

Перший напрям – календарне планування, яке передбачає розробку планів-графіків виробництва; відвантаження продукції за добу, місяць і доведення їх до структурних підрозділів підприємства.

Другий напрям включає роботи, необхідні для безперервного оперативного обліку, контролю і регулювання виконання оперативних планів і ходу виробництва.

Цей напрям одержав назву диспетчеризації.

В процесі оперативного планування розв'язуються наступні основні завдання:

– забезпечення виконання плану виробничої діяльності (випуск планової продукції в заплановані терміни) при ритмічній роботі всіх

підрозділів підприємства;

– встановлення оптимального режиму роботи підприємства, який сприятиме найефективнішому і повному використуванню устаткування і робочої сили, максимальному скороченню тривалості виробничого циклу та незавершеного виробництва.

Зміст оперативно-виробничого планування залежить від типу виробництва і проявляється через певні системи. Кожна система включає такі елементи: облікову одиницю; командно-планові нормативи; порядок встановлення завдань.

У колективному виробництві існують системи планування за стандартними строками. Основною планово-обліковою одиницею виступає продукція.

Календарно-плановими нормативами є: тривалість виробничого циклу та кількість робочих місць.

В одиничному типі виробництва основним видом системи є замовна. Планово-обліковою одиницею є замовлення. А календарно-планові нормативи включають: трудомісткість робіт, тривалість виробничого циклу, нормативне випередження.

На диспетчерську службу покладене завдання: забезпечити виконання графіків виробництва в усіх підрозділах; контроль завантаження робочих місць; запобігання простоям; своєчасне виявлення та усунення їх; використання страхових запасів у разі виникнення перебоїв у виробництві.

Питання для контролю знань

- 1) Охарактеризуйте стратегічну діагностику підприємства.
- 2) Назвіть етапи стратегічного управління підприємством.
- 3) Які принципи покладено в основу планування господарської діяльності підприємства ?
- 4) Охарактеризуйте особливості методів планування діяльності підприємства.
- 5) У чому сутність перспективного планування діяльності підприємства ?
- 6) Наведіть складові механізму оцінки ефективності оперативного планування господарської діяльності підприємства.

Тема 7. Діагностика потенціалу підприємства

7.1. Виробничий потенціал підприємства: сутність, склад та структура

Потенціал промислового підприємства розглядається як здатність підприємства до виробництва й реалізації конкурентоспроможної продукції, за умов раціонального використання існуючих ресурсів і можливостей, в обсягах, необхідних для забезпечення ефективного функціонування підприємства відповідно до його стратегічних і тактичних планів розвитку.

Виробничий потенціал підприємства відображає спроможність наявних (на підприємстві виробничих) ресурсів (персоналу і засобів виробництва) до перетворення вихідних ресурсів в умовах раціонального взаємозв'язку виробничих процесів, з урахуванням специфіки технології, ресурсозабезпечення, комунікацій та завантаження потужностей, на готову продукцію і послуги.

До характеристик виробничого потенціалу відносяться: цілісність, складність, взаємозамінність, альтернативність його елементів, взаємозв'язок і взаємодія його елементів, здатність до сприйняття в якості елементів новітніх досягнень науково-технічного прогресу, здатність до розвитку шляхом безпосереднього та систематичного використання нових технологічних ідей, гнучкість виробничої системи, потужність виробничого потенціалу.

До структурних особливостей слід віднести цілісність, складність, взаємозамінність елементів, їх взаємозв'язок і взаємодію. Якісними характеристиками можна вважати здатність елементів потенціалу до сприйняття досягнень науково-технічного прогресу, гнучкість виробничого потенціалу.

Головна кількісна характеристика виробничого потенціалу підприємства – виробнича потужність – максимальна реальна можливість випуску продукції необхідної якості в номенклатурі та асортименті плану за певний період часу при використанні наявного обладнання й реалізації заходів з вдосконалення технології, організації виробництва і праці.

Трудовий потенціал підприємства є складовою частиною виробничого потенціалу, що за своїми якісними й кількісними характеристиками повинна відповідати потребам виробництва щодо забезпечення ефективного функціонування підприємства згідно з його стратегічними і тактичними планами розвитку.

Виробнича здатність господарської системи визначається кількістю використовуваних засобів праці – наступний елемент виробничого потен-

ціалу. Засоби праці взаємозамінні з іншими видами ресурсів. Особливо висока взаємозамінність між основними фондами й живою працею.

Технологія не є речовинним елементом виробництва і завжди матеріалізується в тій або іншій системі засобів праці. Однак вона визначає форми зв'язку особистих і речовинних елементів виробництва, а також усі просторові й тимчасові зв'язки між речовинними елементами і стадіями виробництва. Тому технологія є одним з найважливіших елементів виробничого потенціалу.

Останній елемент виробничого потенціалу підприємства інформація – є специфічним ресурсом. У виробничих процесах інформація виконує сполучну роль, поєднуючи його елементи як одне ціле: регулює споживання ресурсів і заміщення одних видів ресурсів іншими; визначає направленість процесу виробництва, сприяє підвищенню продуктивності праці й засобів праці, підвищенню рівня та ефективності технологій. Значна частина ресурсів у вигляді інформації міститься у самій господарській ланці як результат дії її служб, а також від інших спеціалізованих організацій.

7.2. Діагностика виробничої програми підприємства

Виробнича програма підрозділів основного виробництва – це сукупність продукції певної номенклатури й асортименту, яка має бути виготовлена в плановому періоді у визначених обсягах згідно із спеціалізацією і виробничою потужністю цих підрозділів.

Розробка виробничої програми повинна відповідати сформульованій меті та обґрунтованій місії підприємства. До того ж виробнича програма повинна бути комплексною, узгодженою, результативною, обґрунтованою, адекватною ринковим потребам.

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

Підприємствам слід оцінювати міру адекватності організаційно-економічного механізму управління підприємством до умов внутрішнього і зовнішнього середовища, а результати цієї оцінки використовувати при прийнятті рішень щодо вибору організаційних структур. Вибір оптимальної структури управління підприємством залежить від глибини аналізу і оцінки динаміки господарської ситуації. При їх здійсненні виходять з того, що сукупність початкових і розрахункових даних господарської діяльності підприємства і його підрозділів утворює інформаційне поле (матрицю ефективності).

Важливою характеристикою обґрунтування виробничої програми є фінансова складова, яка забезпечує розвиток виробництва та інших сфер діяльності, зростання прибутку і активів при збереженні платоспроможності і кредитоспроможності. При відборі початкових даних для оцінки фінансової складової потрібно враховувати тривалість циклу і швидкість обігу оборотних коштів, співвідношення власних і позикових (орендованих) коштів, питому вагу виробничих запасів в складі оборотних коштів, можливості залучення для формування фінансових ресурсів довгострокових і короткострокових кредитів банку.

Розробка і обґрунтування виробничої програми підприємства обов'язково мають опиратися на чіткий математичний розрахунок усіх витрат на виробництво товарів (надання послуг). Тільки у разі отримання переконливих позитивних показників планованої діяльності варто втілювати дану програму в життя.

Отже, виробнича програма є надзвичайно важливим розділом плану роботи підприємства і його виробничих підрозділів, оскільки вона розкриває зміст їх основної діяльності та визначає засоби досягнення стратегічної мети. Порядок розроблення виробничої програми підрозділів підприємства значною мірою залежить від призначення їх продукції та економічного статусу. Особливого значення набувають технологічний зв'язок між підрозділами, ступінь завершеності в них циклу виготовлення продукції, спрямування її на подальшу обробку, на внутрішньо-коопераційні потреби чи на ринок, за межі підприємства.

Загальна схема розроблення виробничої програми представлена на рис. 7.1.

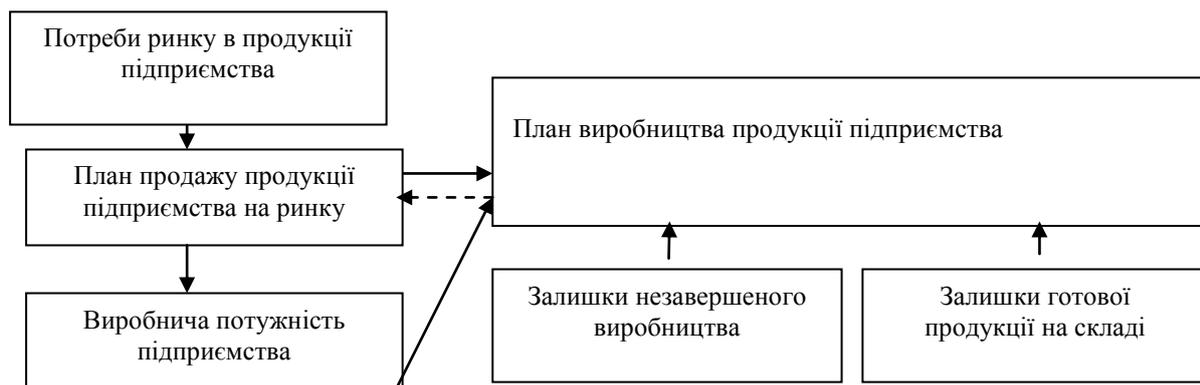


Рисунок 7.1 – Порядок розроблення виробничої програми підприємства

Розроблення планів виробництва продукції підрозділами підприємства ґрунтується також на планах її продажу (постачання). Плани продажу продукції підприємства, в свою чергу, можуть формуватися як централізовано за схемою «зверху-вниз», так і профільно (спеціалізовано)

за схемою «знизу-вверх», що передбачає самостійне формування виробничими підрозділами – центрами прибутку – портфеля замовлень. Останній варіант планування виробництва продукції є економічно обґрунтованим з точки зору подальшої реалізації продукції підприємством.

Розроблення виробничої програми підрозділів, продукція яких не є кінцевою відповідно до профілю діяльності підприємства, тобто вони виготовляють окремі частини продукту (предметна спеціалізація) або виконують частину загального технологічного процесу (технологічна спеціалізація), включає такі етапи:

1) Складення оперативно-календарних планів (планів-графіків) з конкретизацією за часом виконання в плановому періоді (рік, квартал, місяць) завдань щодо виготовлення продукції за номенклатурою і асортиментом.

2) Узгодження питання про співвідношення продукції власного виробництва і купівлі на ринку окремих комплектуючих частин виробів (заготівель, деталей, вузлів, приладів тощо).

Остання проблема розв'язується з урахуванням таких чинників, як можливість власного виробництва (наявні виробничі потужності й кадри), якість комплектуючих виробів та їх вартість. Планово-облікові одиниці (номенклатурні позиції), за якими встановлюється завдання цехам, мають різний ступінь деталізації для різних цехів і типів виробництва. Виробнича програма цільових (складальних) цехів визначає найменування й обсяг готових виробів згідно з планом виробництва підприємства. В одиничному та серійному виробництвах для заготівельних та обробних цехів випуск продукції за номенклатурою встановлюється, як правило, у комплектах деталей на замовлення, виріб, складальну одиницю (вузол, агрегат). За умов масового виробництва цим цехам планується випуск заготівель і деталей за окремими найменуваннями.

Загальний порядок розробки виробничої програми для цехів підприємства можна представити у вигляді формули (7.1):

$$N_v = N_{\Pi} + N_c + N_n - N_f, \quad (7.1)$$

де N_v – плановий випуск виробів в конкретному цеху підприємства у натуральному вираженні;

N_{Π} – постачання виробів наступним за технологічним маршрутом цехам-споживачам;

N_c – постачання виробів на склад готової продукції (наприклад, запчастин для сервісних центрів);

N_n, N_f – нормативний і фактичний міжцеховий запаси конкретного виробу відповідно (для комплектації, у вигляді оборотного запасу тощо).

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

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

Для розрахунку виробничої програми у вартісному відтворенні необхідно обчислити показник валової продукції (ВП), який представляє собою вартість готових виробів і напівфабрикатів, виготовлених як з власної сировини, так і з матеріалів замовників (Q_i) з урахуванням встановлених на них виробничих цін (C_i). До валової продукції включають вартість робіт промислового характеру ($P_{пх}$), але вираховують вартість продукції власного виробництва (ВП_{вл}), яка йде на промислово-виробничі потреби всередині конкретного підприємства. Вона розраховується за формулою (7.2):

$$ВП = \sum_{i=1}^n Q_i * C_i + P_{пх} - ВП_{вл} \quad (7.2)$$

Іншим рівнем оцінки виробничої програми є показник товарної продукції.

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

- готова продукція, включаючи вироби широкого вжитку (виготовлені як з повноцінної сировини, так і з відходів), призначена для постачання споживачам, а також для різних невиробничих потреб підприємства (ГПШВ);

- продукція підсобних і допоміжних цехів, в тому числі електроенергія, пара і вода, вироблені на конкретному підприємстві і призначені для відпуску споживачам, а також для різних невиробничих потреб підприємства (Ппц);

- продукція промислового характеру, виготовлена на замовлення споживача (Π_3);

- напівфабрикати, заплановані до відпуску споживачам (НФр);

- продукція учбових майстерень, що реалізується підприємством на сторону ($\Pi_{ум}$);

- тара власного виробництва, якщо у відпускній ціні не врахована її вартість (Твл).

Товарна продукція обчислюється за формулою (7.3):

$$ТП = ГП_{ШВ} + \Pi_{пц} + НФр + \Pi_{ум} + Т_{вл} + \Pi_3 \quad (7.3)$$

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

Обсяг валової продукції підприємства можна розрахувати на основі даних про валовий оборот (ВО) і внутрішньозаводський виробничий оборот (ВНО) як різницю між ними, тобто за формулою (7.4):

$$ВП=ВО-ВНО \quad (7.4)$$

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

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

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

Взаємозв'язок між валовою продукцією (ВП) і товарною продукцією (ТП) відображається формулою (7.5):

$$ВП=ТП + (НФ^{КП} - НФ^{ПП}), \quad (7.5)$$

де $(НФ^{КП} - НФ^{ПП})$ – залишки напівфабрикатів відповідно на кінець і на початок звітної періоду.

Обсяг реалізованої продукції (РП) відрізняється від обсягу товарної продукції на різницю залишків готової продукції на складі на кінець

(ЗГП^{КП}) і на початок звітної періоду (ЗГП^{ПП}) у вартісному вираженні. Його можна обчислити за формулою (7.6):

$$РП = ТП - (ЗГП^{КП} - ЗГП^{ПП}) \quad (7.6)$$

Як видно з формули 7.6, в розрахунках реалізованої продукції враховується зміна залишків нереалізованої продукції на початок і кінець періоду. Залишок нереалізованої продукції на початок періоду складається із залишків готової продукції на складі і в неоформлених відвантаженнях; відвантажених товарів, строк оплати яких не настав, а також відвантажених товарів, не оплачених в строк покупцями. Залишок нереалізованої продукції на кінець періоду складається із залишків готової продукції на складі, в тому числі неоформлених відвантажень; залишків відвантажених товарів, строк оплати яких не настав.

7.3. Ресурсне обґрунтування виробничо-господарської діяльності підприємства

Забезпечення виробничої програми трудовими ресурсами

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

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

Розрахунок чисельності працівників є найважливішим завданням визначення обґрунтованої потреби в кадрах для забезпечення безперебійного виробничого процесу на підприємстві. Планові розрахунки кожної категорії працівників підприємства здійснюються із застосуванням різних методів визначення їх необхідної чисельності.

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

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

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

Для визначення чисельності працівників за визначений період використовується показник облікової чисельності працівників (середньоспискової чисельності працівників).

Для розрахунку потрібної облікової чисельності персоналу складають баланс робочого часу одного середньооблікового працівника.

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

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

У балансі робочого часу розрізняють три категорії фонду часу:

- календарний (Ткаленд);
- номінальний (Тном)
- ефективний (Теф).

Календарний фонд дорівнює числу календарних днів планового періоду.

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

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

Для прикладу в табл. 7.1 наведені найбільш характерні баланси робочого часу за умов періодичного і безперервного виробництв.

Таблиця 7.1 – Баланси робочого часу одного облікового працівника

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

Для розрахунку явочного і облікового складу працівників на підставі складеного балансу визначають коефіцієнт облікового складу ($K_{обл}$) як відношення номінального фонду робочого часу ($T_{ном}$) до ефективного ($T_{еф}$) за формулою (7.7):

$$K_{обл} = \frac{T_{ном}}{T_{еф}} \quad (7.7)$$

Явочна чисельність основних та допоміжних працівників кожної професії за зміну ($Ч_{яв\ зм}$) визначається як добуток кількості однотипного обслуговуваного обладнання (n) на штатний норматив обслуговування обладнання в цеху ($H_{шт}$) за формулою 7.8

$$Ч_{яв\ зм} = n * H_{шт} \quad (7.8)$$

Явочна чисельність працівників за добу ($Ч_{яв\ доб}$) розраховується шляхом множення явочної кількості працівників на зміну ($Ч_{яв\ зм}$) на число змін протягом доби ($N_{зм}$), тобто за формулою (7.9):

$$Ч_{яв\ доб} = N_{зм} \times Ч_{яв\ зм} \quad (7.9)$$

Штатна чисельність працівників ($Ч_{шт}$) включає заданий штат працівників, необхідний для безперервного обслуговування робочих місць з урахуванням підміни, і розраховується за формулою (7.10):

$$Ч_{шт} = Ч_{яв\ доб} + Ч_{яв\ зм} \quad (7.10)$$

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

Штатні нормативи включають кількість працівників відповідних професій і кваліфікації, яких слід залучити для забезпечення виробничого процесу з обслуговування обладнання протягом зміни. Їх розраховують виходячи з обсягів функцій працівників, обслуговуючих обладнання з урахуванням можливого суміщення окремих елементів роботи. Розрахунок штатних нормативів за зміну може здійснюватися за формулою (7.11):

$$H_{шт} = \frac{t_{оп} \cdot (1 + \delta_B)}{T_{зм} - t_{в\ д\ п}}, \quad (7.11)$$

де δ_B – відсоток ненормованих витрат штучного часу на здійснення певної операції, виражений у частках одиниці до оперативного часу витрат відповідно до технологічного регламенту виробництва;

$t_{оп}$ – операційний час на виготовлення визначеного виду продукції;

$T_{зм}$ – тривалість зміни;

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

Спискова чисельність працівників ($Ч_{\text{СП}}$) визначається шляхом коригування штатної чисельності ($Ч_{\text{ШТ}}$) з урахуванням коефіцієнта облікового складу персоналу ($К_{\text{ОБЛ}}$) за формулою (7.12)

$$Ч_{\text{СП}} = К_{\text{ОБЛ}} * Ч_{\text{ШТ}}, \quad (7.12)$$

Облікова чисельність промислово-виробничого персоналу на плановий період ($Ч_{\text{ПВП}}$) визначається виходячи з базисної чисельності ($Ч_{\text{б}}$), планового індексу зміни обсягу виробництва (J_{Q}) і відносної економії чисельності, отриманої в результаті факторних розрахунків зростання продуктивності праці ($E_{\text{ч}}^{\text{ПТ}}$), і розраховується за формулою (7.13):

$$Ч_{\text{ПВП}} = Ч_{\text{б}} \times J_{\text{Q}} \pm E_{\text{ч}}^{\text{ПТ}} \quad (7.13)$$

Взагалі, чисельність робітників ($Ч_{\text{р}}$) визначається трьома методами:

а) За нормами часу за формулою (7.14):

$$Ч_{\text{р}} = \frac{\sum_{i=1}^n t_{\text{MQ}} \times Q}{T_{\text{ЕФ}} \times k_{\text{ВН}}}, \quad (7.14)$$

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

n – номенклатура виготовлюваної підприємством продукції;

Q – кількість виробів даного виду продукції, натуральних одиниць;

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

$k_{\text{ВН}}$ – очікуваний коефіцієнт виконання норм виробітку в цілому по цеху, підприємству тощо.

б) За штатними робочими місцями за формулою (7.15):

$$Ч_{\text{р}} = \frac{\sum_{i=1}^m T_{\text{ЕФ}}^{\text{усм}} \times R_i}{T_{\text{ЕФ}}}, \quad (7.15)$$

де R_i – чисельність робочих місць з обслуговування i -го виду устаткування;

t – кількість наявного на підприємстві устаткування;

$T_{\text{ЕФ}}^{\text{усм}}$ – ефективний фонд часу роботи устаткування.

в) За нормами обслуговування за формулою (7.16):

$$C_p = \frac{q}{H_{\text{ОБСЛ}}} \times n_{\text{зм}}, \quad (7.16)$$

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

$n_{\text{зм}}$ – кількість робочих змін;

q – кількість наявних робочих місць.

Чисельність основних працівників, зайнятих на ненормованих роботах, а також додаткових працівників розраховується за нормами обслуговування з урахуванням змінності робіт.

Чисельність керівників, фахівців і службовців розраховується за кожною виконуваною ними функцією методом прямого нормування чи методом кореляційної залежності. Керівники підприємств при встановленні чисельності управлінського персоналу можуть скористатися типовими штатними розкладами, розробленими на науковій основі за допомогою загальноприйнятих принципів, керуючись прийнятою в цеху організаційною структурою управління.

Обґрунтування виробничої програми виробничою потужністю

Виробнича потужність визначає обсяг продукції, який може виготовити підприємство за рік при повному використанні всього обладнання, що знаходиться в його розпорядженні, за продуктивністю і часом. Чим повніше використовується виробнича потужність, тим більше продукції виготовляється, тим нижча її собівартість, тим в коротші строки можна накопичити кошти за рахунок амортизаційних відрахувань для заміни наявного обладнання новим, більш удосконаленим. Збільшення випуску обсягів продукції діючими підприємствами на наявному обладнанні скорочує потреби в нових капіталовкладеннях.

Виробнича потужність розраховується для визначення обсягу продукції відповідно до розробленого виробничого плану за асортиментом і номенклатурою. Протягом планового періоду виробнича потужність набуває змін.

Основними причинами цих змін є:

- встановлення нового обладнання на заміну застарілого;
- введення в дію нових потужностей, які належить освоїти;
- вибуття обладнання через його спрацювання чи економічну недоцільність його ремонту;
- зміна норм продуктивності обладнання за годину чи цикл (збільшення продуктивності через інтенсифікацію виробничого процесу чи зменшення продуктивності через зміну якості використовуваної у

виробництві сировини, строку служби каталізаторів, віку обладнання тощо);

– структура продукції (зміна співвідношення в номенклатурі й асортименті);

– структура сировини;

– ефективний час роботи, тобто тривалість роботи устаткування протягом запланованого періоду, яка залежить від організації та тривалості ремонтів, строків міжремонтного періоду та ремонтного циклу, регламентованих технічних простоїв та віку обладнання.

Розрахунок потужності повинен здійснюватися на основі провідних технічних норм продуктивності обладнання, трудомісткості виготовлення продукції і норм виходу продукції із сировини, прогресивної технології та ступеня досконалості організації виробництва. Для визначення виробничої потужності необхідно встановити відповідні вимірники роботи обладнання. Апарати і верстати однакового технологічного призначення, використовувані для виробництва однорідної продукції, мають спільний натуральний вимірник продуктивності – одиниці тієї продукції, для виготовлення якої вони призначені.

Разом з тим визначення спільного натурального вимірника продуктивності для різних видів обладнання є вкрай складним завданням.

Для розрахунку виробничої потужності цеху необхідно перерахувати продуктивність окремих видів обладнання в одиниці кінцевої продукції.

При розрахунках виробничої потужності підприємства на початок планового періоду слід ураховувати все встановлене устаткування незалежно від його стану (задіяне воно чи бездіяльне через несправність, знаходиться в ремонті, налагодженні, в резерві, на реконструкції чи на консервації, простоює через відсутність сировини, матеріалів, енергії тощо). Резервне обладнання, призначене для тимчасової заміни ремонтного, при розрахунку потужності не враховується.

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

Середньорічна потужність (P_{CP}) з урахуванням введення нового устаткування і вибуття застарілого обладнання розраховується за формулою (7.17):

$$P_{CP} = P_{PP} + P_{BB} \frac{T_{BB}}{12} - P_{ВИБ} \frac{T_{ВИБ}}{12} + P_{ОРГ} \frac{T_{ОРГ}}{12}, \quad (7.17)$$

де P_{PP} – потужність на початок року;

P_{BB} – потужності, які вводять протягом звітного періоду;

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

$P_{ВИБ}$ – потужності, які вибувають протягом звітного періоду;

- $T_{\text{виб}}$ – кількість повних місяців, протягом яких потужності не працюватимуть;
- $\Pi_{\text{орг}}$ – збільшення виробничих потужностей за рахунок упровадження організаційно-технічних заходів;
- $T_{\text{орг}}$ – кількість повних місяців після впровадження організаційно-технічних заходів.

Виробнича потужність підрозділів, виражена безпосередньо в обсязі продукції, для умов однопродуктового виробництва (Π_0) обчислюється за формулою (7.18):

$$\Pi_0 = \frac{T_{\text{ЕФ}_0} \cdot m_0 \cdot k_H}{t_H}, \quad (7.18)$$

де Π_0 – виробнича потужність групи взаємозамінних агрегатів (верстатів) у натуральному вираженні для умов однопродуктового виробництва;

$T_{\text{ЕФ}_0}$ – ефективний час роботи одного агрегату за розрахунковий період, годин;

m_0 – кількість однотипних взаємозамінних агрегатів у групі;

t_H – витрати часу на виготовлення одного виробу, виражені в нормованому часі (машинні нормо-години);

k_H – плановий (прогнозний) коефіцієнт виконання норм виробітку.

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

Виробнича потужність системи взаємопов'язаних машин, що працюють за єдиним регламентованим ритмом (потоківі, автоматичні лінії), обчислюється за формулою 7.19:

$$\Pi_B = (T_p * 60) * r \quad (7.19)$$

де T_p – час роботи технологічної лінії за розрахунковий період, годин;

r – такт роботи лінії (проміжок часу, протягом якого вироби сходять з лінії), хвилин;

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 величин пропускної спроможності устаткування і його завантаження у машино-годинах характеризує ступінь його використання

за відповідним коефіцієнтом завантаження устаткування певної технологічної групи (K_3), який розраховується за формулою (7.20):

$$k_3 = \frac{T_3}{T_{ПС}}, \quad (7.20)$$

де T_3 – завантаження устаткування виробничою програмою у плановому періоді, машино-годин;

$T_{ПС}$ – сумарний час роботи групи устаткування в плановому періоді, який називають пропускною спроможністю цієї групи, машино-годин.

На практиці використовується й обернена величина цього показника, яка показує, наскільки пропускна спроможність покриває завантаження устаткування, і має назву коефіцієнта пропускної спроможності (виробничої потужності).

Завантаження устаткування (T_3) обчислюється на основі планового обсягу продукції і витрат часу на її обробку за формулою (7.21):

$$T_3 = \sum_{i=1}^n Q_i \cdot t_i, \quad (7.21)$$

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

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

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

Пропускна спроможність устаткування певної технологічної групи ($T_{ПС}$) визначається як добуток часу роботи одного агрегату (T_{Pi}) на кількість однотипних агрегатів (m_i) за формулою (7.22):

$$T_{ПС} = T_{Pi} * m_i \quad (7.22)$$

Час роботи одного агрегату (T_{Pi}) обчислюється за формулою (7.23):

$$T_{Pi} = T_{НОМ} * (1 - \beta), \quad (7.23)$$

де $T_{НОМ}$ – номінальний (режимний) фонд часу роботи одного агрегату (машини) в плановому періоді, годин;

β – планові втрати часу на ремонт агрегату, %.

Виробнича потужність для підприємств, які працюють у безперервному режимі, тобто для апаратів безперервної дії, розраховується на основі технічних норм використання обладнання за часом та інтенсивністю.

Якщо показник інтенсивності визначається як кількість сировини, що постачається для переробки на устаткуванні на одиницю його реакційного об'єму за одиницю часу, то для розрахунку виробничої потужності необхідно застосовувати витратні коефіцієнти (коефіцієнти виходу готової продукції із сировини).

Виробнича потужність устаткування безперервної дії ($P_{\text{без}}$) розраховується за формулою 7.24:

$$P_{\text{без}} = T_{\text{еф } 0} * m_o * V * q * K_{\text{вих}}, \quad (7.24)$$

де $T_{\text{еф } 0}$ – ефективний час роботи одного апарату за визначений період. годин;

m_o – кількість однотипних апаратів;

V – корисний об'єм чи площа апарату;

q – кількість сировини на одиницю об'єму чи площі апарату за годину;

$K_{\text{вих}}$ – коефіцієнт виходу готової продукції із сировини.

Потужність апаратів періодичної дії залежить від числа оборотів чи циклів за конкретною фазою виробництва, кількості сировини, споживаної за один оборот чи цикл, і виходу готової продукції з одиниці сировини.

Виробнича потужність обладнання періодичної дії ($P_{\text{п}}$) розраховується за формулою 7.25:

$$P_{\text{п}} = (T_{\text{еф } 0} * m_o * C * K_{\text{вих}}) : T_{\text{ц}}, \quad (7.25)$$

де C – кількість сировини, споживаної за один виробничий цикл;

$T_{\text{ц}}$ – тривалість одного виробничого циклу (обороту), годин.

Виробничий цикл складається з технологічного часу та часу обслуговування, який витрачається на виконання допоміжних операцій.

При розробці планів для кожного цеху необхідно скласти два профілі потужності: звітний, в якому фіксуються фактична потужність і «вузькі місця» на момент складення плану, та плановий, який передбачає ліквідацію «вузьких місць» шляхом вирівнювання потужностей пов'язаних між собою апаратів. Для ліквідації «вузьких місць» за провідною групою обладнання встановлюють вищі норми використання апаратів шляхом збільшення фонду робочого часу та підвищення інтенсивності роботи апаратів. А планом капітального будівництва передбачається встановлення додаткових апаратів і проведення робіт з модернізації обладнання.

За допоміжними і обслуговуючими апаратами ліквідація «вузьких місць» досягається в окремих випадках також шляхом збільшення коефіцієнта змінності (перехід з однозмінної роботи на одно- чи двохзмінний графік).

7.4. Оцінка ефективності виробничого потенціалу підприємства

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

Для того, щоб оцінити відповідність виробничої програми (ОФ) наявним на підприємстві потужностям (Пв) з виготовлення певного асортименту продукції, необхідно скористатися переліком відносних коефіцієнтів.

Ступінь сформованості виробничої програми оцінюється за коефіцієнтом використання виробничих потужностей підприємства (Квп) за формулою (7.26):

$$k_{ВП} = \frac{Q_{\phi}}{П_{В}} \leq 1, \text{ частка одиниці.} \quad (7.26)$$

Для оцінки ефективності використання виробничого обладнання при виготовленні певного виду продукції необхідно обчислити коефіцієнт екстенсивного використання обладнання ($k_{ЕКС}$), коефіцієнт інтенсивного використання обладнання ($k_{ІНТ}$), інтегральний коефіцієнт ($k_{ІНТЕГР}$) та резерв потужності ($R_{П}$) за формулами (7.27 – 7.30):

$$k_{ЕКС} = \frac{T_{\phi}}{T_{К}} \leq 1, \text{ частка одиниці,} \quad (7.27)$$

$$k_{ІНТ} = \frac{P_{\phi}}{P_{ПАСП}} \leq 1, \text{ частка одиниці,} \quad (7.28)$$

$$k_{ІНТЕГР} = k_{ЕКС} \cdot k_{ІНТ} \leq 1, \text{ частка одиниці,} \quad (7.29)$$

$$R_{П} = 1 - k_{ІНТЕГР} \leq 1, \text{ частка одиниці,} \quad (7.30)$$

де $T_{К}$ – календарний фонд робочого часу за рік, годин;

T_{ϕ} – фактичний час роботи обладнання протягом звітного періоду, годин;

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

Рф – паспортна продуктивність одиниці обладнання, яке бере участь у виготовленні цільової продукції, натуральних одиниць на годину.

7.5. Оцінка витратності виробничої програми підприємства

Діагностика виробничого потенціалу підприємства передусім пов'язана з моніторингом наявної виробничої програми з метою її ресурсного обґрунтування відносно до виробничої потужності та потреб ринку в продукції, яка виготовляється підприємством. Великого значення в цьому зв'язку набуває обґрунтування забезпеченості виробничої програми трудовими і сировинними ресурсами.

Ступінь забезпеченості трудовими ресурсами оцінюється шляхом розрахунку чисельності персоналу, для чого попередньо складають баланс робочого часу одного облікового працівника (табл. 7.1), виходячи з графіку його роботи, тобто розраховують ефективний фонд роботи одного облікового працівника (ТЕФ).

Фонд оплати праці виробничих працівників (ФОП_{пр}) слід розраховувати за формулою (7.31):

$$\text{ФОП}_{\text{пр}} = (1 + \frac{\beta_{\text{пр}}}{100}) \cdot T_{\text{СТ}} \cdot T_{\text{ЕФ}} \cdot Ч_{\text{пр}}, \text{грн}, \quad (7.31)$$

де $T_{\text{СТ}}$ – годинна тарифна ставка за виконувану роботу, грн/годину;

$T_{\text{ЕФ}}$ – річний ефективний фонд роботи працівника, годин;

$\beta_{\text{пр}}$ – відсоток премій та інших доплат, встановлений за якісне виконання плану, індивідуальні досягнення, творчий підхід до виконуваної роботи тощо, до тарифного заробітку працівника;

$Ч_{\text{пр}}$ – чисельність працівників певної кваліфікації, оплата праці яких здійснюється за однаковими тарифами за фактично відпрацьований час.

Фонд оплати праці керівників, спеціалістів і службовців (ФОП_к) розраховують за формулою (7.32):

$$\text{ФОП}_{\text{к}} = O \cdot T_{\text{М}} \cdot (1 + \delta_{\text{П}}), \text{грн}, \quad (7.32)$$

де O – місячний оклад керівника, спеціаліста чи службовця, грн на місяць;

$T_{\text{М}}$ – кількість відпрацьованих за рік місяців;

$\delta_{\text{П}}$ – відсоток премії до посадового окладу та інших доплат, встановлений за належне виконання своїх службових обов'язків.

Ресурсне обґрунтування виробничої програми підприємства також включає оцінку ступеня витратності виробництва за показником собівартості виготовленої продукції. Розрахунки собівартості обсягу виробленої продукції та одиниці продукції здійснюються шляхом підсумовування всіх витрат, які виникають в ході виробництва та реалізації продукції, і заносяться до табл. 7.2.

Таблиця 7.2 – Калькуляція виробничої собівартості
 Найменування продукції _____
 Обсяг виробництва за рік (фактичний) _____
 Калькуляційна одиниця – 1 натуральна одиниця

Калькуляційні статті	Ціна за одиницю ресурсів, грн.	Витрати			
		На одиницю продукції		На річний обсяг виробництва	
		у нату- ральному вимірю- ванні	Сума, грн	у нату- ральному вимірю- ванні	Сума, грн.
2	3	4	5	6	7
1. Сировина (за видами)					
2. Основні матеріали (за видами)					
3. Допоміжні матеріали (за видами)					
4. Напівфабрикати (за видами)					
5. Зворотні відходи (відраховуються)					
6. Разом за мінусом відходів (ст. 1+2 + 3 + 4-5)					
7. Паливо					
8. Електроенергія					
9. Пара					
10. Вода					
11. Стисле повітря					
12. Разом (ст. 7 + 8 + 9 + 10 + 11)					
13. Заробітна плата основних виробничих працівників					
14. Відрахування від зарплати основних виробничих працівників					
15. Витрати на підготовку та освоєння виробництва					
16. Витрати на утримання та експлуатацію устаткування					
17. Цехові витрати					
18. Цехова собівартість Разом за мінусом відходів (ст. 6 + 12 + 13 + 14 + 15 + 16 + 17)					
19. Загальновиробничі витрати					

20. Попутна продукція (відраховується)					
21. Виробнича собівартість Разом за мінусом відходів і попутної продукції (ст. 18 + 19 - 20)					

Для того щоб знайти загальні витрати на основну сировину та матеріали, напівфабрикати, паливо та енергію в собівартості продукції (C_{CM}), необхідно скористатися формулою (7.33):

$$C_{CM} = Q_{\phi} \cdot \sum_{i=1}^n H_{CMi} \cdot C_{CMi} \text{ (грн.)}, \quad (7.33)$$

де H_{CMi} – норми витрат сировини (матеріалів) на виробництво одиниці продукції;

C_{CMi} – ціна одиниці сировини (матеріалів), грн. за одиницю;

Q_{ϕ} – обсяг вироблюваної продукції в натуральних одиницях, тобто виробнича програма підприємства.

Методика розрахунку матеріальних витрат та витрат на оплату праці основних та допоміжних працівників наведена вище. Для розрахунку статті «Відрахування від заробітної плати основних виробничих працівників» необхідно обчислити всі передбачені чинним законодавством виплати.

Калькуляційна стаття «Витрати на підготовку та освоєння виробництва» містить низку витрат на проектування виробів, на розробку і документальне оформлення нормативів праці, норм витрат сировини і матеріалів, на коригування технічної документації при переході на масове виробництво.

Стаття «Витрати на утримання та експлуатацію обладнання» включає заробітну плату допоміжного, чергового та ремонтного персоналу підприємства з відрахуваннями в соціальні фонди; амортизаційні відрахування за встановленими чинним законодавством нормами до середньорічної вартості основного виробничого обладнання, транспортних засобів та цінного інструменту; витрати на поточний ремонт виробничого обладнання.

При розрахунку статті «Цехові витрати» підсумовують витрати на заробітну плату керівників, спеціалістів та службовців з відрахуваннями у відповідні соціальні фонди; амортизаційні відрахування від вартості будівель і споруд; витрати на ремонт будівель і споруд, а також витрати на охорону праці всіх категорій працівників підприємства.

Сума всіх наведених вище витрат складає цехову собівартість продукції.

До складу статті «Загальновиробничі витрати» відносять витрати на науково-дослідні та випробувальні роботи; витрати на охорону навколишнього середовища, геологорозвідувальні роботи; витрати на стандартизацію і сертифікацію продукції тощо.

Цехова собівартість продукції з урахуванням загальновиробничих витрат утворює виробничу собівартість виготовленої продукції.

На підставі внесеної до табл. 7.2 інформації здійснюються аналітичні розрахунки головних витратних показників роботи підприємства:

а) наводиться перелік та обчислюється сума умовно-змінних витрат ($C_{уз}$) у собівартості продукції за формулою (7.34):

$$C_{уз} = \sum_{i=1}^n B_{зи}, \text{ грн.}, \quad (7.34)$$

де $B_{зи}$ – змінні витрати на виробництво продукції, які залежать від зміни обсягів виробництва продукції. До них відносять витрати на сировину, основні й допоміжні матеріали, напівфабрикати та комплектуючі, паливо, електроенергію, пару, воду, стисле повітря тощо, заробітну плату основних виробничих працівників з відрахуваннями в соціальні фонди (якщо їх праця оплачується за встановленими відрядними розцінками).

б) наводиться перелік та обчислюється сума умовно-постійних витрат ($C_{уп}$) у собівартості продукції за формулою (7.35):

$$C_{уп} = \sum_{j=1}^n B_{пj} \text{ грн.}, \quad (7.35)$$

де $B_{п}$ – умовно-постійні витрати у собівартості продукції, які не залежать від зміни обсягів виробництва продукції. До них відносять заробітну плату керівників, спеціалістів, службовців з соціальними відрахуваннями, витрати на утримання та експлуатацію устаткування, на освоєння виробництва, цехові та інші загальновиробничі витрати.

За результатами обчислених витрат необхідно віднайти питому вагу умовно-постійних та умовно-змінних витрат за формулами (7.36 – 7.37):

$$\alpha_{уз} = \frac{C_{уз}}{C_{зАГ}} \times 100\%, \quad \% \quad (7.36)$$

$$\alpha_{уп} = \frac{C_{уп}}{C_{зАГ}} \times 100\%, \quad \% \quad (7.37)$$

де $C_{зАГ}$ — виробнича собівартість виготовленої продукції, грн.

На основі обчислених показників робиться висновок щодо матеріалоемності (M_e), енергоемності (E_e), зарплатоемності ($ЗП_e$), амортизаційної ємності (A_e) досліджуваного виробництва за формулами (7.38 – 7.41):

$$M_e = \frac{\sum_{i=1}^n C_{CMI_i}}{ВП}, \text{ грн./грн.}, \quad (7.38)$$

$$E_e = \frac{C_E}{ВП}, \text{ грн./грн.}, \quad (7.39)$$

$$ЗП_e = \frac{ФОП_{пр} + ФОП_{к}}{ВП}, \text{ грн./грн.}, \quad (7.40)$$

$$A_e = \frac{A}{ВП}, \text{ грн./грн.}, \quad (7.41)$$

де $\sum C_{CMI}$ – сукупні витрати на сировину, матеріали, напівфабрикати, комплектуючі тощо, необхідні для виготовлення продукції;

C_E – витрати на енергію при виробництві продукції;

A – амортизаційні відрахування за встановленими нормами амортизації для різних груп основних виробничих фондів підприємства;

$ФОП_{пр}$, $ФОП_{к}$ – річний фонд оплати праці виробничих працівників та керівного персоналу відповідно.

7.6. Оцінка стану та використання виробничого потенціалу

Техніко-технологічна складова виробничого потенціалу підприємства – це система наявних техніко-технологічних можливостей підприємства з випуску конкурентоспроможної продукції, що визначається технічним оснащенням, рівнем технології виробництва та сукупністю всіх технологічних знань, досвіду, ноу-хау, що використовуються для виробництва продукції.

Основні питання дослідження техніко-технологічного комплексу підприємства подані у табл. 7.3.

Одне з головних питань, яке треба з'ясувати при дослідженні цієї складової виробничого потенціалу — наскільки основні фонди підприємства придатні для виробництва конкурентоздатної продукції.

При цьому, поряд з технічними характеристиками, велике значення мають техніко-економічні характеристики устаткування, що визначають витрати виробництва.

Таблиця 7.3 – Основні питання дослідження техніко-технологічного комплексу

Ознака групування показників	Показники
1. Технічний рівень устаткування	1.1. Продуктивність (потужність) 1.2. Надійність, довговічність 1.3. Питома металомісткість 1.4. Середній строк експлуатації 1.5. Частка прогресивних видів обладнання в загальній кількості 1.6. Частка технічно й економічно застарілого обладнання в загальному парку
2. Ступінь техозброєності праці	2.1. Фондоозброєність праці 2.2. Механоозброєність праці 2.2. Енергоозброєність праці
3. Рівень прогресивності технології	3.1. Структура технологічних процесів за трудомісткістю 3.2. Частка нових технологій за обсягом продукції 3.3. Середній вік технологічних процесів, що застосовуються 3.4. Коефіцієнт використання сировини та матеріалів
4. Рівень механізації та автоматизації виробництва	4.1. Ступінь охоплення робітників механізованою працею. 4.2. Частка обсягу продукції, що виробляється за допомогою автоматизованих засобів праці

До них відносяться: продуктивність; якість (технічні характеристики) виробів або продуктів, які виробляються на даному устаткуванні; вартість устаткування і термін служби, що визначають розмір амортизаційних відрахувань; вид та ціна сировини, що використовується, енергоємність виробництва, ціна необхідних видів енергії та енергоносіїв; коефіцієнт корисного використання сировини (величина втрат і відходів), коефіцієнт корисної дії енергетичних агрегатів і двигунів; необхідні витрати на оплату праці основного і допоміжного персоналу; вартість поточного обслуговування та ремонту (запасних частин, видаткових матеріалів) та ін.

При проведенні діагностики виробничого потенціалу підприємства, по-перше, необхідна детальна інвентаризація основних фондів підприємства й роздільна оцінка корисності кожної одиниці для виробництва. Наступний крок порівняння даних технологічного комплексу з даними технологічно родинних підприємств за аналогічними технологічними операціями не тільки з реальними конкурентами за виробленою продукцією у даний час, але й з потенційними конкурентами, які мають близький технологічний профіль. При неможливості забезпечення рівня якості, досягнутого підприємствами-конкурентами, оцінка технологічного комплексу за витратами також актуальна, тому що на деяких типах ринків

можливість робити продукцію дешевше дає не менші переваги, ніж можливість робити кращу продукцію. Для нематеріальних активів (технічна документація, патенти, ліцензії та інші дозвільні документи) порівняння з іншими підприємствами здійснюється не за витратами, а за відповідністю сучасному науково-технічному рівню.

Ще одне важливе питання аналізу технологічного комплексу – визначення типу технології. Залежно від співвідношення тривалості життєвих циклів технологій, попиту на товари даного типу і конкретних товарів, що виробляються за допомогою цих технологій, виділяють три типи технологій: стабільну, плідну й мінливу.

Стабільна технологія залишається незмінною протягом усього життєвого циклу попиту. Плідна технологія зберігається тривалий час. Мінлива технологія характеризується появою за період життєвого циклу попиту, крім нових виробів, низки базових технологій, що змінюють одна одну.

Якщо при діагностиці з'ясується, що устаткування підприємства спеціалізоване, гнучкі технології не реалізовані, то таке підприємство може працювати тільки в галузі зі стабільною технологією, тому що у разі плідних технологій інвестиції в заміну технологічного комплексу не встигнуть окупитися. Оскільки на стадії зрілості попиту будь-яка галузь може переіменувати тип технології на плідну, для такого підприємства варто шукати можливість працювати в галузі зі зростаючим попитом, потім накопичувати кошти для кардинальної заміни технологічного комплексу та тільки після цього намагатися «прорватися» у галузі з плідними технологіями. Крім техніко-технологічної складової для цього потрібний високий кадровий та інноваційний потенціали.

Процес оцінки властивостей і здібностей працівників слід проводити в два підходи. Первинною буде оцінка індивідуальних параметрів якісних і кількісних характеристик кожного працівника. Відповідно вторинним буде комплексна оцінка всього трудового потенціалу підприємства.

В основу комплексної оцінки покладено три інтегровані оцінки (оцінка індивідуальних якостей; оцінка праці; оцінка результатів праці), кожна з яких можна розкрити в такий спосіб.

Оцінка індивідуальних якостей включає: оцінку професійних якостей (знання, навички, уміння, кваліфікація, досвід); оцінку ділових якостей (особливості відношення до роботи, цілеспрямованість, наполегливість, творча активність та інше); оцінку особистих якостей (психофізичні, фізичні, духовні). Оцінка праці працівника включає: оцінку витрат часу, оцінку складності праці. В оцінку результатів праці входить: оцінка результатів індивідуальної праці працівника; оцінка внесків керівників в управлінські показники роботи апарата і внесків у виробничі результати діяльності.

Оцінку індивідуальних якостей може бути проведено за допомогою тестування, аналізу анкетних даних, спостереження, інтерв'ювання, співбесіди, оцінних листів, ранжування та ін. Оцінку праці працівника може бути здійснено за допомогою фотографії робочого дня, хронометражу, фотохронометражу, шкали вимог та ін. Оцінку результатів праці може бути проведено за допомогою цільового методу, методів експертних оцінок та іншого.

Напрямки діагностики трудового потенціалу:

- Динаміка кількісних і якісних характеристик персоналу.
- Відповідність фактичного рівня трудового потенціалу необхідному.
- Ступінь використання трудового потенціалу.

Заключним моментом у ході проведення діагностики трудового потенціалу підприємства є аналіз витрат і ефективності вкладень у формування трудового потенціалу підприємства за наступними групами:

- витрати, які несе підприємство на вже найнятий і працюючий на ньому персонал;
- витрати, що на заданий момент часу внаслідок фінансових можливостей підприємство може собі дозволити витратити на персонал;
- витрати, які підприємство буде нести в ході формування трудового потенціалу, що відповідає за всіма показниками тим параметрам, які закладені в моделі трудового потенціалу.

Аналіз кожної групи витрат здійснюють з віднесенням їх до поточних і одноразових витрат.

Однією з основних характеристик та елементів виробничого потенціалу є інформація. Інформаційними ресурсами є: дані (або вихідна інформація); технологія (сукупність інформації, що характеризує процес переробки ресурсів та знань у корисний результат); продукт (інформація, обробку якої в рамках підприємства повністю завершено). У рамках виробничого потенціалу, крім власне інформаційних ресурсів і знань персоналу, інформація включає різноманітні компоненти, що представляють зміст заходів в області удосконалення організації виробництва, праці та управління.

Оцінку інформаційних ресурсів можна здійснити за наступними процедурами: визначення виду інформаційних ресурсів, необхідних для забезпечення ефективного функціонування підприємства; визначення джерел та форм забезпечення інформаційними ресурсами; визначення припустимої вартості інформації; оцінка доцільності та ефективності використання тієї чи іншої інформації або того чи іншого джерела.

Показниками оцінки стану є:

- ступінь забезпеченості інформацією структурних підрозділів та керівників підприємства;

- відповідність або невідповідність інформаційних потоків потребам підприємства щодо аналітичного забезпечення прийняття рішень;
- наявність сучасних технологій інтерпретації інформації, що надходить.

Оцінку рівня використання «інформаційної» складової виробничого потенціалу можна визначити сукупністю показників.

Ступінь використання інформації оцінюється шляхом:

- відношення одноразово використаної інформації до загального обсягу використаної інформації;
- відношення використаної інформації до всього обсягу отриманої та створеної інформації;
- повноти використання існуючих інформаційних джерел для забезпечення підприємства.

Ефективність використання у виробництві інформаційних ресурсів у вигляді програм управління устаткуванням, математичного забезпечення ЕОМ, маркетингових даних та ін., оцінюються через:

- віддачу інформаційних ресурсів – результат, зароблений на 1 гривню вартості спожитих інформаційних ресурсів;
- ефективність інформаційних ресурсів, яка показує, наскільки їх використання дозволяє скорочувати витрати виробництва в аналізованому періоді.

Питання для контролю знань

- 1) Що таке «потенціал підприємства» ?
- 2) Що таке «виробничий потенціал» ?
- 3) У чому полягає особливість «ресурсного» підходу до розуміння сутності потенціалу підприємства і як це впливає на методику його оцінки?
- 4) Якими методами можна проводити діагностику потенціалу підприємства?
- 5) Які є форми діагностики потенціалу підприємства?
- 6) Які діагностичні завдання щодо потенціалу супроводжують обґрунтування поточних (тактичних) рішень на підприємстві?
- 7) Як саме потрібно діагностувати потенціал у процесі обґрунтування стратегічних рішень?
- 8) У чому сутність поетапної діагностики потенціалу підприємства?
- 9) Що таке гнучкість виробничої системи і як її оцінюють?
- 10) У чому особливість кінематичної оцінки спроможності підприємства до розвитку і використання потенціалу?

Тема 8. Діагностика майна і ринкова ціна підприємства

8.1. Основні методологічні положення щодо оцінки вартості підприємства

За останні роки в Україні розпочалася теоретична і практична діяльність щодо оцінки підприємств, що заснована як на вітчизняному, так і на зарубіжному досвіді. Нажаль, вітчизняний досвід в цієї галузі зосереджений на використанні тільки однієї методики – методики скорегованої балансової вартості активів. Зарубіжний досвід містить декілька десятків методик оцінки підприємств, які об'єднані в три основних підходи: майновий, доходний і порівняльний.

Поняття оцінки містить два варіанта:

- оцінка – це науково обґрунтована думка експерта про вартість об'єкту, що оцінюється;
- оцінка – процес визначення вартості об'єкта.

Оцінка вартості діючого підприємства – це процес оцінки вартості підприємства як єдиного функціонуючого комплексу. Цей процес включає обґрунтовану оцінку основних фондів і оборотних засобів, матеріальних і нематеріальних активів, поточних і майбутніх доходів підприємства на певний період часу. Для того, щоб оцінка була достовірною і точною, необхідно притримуватися технології оцінки.

Технологія оцінки – це визначена Єдиними професійними стандартами оцінки послідовність процесу оцінювання вартості підприємства, яка включає:

- визначення об'єкту, предмету, цілі та функції оцінки;
- розробка плану оцінки;
- визначення найкращого і найбільш ефективного використання підприємства, що оцінюється;
- збирання та аналіз необхідної інформації;
- оцінку вартості підприємства з використанням різних методик;
- співставлення вартостей, що отримані за різними методиками і встановлення найбільш імовірної вартості підприємства;
- складання звіту і висновків про оцінку вартості підприємства.

Теоретичною базою оцінки підприємства є оціночні принципи, які сформульовані в результаті багаторічного досвіду роботи вітчизняних і зарубіжних експертів. Можливо групування цих принципів за чотирма категоріями:

- Принципи власника підприємства.

– Принципи, пов’язані з оцінкою землі, будівель, споруд та іншого майна, що входить в єдиний майновий комплекс.

– Принципи, пов’язані з зовнішнім ринковим середовищем.

– Принцип найкращого і найбільш ефективного використання майнового комплексу підприємства.

Зрозуміло, що при діагностиці діяльності і оцінці підприємства необхідно використовувати всі принципи з різним ступенем значущості, яка визначається конкретною ситуацією.

Принципи власника підприємства включають принципи корисності, заміщення і очікування.

Принцип корисності. Підприємство володіє вартістю тільки у випадку коли воно може бути корисним потенційному власнику в якості виробника певного типу продукції і отримання прибутку.

Принцип заміщення. Формула цього принципу – розумний покупець не заплатити за підприємство більш, ніж найменша ціна за інше підприємство з таким самим ступенем корисності. Це означає, що не має сенсу платити за діюче підприємство більше, чим коштує створення нового аналогічного підприємства в оптимальний термін. Експерт-оцінник, проводячи аналіз руху доходу конкретного підприємства, визначає максимальну його вартість виходячи з порівняння руху доходів від інших аналогічних підприємств, що характеризуються подібним ризиком і якістю продукції. Максимальна вартість підприємства визначається найменшою вартістю, за якою можливе придбання іншого підприємства з аналогічною вартістю.

Принцип очікування. У більшості випадків корисність підприємства пов’язана з очікуванням майбутніх прибутків. Для діючих підприємств, що мають дохід, їхня вартість часто визначається сумою очікуваного прибутку, який може бути отриманий від використання майна підприємства, а також величиною грошових коштів у випадку його перепродажу. Оскільки грошові кошти приносять відсоток доходу та в зв’язку з тим, що відбуваються інфляційні процеси, сьогоднішня гривня має меншу вартість, чим гривня в майбутньому. Процес перерахунку майбутніх грошових одиниць в теперішні називається дисконтуванням.

Принципи, пов’язані з оцінкою землі, будівель, споруд та іншого майна, що складають єдиний майновий комплекс підприємства. Ця група включає такі принципи:

– залишкової продуктивності;

– принцип вкладу;

– принцип віддачі;

– принцип збалансованості підприємства;

– принцип оптимального розміру;

– принцип економічного роз’єднання і з’єднання майнових прав власності.

Принцип залишкової продуктивності земельної ділянки. Будь-який вид підприємницької діяльності, як правило, потребує наявності чотирьох факторів виробництва: праці, капіталу, управління і землі. Кожний з цих факторів має бути оплачений знову створеною вартістю, яка виникає у процесі цієї діяльності. Земля нерухома, а праця, капітал і управління „прив’язані” до неї. З початку оплачується три „пов’язаних” фактори виробництва, а потім власник землі із залишку прибутку отримує ренту (або податок на землю, або орендну плату). Таким чином земля має залишкову вартість (залишкову продуктивність), тобто компенсується у випадку, якщо є залишок після оплати відтворення всіх інших факторів виробництва.

Залишкова продуктивність визначається як чистий дохід, віднесений до землі, після оплати затрат на працю, капітал і управління.

Принцип вкладу. Власник підприємства вирішив його продати. Експерт оцінив підприємство в 25 млн. грн. Для отримання максимальної ціни власник підприємства зробив ремонт приміщень і будівель. Вартість ремонту склала 500 тис. грн. Після цього вартість підприємства було оцінено в 29,5 млн. грн. Отже, ремонтні роботи на суму 500 тис. грн. додали до вартості підприємства 4,5 млн. грн.

Вклад – це той додаток до вартості підприємства, який забезпечує збільшення його вартості в розмірі, що перевищує фактичні затрати. З іншого боку, вклад може бути негативним, у випадку коли фактичні затрати знижують вартість підприємства.

Принцип віддачі. Власник земельної ділянки, на якій розташовано підприємство, часто думає: наскільки інтенсивно варто розбудовувати земельну ділянку. Якщо побудувати цех, можна отримати певний прибуток, якщо другий цех – більший прибуток, якщо третій цех – ще більший. Але, побудувавши третій цех, власник зазначив, що отриманий від будівництва третього цеху прибуток окупається в термін більший за нормативний. Це означає, що побудований третій цех виявився не ефективним.

Принцип віддачі розкриває явище при якому збільшення ресурсів до основних факторів виробництва приводить до зростаючих темпів чистого прибутку до певного моменту, після якого загальна віддача хоч і збільшується, але ж повільними темпами.

Принцип збалансованості (пропорційності) підприємства. Всі фактори виробництва на підприємстві мають бути збалансовані: відношення основного і допоміжного виробництв, основних і обслуговуючих працівників, апарату управління підприємством до виробничого персоналу тощо. Оптимальне співвідношення між факторами виробництва забезпечує отримання максимального прибутку. Отже, принцип збалансованості вказує, що будь-якому виду виробництва відповідає оптимальне сполучення факторів виробництва, при якому досягається максимальний прибуток.

Принцип оптимального розміру (масштабу). Цей принцип може бути віднесений до будь-якого фактору виробництва. Будь-який фактор повинен

мати оптимальний розмір: саме підприємство (коли при оптимальної потужності підприємства власник отримує максимальний прибуток), або його окремі відділення, або земельна ділянка, на якій знаходиться підприємство.

Отже, оптимальний розмір – це оптимальний розмір окремих факторів виробництва (оптимальна потужність підприємства, або його окремих складових виробництв, або оптимальний розмір земельної ділянки), який забезпечує отримання максимального прибутку від діяльності підприємства у відповідності з ринковою кон'юнктурою в певному регіоні.

Принцип економічного роз'єднання і з'єднання майнових прав власності. Система майнових прав України, що передбачена Цивільним кодексом, дозволяє роз'єднати і продавати окремі майнові права на власність, в тому числі й на підприємство. Кожне окреме майнове право можна представити як складову єдиного пакету.

Принцип економічного роз'єднання і з'єднання майнових прав власності вказує: майнові права необхідно роз'єднувати і з'єднувати таким чином, щоб збільшити загальну вартість підприємства.

Принципи, пов'язані із зовнішнім ринковим середовищем. До групи цих принципів належать: принцип залежності, принцип відповідності, принцип попиту та пропозиції, принцип конкуренції і принцип зміни.

Принцип залежності вказує: вартість підприємства залежить від багатьох факторів. Зрозуміло, що вартість великого виробничого підприємства залежить не тільки від характеру економічного середовища на території біля самого підприємства, найближчого регіону, де воно знаходиться, але й від національного менталітету, а також від міжнародних зв'язків. Ця залежність визначається зв'язками, які, в свою чергу, вимірюються затратами або часу, або грошових коштів, або інших одиниць виміру. Наприклад, часто потужні промислові підприємства розміщуються в районах, що розташовані біля міста. Щоб добратися з міста до роботи, працівникам необхідно витратити багато часу і енергії. Від цього зменшується продуктивність праці. Будівництво ж швидкісної колії трамваю зменшить затрати часу і енергії працівників. Таким чином, безпосередньо забезпечується підвищення продуктивності праці, а, відповідно, вартість самого підприємства.

Принцип залежності проявляється також в тому, що саме підприємство впливає на вартість оточуючих об'єктів нерухомості та інших підприємств в даному регіоні.

Принцип відповідності. Будь-яке підприємство повинно відповідати ринковим та містобудівним стандартам, що встановлені в даному регіоні. Проекти підприємств мають бути відповідними загальноприйнятим традиціям використання земельних ділянок. Тобто, відповідність (з позицій майнової оцінки підприємства) – це поняття, яке відображає, в якому ступіні саме підприємство, його архітектура і вплив на оточуюче середовище

відповідають цьому зовнішньому природному середовищу і потребам ринку.

Принцип пропозиції і попиту. На вартість підприємства здійснює великий вплив співвідношення попиту та пропозиції: якщо попит перевищує пропозицію, ціни зростають, якщо пропозиція перевищує попит, ціни знижуються. Ціни стабільні за умовою, коли попит відповідає пропозиції.

Принцип конкуренції. Капітал рухається туди, де є великі прибутки, тому, де отримується надмірний прибуток, прагнуть проникнути нові конкуренти. Конкуренція збільшується в тих галузях економіки, де очікується зростання прибутку. Підвищення ступеню конкуренції приводить до зростання пропозиції і зниження суми прибутку (якщо збільшується попит).

Принцип зміни. Ситуація на ринку постійно змінюється. Одні підприємства появляються, другі перепрофілюються, змінюють продукцію або закриваються. Змінюються економічні, соціальні, технічні, політичні фактори, що впливають на вартість підприємства. Поява нової, більш прогресивної технології виробництва може стрімко підвищити вартість підприємства.

Життєвий цикл підприємства містить стадії народження, зростання, стабілізації і занепаду. Від того, в якій стадії циклу знаходиться підприємство або його оточуюче середовище (район, місто, галузь), залежить його вартість.

Принцип зміни вказує: вартість підприємства постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. В зв'язку з тим експерти проводять оцінку вартості підприємства на конкретну дату.

Принцип найкращого і найбільш ефективного використання підприємства є основним в оцінці вартості підприємства. Він визначає вибір факторів, що впливають на вартість підприємства. Принцип найкращого і найбільш ефективного використання підприємства – це розумне і найбільш ефективно використання підприємства, яке забезпечить йому найвищу поточну вартість на дату оцінки, тобто використання, що обирається з прийнятних альтернативних варіантів і приводить до найвищої вартості земельної ділянки, на якій знаходиться підприємство. Цей принцип – є загальним для всіх інших принципів оцінки вартості: корисності, заміщення, очікування, залишкової продуктивності, вкладу, віддачі, збалансованості, оптимального розміру, економічного розподілу, залежності, відповідності попиту та пропозиції, конкуренції та зміни.

8.2. Підходи до оцінки підприємств

Існують декілька десятків методик до оцінки вартості підприємств, які групуються фахівцями в рамках майнового, доходного і порівняльного підходів.

Майновий підхід засновано на аналізі активів підприємства і містить наступні методики:

- накопичення активів підприємства;
- скоригованої балансової вартості (або методика чистих активів);
- розрахунку вартості заміщення;
- розрахунку ліквідаційної вартості.

Методика накопичення активів використовується для розрахунку вартості діючих підприємств, які мають значні активи, коли є можливість і необхідність в оцінці нематеріальних активів підприємства, холдингових або інвестиційних компаній (що самі не утворюють масу чистого доходу), коли у підприємства немає ретроспективних даних про виробничо-господарську діяльність, коли стан підприємства в значній мірі залежить від контрактів, коли у підприємства відсутні постійні замовники, коли значну частку активів підприємства складають фінансові активи (гроші, дебіторська заборгованість, ліквідні цінні папери тощо).

Методика скорегованої балансової вартості (або методика чистих активів) в даний час використовується у процесі приватизації державних і муніципальних підприємств. Ця методика менш трудомістка в порівнянні з методикою накопичення активів, але дає й менш імовірний результат рівня вартості підприємства.

Сутність методики розрахунку вартості заміщення полягає у визначенні поточної питомої або повної вартості підприємства-аналогу, що базується на визначенні поточних питомих або повних затрат на будівництво сучасного підприємства, яке подібне (аналогічне) підприємству, що оцінюється.

Методика розрахунку ліквідаційної вартості використовується для підприємств, що ліквідуються, а також коли поточні та прогнозовані грошові потоки від виробничої діяльності підприємства невеликі у порівнянні з вартістю його чистих активів (доход на активи низький або негативний) або коли вартість підприємства при ліквідації може бути вища, ніж при продовженні його діяльності, а також в інших випадках.

Основна перевага використання методик в рамках майнового підходу в тому, що вони базуються на реально існуючих активах і затратах. У той же час ці методики „статичні” і не враховують перспективи розвитку підприємства, його майбутню дохідність.

Методики в рамках доходного підходу до оцінки підприємств, що засновані на визначенні поточної вартості майбутніх доходів, містять:

- методику капіталізації доходу;
- методику дисконтування грошових потоків.

Методика капіталізації доходу використовується у випадках, коли доход підприємства стабільний. Якщо передбачається, що майбутні доходи підприємства змінюються, то оцінку проводять з використанням методики дисконтування грошових потоків.

Найбільшу складність при реалізації методик доходного підходу представляє процес прогнозування майбутніх доходів. Перевагою даних методик є врахування в розрахунку майбутніх умов діяльності підприємства: умов формування цін на продукцію, майбутніх капітальних вкладень, умов ринку, на якому функціонує підприємство та інших факторів.

Методики порівняльного підходу до оцінки підприємства базуються на співставленні вартості підприємства, що оцінюється до вартості підприємств, що є аналогами. Порівняльний підхід включає наступні методики:

- ринку капіталу;
- угод (методика порівняльного аналізу продаж);
- галузевих коефіцієнтів.

Методика ринку капіталу заснована на ринкових цінах акцій підприємств, які подібні до підприємства, що оцінюється. Дані про вартість акцій підприємств-аналогів можуть бути орієнтирами щодо визначення вартості акцій підприємства, що оцінюється. Перевага цієї методики в тому, що використовуються фактична інформація фондового ринку, а не прогнозних даних, які мають певну невизначеність, як у випадку використання методик доходного підходу.

Методика угод (або методика порівняльного аналізу продаж) – частковий випадок методики ринку капіталу, що заснована на аналізі цін придбання контрольних пакетів акцій підприємств-аналогів або підприємства в цілому. В рамках цієї методики визначаються різні мультиплікатори: ціна / прибуток від звичайної діяльності до оподаткування; ціна / чистий прибуток; ціна / поточний грошовий потік; ціна / чистий грошовий потік; ціна / валова виручка тощо. Головна перевага даної методики в тому, що вона відображає поточну реальну практику господарювання. Основний недолік в тому, що вона заснована на минулих подіях і не приймає до уваги майбутні умови господарювання підприємства.

Методику галузевих коефіцієнтів використовують для орієнтирних оцінок вартості підприємств. Досвід західних фірм вказує:

- бухгалтерські фірми та рекламні агенції продаються за 0,5-0,7 річної виручки;
- ресторани – за 0,25 – 0,5 валової виручки;
- автозаправні станції – за 1,2 – 2,0 місячної виручки;
- підприємства роздрібною торгівлі – за 0,75 – 1,5 суми, що дорівнює чистому доходу плюс вартість обладнання і вартість запасів.

Широко відоме «золоте правило» оцінки для деяких галузей економіки: покупець не буде платити за підприємство більш ніж чотирьох кратної величини середньорічного прибутку до оподаткування.

8.3. Діагностика підприємства з використанням майнового підходу

Майновий підхід полягає в аналізі балансових рахунків підприємств та їх коригуванні. Доходний підхід заснований на визначенні поточної вартості майбутніх доходів підприємства. Порівняльний (ринковий) підхід об'єднує методики, які базуються на використанні фактичних даних про операції на аналогічних підприємствах.

Вибір майнового підходу для діагностики майна і ринкової ціни підприємств в Україні обґрунтований найбільшою вірогідністю результату і практичним досвідом вітчизняних економістів при використанні методики накопичення активів в умовах транзитивної економіки. Майновий підхід до оцінки підприємств об'єднує такі методики:

- накопичення активів підприємства;
- скорегованої балансової вартості (методика чистих активів);
- заміщення;
- розрахунку ліквідаційної вартості підприємств.

Всі ці методики оцінки об'єднані в майновий підхід за одною ознакою: вони засновані на визначенні в поточних цінах вартості окремих видів майна підприємства або затрат на будівництво аналогічного підприємства і відрахування зобов'язань підприємства.

Всі методики майнового підходу базуються на одній інформаційній базі – баланси підприємства, які дозволяють розраховувати різні види вартості підприємства:

- методика накопичення активів – ринкову вартість;
- методика заміщень – вартість заміщень;
- методика ліквідаційної вартості – ліквідаційну вартість підприємства.

Ці види вартості мають різні кількісні вирази і необхідні для прийняття управлінських рішень. Наприклад, при продажі підприємства ринкову вартість підприємства визначають з використанням методики накопичення активів; при оподаткуванні майна частіше використовується методика визначення скорегованої балансової вартості; при ліквідації підприємства методика ліквідаційної вартості дозволяє визначити його ліквідаційну вартість; при обґрунтуванні будівництва нового підприємства використовується методика заміщень.

Узагальнення практики використання методик майнового підходу до оцінки дозволяє встановити основні сфери їх використання:

- оцінка контрольного пакету акцій підприємства;
- оцінка підприємств з високим рівнем фондомісткості;
- оцінка підприємств з значними нематеріальними активами і можливістю їх виділення та оцінки;
- оцінка холдингових та інвестиційних компаній (коли підприємство не отримує прибуток за рахунок власного виробництва);

- оцінка підприємств, у яких не має ретроспективних даних про прибуток (або коли не має можливості визначити перспективні грошові потоки підприємства);
- оцінка нових підприємств;
- оцінка підприємств, які сильно залежать від контрактів або підприємств, що не мають постійної клієнтури;
- оцінка підприємств, значна частка активів яких складають фінансові активи (цінні папери, дебіторська заборгованість, грошові засоби тощо).

Наведений список сфер використання методик майнового підходу не є повним. Можливі випадки, коли ці методики використовуються, наприклад, для узгодження результатів оцінки, які отримані дохідним та (або) порівняльним підходом.

Майновий підхід до оцінки підприємства в умовах переходу країни до економіки ринкового типу найбільш сприятливий (в порівнянні з дохідним і порівняльним підходами). Це обумовлено наявністю, як правило, достовірної інформації для розрахунків, а також використанням в певній мірі відомих, традиційних для вітчизняної економіки підходів до оцінки вартості підприємства.

8.4. Методологічні основи діагностики майна і ринкової вартості вітчизняних підприємств

Сьогодні для визначення ринкової вартості майна та самих підприємств в Україні використовують Методику оцінки майна, затверджену Постановою Кабінету Міністрів України від 10.12. 2003 р. №1891 «Про затвердження Методики оцінки майна» із змінами, внесеними згідно з Постановою КМУ №904 від 14.09.2005 р.

Відповідно до цієї Методики оцінюються цілісні майнові комплекси, у тому числі їх необоротні та оборотні активи, індивідуально визначене майно, частки, паї, акції, у тому числі пакети акцій, об'єкти незавершеного будівництва, що не входять до складу цілісних майнових комплексів і приватизуються окремо, а також будь-яке інше майно, що належить державі

або господарському товариству, в якому держава володіє часткою не менше 25% відсотків статутного фонду. Також згідно з Методикою визначається розмір статутного фонду господарського товариства, початкова вартість майна у разі його продажу на конкурентних засадах, ціна майна у разі його викупу.

У Методиці наведені нижче поняття вживаються у такому значенні:

- оцінка – процес визначення вартості майна за встановленою процедурою на певну дату;

– незалежна оцінка – визначення певного виду вартості майна експертом за договором із замовником;

– стандартизована оцінка – визначення розміру статутного фонду ПАТ у процесі приватизації (корпоратизації) на засадах незалежної оцінки активів або даних бухгалтерського обліку, а також визначення вартості майна у випадках, передбачених Методикою, з використанням стандартної методології та стандартного набору вихідних даних;

– ціна майна (внеску) – грошова сума, за якою можливий перехід права власності на об'єкт оцінки або передача права управління ним; грошовий еквівалент вартості майна, визначений за допомогою незалежної чи стандартизованої оцінки;

– початкова вартість майна – ціна, з якої розпочинається продаж майна встановленими законодавством способами, що передбачають конкуренцію покупців та зміну цієї ціни під час продажу;

– балансова вартість активів – вартість, за якою активи відображено в балансі підприємства, після вирахування суми накопиченої амортизації;

– переоцінена вартість активів – вартість, за якою активи відображаються в передавальному балансі підприємства, складеному на дату оцінки, у тому числі активи, що підлягали переоцінці на засадах незалежної оцінки відповідно до порядку та у випадках, передбачених цією Методикою, а також відповідними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку;

– справедлива (ринкова) вартість – вірогідна ціна, за яку майно може бути продано на дату оцінки на відкритому конкурентному ринку за відсутності додаткових інвестиційних умов угоди між обізнаними, зацікавленими та незалежними сторонами;

– інвестиційна вартість – вартість майна за конкретних додаткових інвестиційних умов договору;

– вартість діючого підприємства (цілісного майнового комплексу) – вартість підприємства, що формується завдяки функціонуванню його як діючого та єдиного цілого і є сумою капіталізованих доходів від його діяльності, збільшеною на вартість надлишкових активів підприємства, визначену виходячи з найкращого альтернативного варіанта використання цих активів, у тому числі їх ліквідації;

– ринкова вартість підприємства при існуючому використанні – сукупна переоцінена вартість активів, що використовуються підприємством запланованим способом з метою отримання поточного фінансового результату, збільшена на переоцінену вартість надлишкових активів, що оцінюються виходячи з найкращого варіанта їх альтернативного використання, включаючи вартість ліквідації, та зменшена на суму зобов'язань;

– надлишкові активи – активи підприємства, що в даний час не використовуються ним для отримання фінансового результату та викори-

стання яких на даному підприємстві у зазначений спосіб та належним чином є фізично неможливим або економічно неефективним;

– застава вартість – дисконтована на дату оцінки справедлива (ринкова) вартість необоротного активу, визначена на передбачувану дату закінчення терміну дії договору застави з метою укладення договору застави майна;

– договір на проведення незалежної оцінки майна – договір між замовником оцінки та експертом, визначеним у випадках, передбачених цією Методикою на конкурсних засадах у порядку, встановленому Фондом державного майна, відповідно до якого експерту доручається проводити незалежну оцінку майна;

– цілісний майновий комплекс – об'єкт, сукупність активів якого забезпечує провадження окремої господарської діяльності на постійній і регулярній основі. Цілісними майновими комплексами можуть бути структурні підрозділи підприємств (цехи, виробництва, дільниці тощо), які виділяються в установленому порядку в самостійні об'єкти з подальшим складанням розподільного балансу і можуть бути зареєстровані як самостійні підприємства;

– індивідуально визначене майно – інвентарні об'єкти або групи інвентарних об'єктів та інше окреме майно, що може реалізуватися способами, визначеними законодавством, як окремий самостійний об'єкт;

– власні кошти підприємства – кошти, отримані підприємством протягом звітного періоду внаслідок звичайної діяльності, а також амортизаційні відрахування з матеріальних та нематеріальних необоротних активів, нараховані протягом звітного періоду.

В основу незалежної оцінки майна, у тому числі цілісних майнових комплексів, покладено загальновідомі в світовій практиці базові принципи. Враховуються фактори попиту і пропозиції на аналогічні об'єкти, ліквідності, впливу зовнішнього середовища та наявності ринків збуту продукції; ризики, пов'язані з діяльністю об'єкта оцінки, отриманням прибутків та інвестуванням коштів для його придбання; ступінь контролю над бізнесом, що є об'єктом оцінки; поточна та прогнозована прибутковість діяльності тощо.

Для проведення незалежної оцінки майна використовуються такі загальновідомі методичні підходи:

- витратний (майновий);
- підхід, що базується на капіталізації доходів (пряма капіталізація доходу та дисконтування майбутніх грошових потоків);
- порівняльний (аналогів продажу).

Використання зазначених підходів та вибір виду вартості ґрунтується на визначеній меті оцінки, яка залежить від способу

відчуження майна, що є об'єктом оцінки. Вибір підходів до оцінки та вид вартості майна, що визначається, обов'язково обґрунтовуються експертом у звіті про оцінку майна. Під час проведення незалежної оцінки майна експертом використовуються кілька підходів з подальшим узагальненням результатів оцінки, отриманих з їх використанням. Неможливість або недоцільність застосування певного підходу експертом також обґрунтовується у звіті.

Порядок проведення оцінки вартості майна:

1) утворення державним органом приватизації (органом, уповноваженим управляти державним майном) інвентаризаційної комісії у складі працівників підприємства та визначення дати попередньої інвентаризації необоротних активів з метою складання їх основного переліку, згідно з яким проводитиметься незалежна оцінка на дату оцінки;

2) визначення цими органами дати оцінки розміру статутного фонду ПАТ;

3) проведення інвентаризаційною комісією попередньої інвентаризації необоротних активів та затвердження її результатів у термін, що не перевищує 15 календарних днів від встановленої дати попередньої інвентаризації, але не пізніше ніж за 10 календарних днів до визначеної дати оцінки;

4) складання та затвердження державним органом приватизації (органом, уповноваженим управляти державним майном) основного переліку необоротних активів, що підлягають незалежній оцінці, у 5-денний термін від дати надання інвентаризаційною комісією результатів їх попередньої інвентаризації;

5) відбір державним органом приватизації на конкурентних засадах експерта, що проводитиме незалежну оцінку необоротних активів, та укладання з ним договору на проведення незалежної оцінки у тринадцятиденний термін, але не пізніше ніж за п'ять днів до визначеної дати оцінки;

6) уточнення інвентаризаційною комісією у 20-денний термін після визначеної дати оцінки результатів попередньої інвентаризації необоротних активів на дату оцінки, проведення повної інвентаризації інших активів та зобов'язань і схвалення протокольним рішенням комісії з приватизації (корпоратизації) зведеного акта інвентаризації та додаткового переліку необоротних активів, що підлягають незалежній оцінці згідно з вимогами пункту 19 Методики і передання їх до державного органу приватизації;

7) проведення експертом незалежної оцінки необоротних активів згідно з основним та додатковим переліками і подання у термін, що не перевищує 35 календарних днів від дати оцінки, висновків про вартість майна та звіту про оцінку майна до державного органу приватизації для рецензування їх відповідності встановленим законодавством методичним вимогам;

8) проведення державним органом приватизації рецензування матеріалів незалежної оцінки необоротних активів та надання експерту висновків рецензування у 10-денний термін від дати надходження цих матеріалів;

9) усунення в 3-денний термін експертом зауважень державного органу приватизації та подання доопрацьованих матеріалів незалежної оцінки до державного органу приватизації для здійснення контролю та підписання акта приймання-передачі робіт;

10) надання державним органом приватизації до комісії з приватизації (корпоратизації) матеріалів незалежної оцінки необоротних активів та акта приймання-передачі робіт для затвердження висновків експерта не пізніше ніж за 10 календарних днів до закінчення терміну підготовки та затвердження акта оцінки вартості майна підприємства;

11) розгляд та затвердження протокольним рішенням комісії з приватизації (корпоратизації) висновку про вартість майна та надання матеріалів незалежної оцінки підприємству для коригування даних бухгалтерського обліку в частині вартості необоротних активів та підготовки передавального балансу;

12) складання підприємством у 5-денний термін з дати отримання затверджених матеріалів незалежної оцінки передавального балансу на дату оцінки за наслідками інвентаризації та відповідно до результатів незалежної оцінки необоротних активів і подання його разом з висновками аудиторської перевірки та іншими матеріалами, що вимагаються для проведення оцінки, комісії з приватизації (корпоратизації);

13) складання комісією з приватизації (корпоратизації) та затвердження державним органом приватизації (органом, уповноваженим управляти державним майном) акта оцінки вартості майна підприємства згідно з цією Методикою, в термін, що не перевищує 2 місяців від визначеної дати оцінки.

Підсумковий звіт оцінки вартості майна представляється в табличному вигляді (табл. 8.1).

Таблиця 8.1 – Оцінка ринкової вартості підприємства та його майна

№ рядка	Показник	Усього, тис. грн.	У тому числі	
			що належать державі	що належать орендарю
1	2	3	4	5
1.	Необоротні активи, усього, у тому числі:			
1.1.	Залишкова вартість нематеріальних активів, усього, у тому числі:			
	права користування природними ресурсами			
	права користування майном			
	права на знаки для товарів і послуг			
	права на об'єкти промислової власності			
	авторські та суміжні з ними права			
	гудвіл			
	інші нематеріальні активи			
1.2.	Незавершене будівництво			
1.3.	Залишкова вартість основних засобів, усього, у тому числі:			
	земельні ділянки			
	капітальні витрати на поліпшення земель			
	будинки та споруди			
	машини та обладнання			
	транспортні засоби			
	інструменти, прилади, інвентар			
	робоча і продуктивна худоба			
	багаторічні насадження			
	інші основні засоби			
1.4.	Довгострокові фінансові інвестиції, усього у тому числі:			
	ті, що обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
	інші фінансові інвестиції			
1.5.	Довгострокова дебіторська заборгованість			
1.6.	Відстрочені податкові активи			
1.7.	Інші необоротні активи			
2.	Оборотні активи, усього у тому числі:			
2.1.	Запаси			
2.2.	Векселі одержані			
2.3.	Дебіторська заборгованість за товари (роботи, послуги), усього, у тому числі:			
	первісна вартість			
	резерв сумнівних боргів			

Продовження таблиці 8.1

1	2	3	4	5
2.4.	Дебіторська заборгованість за розрахунками, усього, у тому числі:			
2.4.1.	З бюджетом			
2.5.	Інша поточна дебіторська заборгованість			
2.6.	Поточні фінансові інвестиції			
2.7.	Грошові кошти та їх еквіваленти, усього, у тому числі:			
	у національній валюті			
	у іноземній валюті			
2.8.	Інші оборотні активи			
3.	Витрати майбутніх періодів			
4.	Сукупна вартість цілісного майнового комплексу (сума рядків 1, 2, 3)			
5.	Забезпечення наступних витрат і платежів, усього, у тому числі:			
5.1.	Цільове фінансування			
6.	Довгострокові зобов'язання			
7.	Поточні зобов'язання, усього, у тому числі:			
8.	Чиста вартість цілісного майнового комплексу (рядок 4 - рядок 5 - рядок 6 - рядок 7)			
9.	Вартість майна, що вилучається, усього, у тому числі:			x
9.1.	Вартість державного житлового фонду			x
9.2.	Вартість об'єктів, що не підлягають приватизації			x
9.3.	Вартість об'єктів, щодо яких законодавством встановлений особливий режим приватизації			x
10.	Чиста вартість цілісного майнового комплексу для визначення розміру статутного фонду (рядок 8 - рядок 9)			
11.	Додаткова вартість майна, що одержана в результаті застосування заходів фінансової реструктуризації (графа 3 рядок 10)			x
12.	Вартість оборотних засобів, зданих в оренду, з урахуванням індексації ((рядок 12.1 + рядок 12.2) - рядок 12.3) x рядок 12.4) (у разі коли сума рядків 12.1 та 12.2 менша від показника рядка 12.3, показники рядка 12 дорівнюють нулю), у тому числі:		X	

Продовження таблиці 8.1

1	2	3	4	5
12.1.	Запаси і затрати, які входять у валюту балансу		x	
12.2.	Фінансові активи		x	
12.3.	Кредиторська заборгованість		x	
12.4.	Коефіцієнт індексації оборотних засобів, зданих в оренду		x	
13.	Залишок амортизації, нарахованої на орендовані необоротні активи, не використаний на дату оцінки		x	
14.	Залишок коштів від реалізації орендованих необоротних активів		x	
15.	Статутний фонд акціонерного товариства, що створюється на базі державного майна та майна, що належить орендарю (графа 5 рядка 15.1 + графа 4 рядка 15.2)			
15.1.	Частка орендаря (графа 3 рядок 10 – графа 4 рядок 15.2)		x	x
15.2.	Частка держави (графа 4 рядка 10 + графа 4 рядка 12 + графа 4 рядка 13 + графа 4 рядка 14 + графа 5 рядка 5.1)		x	x

Питання для контролю знань

- 1) Що являє собою оцінка майнового стану підприємства?
- 2) Які принципи закладені в оцінку вартості підприємства, як їх класифікують?
- 3) Які етапи можна виділити у процесі діагностики майнового стану підприємств?
- 4) Які існують підходи, закладені в основу оцінки вартості підприємства?
- 5) У чому суть порівняльного підходу в оцінці вартості бізнесу?
- 6) Які переваги та недоліки має аналоговий метод оцінки бізнесу?
- 7) У чому суть дохідного підходу в оцінці вартості бізнесу?
- 8) Які існують методи оцінки вартості підприємства у дохідному підході?
- 9) У чому суть майнового підходу в оцінці вартості бізнесу?
- 10) Порядок проведення оцінки вартості майна.

Лекція 9. Управлінська діагностика

9.1. Сутність та підходи до визначення організаційної ефективності

Забезпечення ефективності організації є основним завданням і сферою компетенції менеджерів. Залежно від стратегічних намірів вищого керівництва її оцінюють різними методами і за різними критеріями. Висока ефективність організації досягається завдяки ефективній системі менеджменту, націленій на раціональне використання усіх організаційних ресурсів і їх постійне вдосконалення через відповідні організаційні зміни.

Одним із найголовніших завдань менеджменту як системи управління організацією є забезпечення ефективності її діяльності.

Організаційна ефективність (лат. *effectivus* – виконання, дія) (ефективність організації) – здатність організації існувати і досягати визначених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат.

Розвиток теорії та практики менеджменту завжди був спрямований на пошук способів підвищення ефективності функціонування організацій.

Виділяють три підходи до вивчення організаційної ефективності: цільовий, системний і вибірковий.

Цільовий підхід. Визначає економічну ефективність організації її здатністю досягати заздалегідь поставлених цілей. Згідно з цим підходом групи в організації діють раціонально з метою досягнення цілей.

Раціоналізм полягає у виборі такого варіанта використання ресурсів, який би дав змогу досягти встановлених цілей з найменшими витратами. Цей підхід варто використовувати у тому разі, якщо цілі чітко визначені й прогрес можна точно зафіксувати і виміряти.

Кожна комерційна структура починає свою діяльність із встановлення у якості цілей певних економічних показників. Зусилля менеджменту спрямовуються на забезпечення досягнення визначених економічних результатів. Відповідно до масштабу цілей розрізняють загальнофірмову, внутрішньофірмову і групову ефективність.

– загальнофірмова – ефективність відображає динаміку загальних цілей організації (наприклад, щодо обсягу продажу чи частки ринку, прибутку, рівня рентабельності тощо);

– внутрішньофірмова – динаміку цілей її структурних підрозділів (центрів прибутку чи відповідальності);

– групова – повноту досягнення групових цілей (власників капіталу, менеджерів, робітників).

Проте один і той самий результат може бути досягнутий різними способами, з меншими чи більшими зусиллями, за рахунок впливу бага-

тьох чинників. Серед них – інституційні умови господарювання (формальні – закони, нормативні акти, укази, які регламентують діяльність економічних агентів, вводять їх у чітко окреслене правове поле; неформальні – традиції, усталені практики діяльності, менталітет тощо, які вносять свої поправки у дію формальних інституцій). Зокрема, якщо чинна система законів створює сприятливі умови для одного виду діяльності (чи однієї фірми, наприклад, через систему пільг), то вона досягне бажаних результатів (наприклад, рівня рентабельності чи частки ринку) з меншими зусиллями, ніж інші, що перебувають у гірших умовах (хоча управління ними може здійснюватися за всіма правилами і рекомендаціями теорії та практики менеджменту). Це означає, що при виборі цілей вищий менеджмент мусить враховувати умови діяльності. У деяких випадках це зумовлює прагнення керівників встановлювати «реальні» цілі, яких можна досягнути в існуючих умовах функціонування фірм. Наслідком цього є втрата фірмою можливості розвиватися з випередженням, не пристосовуючись до обставин, а впливаючи на них.

Цільовий підхід є доцільним з точки зору задоволення інтересів кожної із зацікавлених груп. Однак якщо розглядати організацію як цілісну систему, головною метою якої є забезпечення своєї життєдіяльності (існування), то його не варто використовувати. Часто інтереси окремих учасників організації суперечать інтересам інших, що негативно позначається на формулюванні стратегічних цілей (наприклад, у корпораціях). З іншого боку, мотивація досягнення цілей призводить до раціоналізму у виборі засобів для цього, що в свою чергу викликає надмірне витрачання ресурсів організації. Згідно з цільовим підходом організаційна ефективність залежить від:

- якості постановки цілей, тобто відповідності намічених цілей умовам та вимогам зовнішнього середовища, можливостям підприємства та інтересам персоналу;
- сили й спрямованості мотивацій, що спонукають членів організації до досягнення цілей;
- адекватності обраних стратегій поставленим цілям;
- обсягу і якості ресурсів, що використовує організація для досягнення цілей.

Перші три чинники характеризують стратегічні аспекти організаційної ефективності, а останній – тактичні.

Системний підхід. Згідно з ним критерієм ефективності організації є її здатність до адаптації. Цей підхід зосереджує увагу на внутрішніх характеристиках організації і, в першу чергу, на стосунках між учасниками організації. Внутрішній розподіл ресурсів, визначення ієрархічних залежностей, правила взаємодії учасників посідають центральне місце, а оцінка витрат відступає на задній план. Однак такий підхід більш придатний для

бюджетних організацій, що надають певні соціальні послуги або зайняті в системі життєзабезпечення держави (силові структури, органи державного управління тощо). Зосередження уваги на виживанні організації завдяки пристосуванню її до змін зовнішнього середовища спричиняє пасивне управління нею, сконцентроване на реакції на ці зміни. Крім того, сама можливість пристосовуватися до змін передбачає, що ефективна система має у своєму розпорядженні певний обсяг невикористаних ресурсів, які дають змогу краще протистояти передбаченим змінам зовнішнього середовища, а це суперечить критерію мінімізації витрат.

Недоліком системного підходу є й те, що оцінювання внутрішніх характеристик організації потребує певного їх кількісного визначення. Намагання кількісно визначити всі формальні та неформальні характеристики організації (ступінь згуртованості, міру раціональності ієрархічних відносин тощо) можуть призвести до надмірного ускладнення процедури оцінювання ефективності і зростання витрат, пов'язаних з нею, та й це ще не гарантуватиме ефективної роботи організації.

Вибірковий підхід (з точки зору задоволення інтересів стратегічних складових). Для оцінки ефективності використовуються критерії, що відповідають «стратегічним складовим» організації. Цей підхід наголошує на забезпеченні мінімального рівня задоволення усіх складових організації, мотиви діяльності, й цілі яких відрізняються. Якщо цього рівня не досягнуто, напруженість і конфлікти паралізують організацію, та роблять її не-ефективною.

Внутрішні складові організації – співробітники, менеджери, акціонери фірми. Зовнішні: уряд, місцеві органи влади, інші зацікавлені у діяльності фірми. Важливо, щоб організація зуміла визначити, які складові слід вважати стратегічними. Так, якщо для свого розвитку фірма потребує додаткових коштів, для залучення яких найвигіднішою є емісія акцій, то однією із стратегічних складових будуть акціонери, і тому до критеріїв ефективності мусить бути внесений показник розміру прибутку на акцію (дивіденди). До того ж величина цього показника має бути привабливою для потенційних акціонерів. Якщо ж дане джерело інвестицій менеджер фірми не вважає істотним, то розмір дивідендів може бути малим. З іншого боку, при залученні акціонерного капіталу зростає значення показника рентабельності (рівня прибутковості).

В Україні типовою є низька зацікавленість топ-менеджменту в розширенні кількості акціонерів, тому він орієнтується на нульове значення прибутку (щоб мінімізувати податкові платежі). Водночас ігноруються й інтереси найманих працівників – їх заробітну платню виплачують на мінімально задовільному рівні (при тому, що доходи вищих керівників у десятки разів перевищують доходи рядових працівників). Отже, в Україні трудові ресурси не вважають стратегічною складовою (це обумовлено високим рівнем безробіття), і тому до критеріїв ефективності не відносять

розмір заробітної плати (а якщо й відносять, то не надають йому належного значення).

Отже, підхід до оцінювання ефективності організації з точки зору задоволення інтересів її стратегічних складових потребує чіткого позиціонування цих інтересів і вибору та формулювання критеріїв, які б їм відповідали (наприклад, розмір прибутку, величина дивідендів, рівень рентабельності – для власників чи акціонерів; прибуток на вкладений капітал, показники ліквідності та фінансової стійкості – для кредитних організацій; розмір прибутку, величина заробітної плати – для персоналу фірми тощо). Такі критерії мають бути збалансованими і спрямованими не лише на задоволення інтересів стратегічних складових, а й на досягнення загальноорганізаційних цілей.

Кожен із підходів має певні переваги та недоліки, які більшою чи меншою мірою виявляються за різних умов. Хороші результати може дати зважене і збалансоване поєднання усіх підходів, при якому недоліки одного могли б компенсуватися перевагами іншого.

У сучасному менеджменті виокремлюють кілька видів ефективності: внутрішню, зовнішню, загальну, ринкову, стратегічну (цільову), витратну, оперативну, ефективність інноваційного проекту.

Внутрішня ефективність – ефективність з точки зору використання внутрішніх можливостей організації (управління її внутрішніми ресурсами).

Зовнішня ефективність – ефективність з погляду використання зовнішніх можливостей організації. Ця складова великою мірою зумовлена станом організаційного оточення, особливо його інституційними складовими і здатністю організації пристосуватись до його змін, тому її ще називають адаптивною ефективністю.

Загальна ефективність – сукупність внутрішньої і зовнішньої ефективності. Високої загальної ефективності можливо досягнути за рахунок гнучкої системи управління організацією, яка дає змогу оперативно перерозподіляти її ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища.

Загальну ефективність організації визначають за формулою 9.1:

$$E_3 = E_1 \times E_2 \quad (9.1)$$

де E_3 – рівень загальної ефективності;

E_1 – рівень зовнішньої ефективності (ступінь використання ринкових можливостей);

E_2 – рівень внутрішньої ефективності (ступінь використання внутрішніх можливостей).

Отже, загальна ефективність досягається внаслідок комбінації двох її складових. Очевидним є те, що високий рівень складової E_1 забезпечує

підвищення ефективності E_3 загалом. Однак навіть за високого рівня внутрішньої ефективності E_2 організація не матиме високого рівня загальної ефективності E_3 , якщо не буде забезпечена її ефективність з точки зору використання ринкових можливостей (E_1). Звідси висновок: для отримання організацією максимально високих результатів необхідно, з одного боку, найповніше реалізувати її ринкові можливості, а з іншого – забезпечити максимально високий рівень її внутрішньої ефективності.

Так, виробництво товарів, які не мають попиту на ринку, робить безглуздими будь-які спроби менеджменту підвищити ефективність цього виробництва. З іншого боку, виробництво товару, що користується попитом, при низькому рівні його ефективності (високі виробничі витрати) призведе до зниження попиту на нього і звуження ринку. В обох випадках рівень загальної ефективності залишається значно нижчим від максимально можливого.

Зусилля менеджерів, спрямовані на використання сприятливої ситуації, що склалася на ринку, не дадуть максимальної віддачі, якщо в організації не забезпечена висока внутрішня ефективність.

Якщо прийняти за максимальний рівень ефективності норму, що дорівнює 1, то вона може бути отримана, коли обидві складові ефективності (зовнішня E_1 та внутрішня E_2) також дорівнюють одиниці.

Нехай $E_1 = 1$, тобто потенціал організації і вибрана керівництвом стратегія її діяльності на ринку дають змогу домогтися найвищого успіху. При цьому $E_2 = 0,5$, тобто рівень внутрішньої ефективності організації становить 50% від максимально можливого. Отримаємо $E_3 = 1 \times 0,5 = 0,5$. Тобто загальна ефективність організації буде вдвічі нижчою від максимально можливої.

З іншого боку, високий рівень внутрішньої ефективності організації не застраховує її від низьких результатів і навіть банкрутства, якщо вивчення ринкової ситуації, розроблення і впровадження нових видів продукції, проведення рекламних кампаній тощо здійснюються некваліфіковано, або ж (що притаманно перехідному періоду) економічні закони створюють нерівні умови для діяльності різних суб'єктів ринку (наприклад, через систему непродуманих пільг).

Глибокі кризові явища на рівні макроекономіки теж здатні звести нанівець усі зусилля менеджменту щодо підвищення внутрішньої ефективності організацій. Однак низька внутрішня ефективність значно ускладнює можливість переборювати зовнішні труднощі. З формули загальної ефективності видно: якщо обидві складові E_1 і E_2 нижчі від максимально можливого рівня, то загальна ефективність організації знижується в геометричній прогресії (наприклад, $0,5 \times 0,5 = 0,25$).

Внутрішня ефективність організації впливає на її конкурентоспроможність, здатність утримувати і зміцнювати свої ринкові позиції. Це давно зрозуміли японські фірми, завдяки чому вони витісняють зі

світового ринку американських і західноєвропейських конкурентів, навіть за умов введення урядами їхніх країн протекціоністських заходів. А керівники багатьох вітчизняних підприємств зосереджують зусилля не на забезпеченні внутрішньої ефективності, а на формуванні умов, які дають змогу їхнім підприємствам зайняти привілейоване становище на ринку (зокрема, через систему пільг в оподаткуванні чи кредитуванні або завдяки створенню монопольних структур). Однак низька ефективність менеджменту таких «лідерів» зумовлює їх неспроможність максимально використати вигідну ситуацію. Крім того, сприятливі умови їх діяльності призводять до втрати ними гнучкості, мобільності, здатності конкурувати на рівних з іншими. Тому з появою на відповідному сегменті ринку інших фірм, що починають функціонувати ефективніше, «штучні лідери» неминуче уступають їм свої позиції.

Внутрішньоєфективна організація завжди випереджатиме своїх конкурентів. З огляду на це важливим завданням менеджменту є виявлення причин, що перешкоджають підвищенню внутрішньої ефективності організації, і знаходження способів їх усунення.

Ринкова ефективність показує, наскільки повно організація задовольняє потреби споживачів порівняно з альтернативними способами їхнього задоволення.

Ринкова ефективність враховує те, що будь-яка організаційна діяльність націлена на задоволення потреб ринку. Невміння пристосувати організацію, її працівників, технологію до змін у структурі попиту спричиняє її низьку загальну ефективність. Тому менеджери мають спрямувати свої зусилля на розроблення іншої концепції бізнесу; вибір нової стратегії, переосмислення відносин між керівниками та персоналом тощо.

Часто орієнтація фірми на задоволення існуючих потреб споживачів призводить до втрати фірмою динаміки розвитку, до накопичення ресурсів, які можуть стати непотрібними внаслідок несподіваної зміни у вподобаннях покупців. Щоб забезпечити стабільно високу ринкову ефективність, слід брати до уваги не стільки існуюче коло споживачів, скільки потенційних споживачів. Споживачі можуть, наприклад, вибрати запропонований конкурентом інший товар. Для того щоб своєчасно виявити небезпеку, спричинену нестабільністю споживацьких переваг, організація мусить бути постійно готовою до змін. Цього досягти складно, оскільки ефективна робота протягом певного часу породжує інерцію, яка, в свою чергу, зумовлює опір будь-яким змінам. Тривале перебування у такому стані спричиняє кризову ситуацію, для виходу з якої організація мусить докласти значно більше зусиль, ніж для підтримання активної рівноваги. Активна рівновага полягає в тому, що організація, випускаючи певну продукцію, якої потребує ринок, здійснює зондування його на предмет виявлення нових потреб, для чого заохочуються дослідницькі проекти. Причому дослідницькі роботи зазвичай не

ініціюються керівництвом фірми, а є результатом бажання її працівників реалізувати свої здібності. Організації такого типу називають «високоєфективними». У високоєфективній організації завдання управління полягає, з одного боку, у вивільненні енергії людей, створенні сприятливих умов для їх розвитку і творчого зростання, а з іншого – у спрямуванні їхньої діяльності на досягнення загальноорганізаційних цілей (бажання працівника реалізувати власний проект не має перешкоджати фірмі виготовити заплановану кількість продукції у передбачені угодою терміни).

Орієнтація організації на споживача, а не на боротьбу з конкурентами сприятиме тому, що вона завжди перебуватиме попереду.

Отже, ринкова ефективність організації залежить від її здатності своєчасно реагувати на зміни у запитах і вподобаннях споживачів, а це можливо лише за систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо формування нових способів задоволення потреб споживачів.

Стратегічна ефективність належить до категорій стратегічного управління і відображає здатність організації реалізувати обрану стратегію. Для її визначення використовують три групи показників. Перша відображає стан попиту у формі потенційно можливих темпів його зростання; друга характеризує динаміку економічних цілей підприємства (темпи зростання обсягу продажу, прибутку, рентабельності вкладень тощо); третя – динаміку цілей (зростання дивідендів, заробітної плати, кількості робочих місць).

Ефективність структурних одиниць децентралізованих організацій оцінюють за такими показниками:

– для «центрів прибутків» – за відповідністю отриманих прибутків розрахунковим значенням (з урахуванням внутрішніх економічних зв'язків) або у разі самостійного обслуговування певної стратегічної зони господарювання – за комерційним прибутком;

– для «центрів реалізації» – за обсягами реалізації з урахуванням витрат та доходів;

– для «центрів інвестицій» – за рівнем рентабельності, яка розраховується щодо інвестиційного капіталу.

Оперативна ефективність відображає економічність способів перетворення ресурсів у процесі виробничої діяльності підприємства. Її можна охарактеризувати як здатність організації працювати з мінімальним використанням ресурсів. Якщо розглядати оперативну ефективність стосовно функцій, які впливають зі стратегічних цілей організації, то можна стверджувати, що оперативна ефективність організації забезпечує її стратегічну ефективність.

Ефективність інноваційного проекту характеризується системою показників, що відображають співвідношення витрат і результатів, пов'язаних із реалізацією проекту.

Отже, організаційна ефективність може описуватися різною системою координат, тому єдиного критерію, за допомогою якого можна було б її визначити, немає. Залежно від мети оцінювання організаційної ефективності визначають її критерії.

Оцінювання організаційної ефективності потребує точних економічних критеріїв. Однак єдиної і цілісної методології не створено і донині. Зокрема, тривалий час як критерій ефективності використовували критерій прибутковості. Однак багато організацій не є прибутковими і проте займають свою нішу на ринку. Значно ближчим до істини є цільовий підхід, згідно з яким кожна організація – цілеспрямована система, головною метою якої є досягнення заздалегідь визначених цілей. Тому для оцінювання організаційної ефективності необхідна сукупність параметрів ефективності, які відображають міру (ступінь) наближення організації до бажаного стану.

Параметри ефективності – найважливіші параметри функціонування системи, що дають змогу оцінити якість вирішення проблеми і досягнення поставлених перед системою цілей.

Вони вказують, наскільки реальний стан системи відповідає уявленню про те, якою вона має бути у спроектованих умовах діяльності.

Систему критеріїв, за якими може оцінюватись ефективність включає :

а) Загальні критерії ефективності:

- 1) Темпи зростання загальних результатів діяльності (обсягів виробництва та реалізації продукції, суми валового прибутку, частки ринку).
- 2) Рівень загальної рентабельності.
- 3) Коефіцієнт фінансової стійкості.
- 4) Коефіцієнт платоспроможності.
- 5) Зниження витрат на 1 грн. товарної продукції.

б) Показники ефективності використання трудових ресурсів:

- 1) Темпи зростання продуктивності.
- 2) Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і темпів зростання заробітної плати.
- 3) Частка приросту виробництва в результаті зростання продуктивності праці.

в) Показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів:

- 1) Фондовіддача.
- 2) Коефіцієнт обігу оборотних коштів.
- 3) Коефіцієнт співвідношення приросту товарної продукції до приросту обігових коштів.
- 4) Матеріаломісткість продукції

г) Якісні показники:

- 1) Підвищення рівня якості продукції та послуг.
- 2) Стабільність персоналу організації.
- 3) Поліпшення умов праці персоналу.

Майже всі названі критерії спрямовані на оцінювання внутрішнього середовища організації. Але ж успіхи організації завжди оцінюються за обсягами її діяльності, що залежить не лише від здатності фірми раціонально використовувати наявні ресурси, а й від поведінки у зовнішньому середовищі. Ефективна організація спроможна змінювати його на свою користь. Водночас зовнішнє середовище може бути сприятливим і несприятливим для організації, тому необхідно говорити і про критерії глобальної ефективності економіки. Вони показують, як функціонування економічної системи (більшою мірою національної, але за умов її взаємодії зі світовою) впливає на діяльність фірм. Наприклад, незначна присутність іноземних інвесторів в Україні наприкінці 90-х років ХХ ст. (незважаючи на високу привабливість ринку) значною мірою зумовлена несприятливим інвестиційним кліматом, який сформувався внаслідок нестабільності законів, корумпованості чиновництва, складними і незрозумілими для західних підприємців «правилами гри». Отже, оцінювання організаційної ефективності слід здійснювати з урахуванням і внутрішніх, і зовнішніх аспектів її діяльності.

Однак здатність організації впливати на стан зовнішнього середовища здебільшого не може бути чітко визначена, тому методологія оцінювання організаційної ефективності ґрунтується переважно на показниках внутрішньої ефективності і, зокрема, ефективності системи менеджменту.

9.2. Результативність та ефективність системи менеджменту. Показники ефективності управління

Оцінювання системи менеджменту організації можливе за критеріями результативності та ефективності.

Результативність системи менеджменту—її здатність виконувати управлінські функції таким чином, щоб організація могла досягати намічених цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Реалізація управлінських функцій забезпечується через:

- механізм внутрішньої координації;
- процедури стимулювання;
- систему інформаційного забезпечення; структуру прийняття рішень.

Так, внутрішня координація здійснюється через механізм розподілу влади і делегування повноважень і відповідно до сформованої структури

управління, що забезпечує гнучкість фірми і її здатність координувати дії працівників. Ефективні процедури стимулювання дають змогу ідентифікувати потреби й інтереси людей та розробити такий механізм їх задоволення, який би спрямовував їх зусилля на досягнення загальних цілей. Система інформаційного забезпечення має сприяти своєчасному виявленню проблеми чи нових можливостей, що з'явилися внаслідок зміни умов господарювання, а структура прийняття рішень повинна забезпечувати оперативне і кваліфіковане опрацювання інформації для прийняття та реалізації адекватної ситуації рішення.

Особливості організації (розміри, форма власності, вид діяльності тощо) визначають ступінь значущості кожного елемента. Так, для великих компаній важливо забезпечити механізм внутрішньої координації, тому системі інформаційного забезпечення має надаватися в достатній мірі інформація про стан внутрішнього середовища фірми. Для малих фірм ці аспекти є малозначущими, оскільки невелика кількість працівників дає змогу контролювати їхні дії без особливих зусиль.

В організації з матричною структурою система стимулювання має відрізнятися від тієї, яку використовують у традиційній фірмі централізованого типу. Система інформації у матричних організаціях повинна надавати доступ до неї всім суб'єктам управління і включати як зовнішню (про стан ринку), так і внутрішню (про саму себе) інформацію, що не властиве лінійній чи лінійно-функціональній організації, де інформація зосереджується у ключових осіб. Отже, результативність системи управління досягається при належному функціонуванні всіх вказаних елементів. Порушення відповідності між елементами системи управління спричиняє не лише втрату динаміки розвитку організації, а й зростання витрат на функціонування системи управління, що знижує її ефективність.

Ефективність системи менеджменту – показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації.

Отже, система показників ефективності управління повинна ґрунтуватися на зіставленні досягнутих організацією результатів у їх вартісному еквіваленті з величиною управлінських зусиль. Управлінські зусилля певною мірою можуть бути оцінені у кількісному вираженні через величину витрат на управління. Чим меншими є ці витрати з розрахунку на одиницю продукції, тим ефективнішою вважається система менеджменту організації.

Групи та напрямки витрат на управління:

а) Витрати на оплату праці:

- заробітна плата керівників та спеціалістів;
- заробітна плата технічного і обслуговуючого персоналу;
- премії і доплати управлінцям з фонду матеріального заохочення.

- б) Витрати на техніку управління:
 - носії інформації та предмети управлінської праці;
 - засоби обробки інформації та оснащення процесів управління;
 - знання, умови праці тощо.
- в) Витрати на організацію і забезпечення управління:
 - науково-дослідні роботи і наукова організація управлінської праці;
 - підготовка і підвищення кваліфікації менеджерів;
 - заходи щодо вдосконалення управління.
- г) Накладні витрати:
 - службові відрядження;
 - поштово-телеграфні, телефонні і канцелярські витрати;
 - інші трансакційні витрати (витрати на організацію ділових зустрічей тощо).

Але при цьому процес слід розглядати у динаміці, зважаючи на те, що витрати стрибкоподібно зростають у разі придбання сучасних засобів опрацювання інформації. Якщо у наступному після цього періоді істотно зросли обсяги виробництва та продажу продукції, збільшилася маса прибутку, то ефективність управління підвищилась.

Найуживанішим показником визначення ефективності управління є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління:

$$E_y = P_k / V_y, \quad (9.2)$$

де E_y – ефективність управління;

P_k – кінцевий результат, отриманий підприємством;

V_y – витрати на управління.

Цей показник може набувати різного змісту, залежно від того, яка величина виступає у якості загального результату діяльності підприємства – обсяг виробництва, обсяг реалізації продукції чи сума прибутку. До кількісних показників ефективності системи управління відносять і економію живої та уречевленої праці у ній, яка полягає у скороченні трудомісткості виконання управлінських операцій та процедур. Йдеться про зменшення кількості зайнятих в апараті управління. Тому ще одним поширеним показником ефективності системи менеджменту є відношення загального результату виробництва (обсягу реалізації продукції, суми валового прибутку) до кількості працівників апарату управління.

Крім названих кількісних показників, які оцінюють здатність системи менеджменту забезпечувати кращий загальний результат діяльності

організації, використовують й інші. Загалом система кількісних показників ефективності може включати показники, наведені у табл. 9.1.

Таблиця 9.1 – Кількісні показники ефективності системи менеджменту організації

Ознака групування показників	Спосіб розрахунку показників ефективності
Фінансові витрати на управління	<p>1. Відношення загального або кінцевого результату господарювання до сукупних витрат на управління:</p> <ul style="list-style-type: none"> – обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління; – обсяг прибутку, що припадає на 1 грн. витрат на управління; – коефіцієнт співвідношення темпів зміни загального результату господарювання і темпів зміни витрат на управління <p>2. Частка заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг) і темп зміни.</p>
Економія живої і уречевленої праці апарату управління	<p>1. Частка працівників апарату управління у загальній кількості промислово-виробничого персоналу організації і темп зміни цього показника.</p> <p>2. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління і темп зміни цього показника.</p> <p>3. Скорочення тривалості виконання управлінських процедур.</p> <p>4. Скорочення непродуктивних витрат часу працівників апарату управління</p>

Однак результативність та ефективність управління залежить від системності дій працівників функціональних служб та підрозділів, від раціонального розподілу між ними повноважень та обов'язків, від ступеня досконалості управлінських процедур тощо. З огляду на це для оцінювання діяльності працівників апарату управління використовують якісні показники, що характеризують специфіку управлінської праці (табл. 9.2).

Таблиця 9.2 – Якісні показники ефективності системи менеджменту організації

Показник	Алгоритм розрахунку
1	2
Рівень керованості	$K_n = Y_n / Y_\phi,$ <p>де Y_n – норма керованості; Y_ϕ – фактична кількість підлеглих на керівника</p>
Коефіцієнт раціональності структури	$K_{pc} = 1 - P_\phi / P_{oc},$ <p>де P_ϕ, P_{oc} – кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів</p>

Продовження таблиці 9.2

Ступінь централізації управлінських функцій	$K_{ц} = P_{фв} / P_{ф},$ де $P_{фв}$ – кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління; $P_{ф}$ – загальна кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління
Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	$K_{п} = A_{лк} / A_{фс},$ де $A_{лк}$ – кількість лінійних керівників; $A_{фс}$ – кількість працівників функціональних служб
Ступінь формалізації праці менеджерів	$K_{ф} = A_{нд} / A_{зв},$ де $A_{нд}$ – кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів; $A_{зв}$ – загальна кількість управлінців
Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління	$K_{ц.су} = A_{п.уп} / A_{уп},$ де $A_{п.уп}$, $A_{уп}$ – кількість адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем, і всього управлінського апарату
Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	$K_{офу} = K_{ф} / K_{н},$ де $K_{ф}$, $K_{н}$ – кількість функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за встановленими нормативами
Коефіцієнт дублювання функцій	$K_{д} = K_{рз} / K_{рн},$ де $K_{рз}$ – кількість видів робіт, закріплених за декількома підрозділами; $K_{рн}$ – кількість видів робіт згідно із затвердженими нормативами
Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$K_{гс} = T_{рпроф} / T_{р},$ де $T_{рпроф}$ – обсяг робіт, профільних для даного підрозділу; $T_{р}$ – загальний обсяг робіт.
Коефіцієнт надійності структури управління	$K_{над} = 1 - K_{н} / K_{заг},$ де $K_{н}$ – кількість не реалізованих рішень; $K_{заг}$ – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі.

Часто виникає потреба не лише в оцінці ефективності всієї системи управління, але і в оцінці результативності роботи окремих її працівників.

Така оцінка дає змогу керівництву визначити їх внесок у загальні результати роботи підприємства і зробити відповідні зміни у системі мотивації їхньої праці. Оцінювання слід проводити з урахуванням зони відповідальності кожного менеджера щодо його посадових обов'язків.

Так, для фінансового менеджера важливо ефективно керувати фінансовими потоками підприємства, його доходами і витратами, забезпечувати достатній рівень ліквідності його фондів та оборотності оборотних коштів, зростання рентабельності активів і капіталу підприємства, ринкової варто-

сті його акцій, мінімізувати дебіторську та кредиторську заборгованість підприємства, рівень його фінансових ризиків, уникати штрафних санкцій щодо підприємства, оптимізувати його податкові платежі тощо.

Для менеджера з маркетингу важливими показниками роботи є: процент просування на ринок нових видів продукції, продовження життєвого циклу товару, що випускається підприємством; впровадження ефективних форм перед і післяпродажного обслуговування споживачів, збільшення частки ринку; ефективність рекламної кампанії (співвідношення витрат на рекламу з можливим збільшенням доходів від продажу продукції); розроблення нових методів просування продукції, освоєння нових каналів руху товарів тощо.

Аналогічні показники можна визначити для кожного працівника апарату управління, який має чітко окреслене коло обов'язків. Але різні показники мають різну вагомість, яка визначається стратегічними чи тактичними цілями підприємства. Зокрема, на підприємстві, що обрало наступальну стратегію, для менеджера з маркетингу важливими будуть показники виведення на ринок нової продукції чи захоплення нових сегментів ринку, ефективність рекламних заходів тощо.

Коли ж підприємство реалізує оборонну стратегію, більшу увагу слід приділяти показникам продовження життєвого циклу товару, розробленні нових форм після продажного обслуговування, нових методів стимулювання збуту.

Отже, система оцінювання ефективності роботи менеджерів різних управлінських рівнів і функціональних сфер передбачає:

- визначення у контексті загальної стратегії організації цілей окремих підрозділів і оформлення їх у вигляді системи планових показників, що мають кількісний вимір і часові обмеження;
- встановлення експертним шляхом значущості кожного показника в загальній їх кількості (сума вагомостей дорівнює 1);
- визначення вищим керівником по завершенні планового періоду ступеня досягнення кожного показника конкретною структурною одиницею, якою керує менеджер, роботу котрого оцінюють; цей показник може вимірюватися за п'ятибальною шкалою.

9.3. Діагностика антикризового управління підприємством

Підприємство, як суб'єкт господарювання, спрямовує власну діяльність на отримання прибутку. Щоб бути успішним, як на національному, так і на світовому ринках йому потрібно враховувати ряд проблем, які можуть призвести до кризи, а також до його повної ліквідації. Тому сучасне антикризове управління визначається, як система управління підприємством або групою підприємств, що здатна випереджати або зм'якшувати

наслідки кризи, та утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в певний період часу і виводити його із кризового стану за мінімальних витрат. Воно повинно охоплювати всі стадії розвитку кризового процесу, у тому числі і його профілактику (попередження).

Своєчасне розпізнання ознак і природи кризи, її локалізація, використання елементів дослідження як міри превентивної санації і відновлення платоспроможності – ось неповний перелік завдань діагностики в антикризовому управлінні.

Будь-яке підприємство є системою тому, що складається із взаємозалежних елементів, зв'язків, відносин і забезпечує їхню цілісність. Система може знаходитися в стійкому або хиткому стані. Процеси розвитку економічних систем є періодичними і не завжди керованими. Ускладнення системи організації виробництва вимагає реформування процесу управління, його випереджального розвитку.

Антикризове управління актуалізує функціональні аспекти з виявлення причин, що перешкоджають оздоровленню підприємства, і радикалізації заходів, що відновлюють його платоспроможність. Для підприємств, які досягли стадії розвитку і підйому у своєму життєвому циклі, економічна сторона кризи, а відтак і необхідність діагностики полягає в оцінці дефіциту коштів, необхідних для здійснення виробництва і розрахунків з кредиторами.

Індивідуальність соціально-економічної системи вимагає об'єднання діагностики фінансово-економічного стану підприємства зі здійсненням заходів превентивної санації і проведенням превентивних досліджень. Фази кризи і стадії розвитку кризових ситуацій обумовлюють стадії антикризових заходів.

Перша стадія кризи, здебільшого прихована, - це падіння граничної ефективності капіталу, показників ділової активності підприємства, зниження його рентабельності й розміру отриманого прибутку. Внаслідок цього погіршується фінансовий стан підприємства, скорочуються джерела і резерви його розвитку. Антикризове рішення цих проблем може знаходитися як в області перегляду стратегії і реструктуризації підприємства, так і його тактики, що веде до зменшення витрат, скорочення штатів управлінського апарату і робочих місць, підвищення продуктивності праці тощо. Однак масштаб і складність проблем можна визначити і попередити тільки на стадії діагностики, встановивши мету і методи діагностування, властиві даному етапу.

Друга стадія кризи – збитковість виробництва. Ця проблема зважується засобами стратегічного управління і реалізується за допомогою добровільної реструктуризації підприємства. Застосовувані в цьому випадку способи розпізнання проблем відрізняються від інших своєю спрямованістю, методами і вимогами до вихідної інформації.

Третю стадію кризи ототожнюють з практичною відсутністю власних засобів і резервних фондів у підприємства. Це негативно впливає на перспективи його розвитку, довгострокове і середньострокове планування грошових потоків, раціональне бюджетування і сполучено зі значним скороченням виробництва, оскільки переважна частина оборотних коштів спрямовується на погашення збитків і обслуговування кредиторської заборгованості.

Реструктуризація підприємства і програма стабілізації його фінансово-економічного стану вимагають застосування екстрених заходів з пошуку засобів для їх здійснення. У випадку неприйняття таких оперативних заходів настає криза ліквідності і, як наслідок, – банкрутство (результат регресії четвертої стадії). Особливість діагностики на цій стадії полягає в розрахунку діагностичної цінності ознак, що характеризують кризу, і рівня ризику при прийнятті управлінських рішень для екстреного варіанта застосування оборотних коштів.

Четверта стадія кризи – стан гострої неплатоспроможності. У підприємства відсутня можливість фінансування навіть циклу простого відтворення і здійснення платежів за попередніми зобов'язаннями. Виникає загроза повної зупинки чи призупинення виробництва і, як наслідок, – банкрутства. У цій ситуації діагностика з використанням кое-фіцієнтів ліквідності, забезпеченості власними оборотними коштами, платоспроможності дає можливість установити наявність факту фінансової неспроможності і способи нейтралізації її через процедуру банкрутства.

Дослідження причин, що обумовлюють процес антикризового управління, дає можливість класифікувати фактори виникнення кризової ситуації на підприємстві:

– Зовнішні фактори: тип економічної системи; незбалансована кредитна політика чи її повна відсутність; структура потреб населення; рівень доходів і заощаджень населення; величина платоспроможного попиту клієнтів-підприємств; фаза економічного циклу; політико-правова нестабільність і економічна невизначеність державного регулювання; темп і розміри інфляції; науково-технічний і інформаційний розвиток виробничого циклу; рівень культури суспільства; міжнародна конкуренція.

– Внутрішні фактори: помилкова ринкова філософія підприємства; відсутність чи неправильні принципи його дії; нераціональне використання ресурсів і низька якість продукції; невисокий рівень менеджменту і маркетингу; невідповідність рівня управлінської й організаційної культур підприємства його техніко-технологічній структурі.

Проблема специфічних властивостей економічної діагностики в антикризовому управлінні включає:

– вивчення нових якостей об'єкта управління в результаті розвитку соціально-економічної системи;

– виявлення причинно-наслідкових зв'язків у процесі розвитку об'єкта і суб'єкта управління;

– визначення меж експертних знань менеджерів і використовуваних експертних систем у діагностуванні кризи, її попередженні і виході з неї;

– моніторинг за зміною стану ситуації в умовах високої ентропії ринкового макросередовища підприємства, що істотно знижує керованість і ступінь інформаційного контролю, а також обмежує можливості прогнозування;

– необхідність підвищення ефективності антикризових і прогностичних функцій діагностики.

Різде підвищення рівня складності функціонуючих соціально-економічних систем відбивається на вимогах до якості і ефективності її менеджменту.

Таким чином, діагностика в антикризовому управлінні містить:

– дослідження базових показників господарської діяльності підприємства;

– всебічний аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансово-економічний і техніко-технологічний стан підприємства;

– експертну оцінку розроблених заходів і перспектив фінансового оздоровлення та превентивної санації, а також оцінку досягнення цілей прогнозування;

– оцінка кількісно невизначених і якісно “надскладних” рівнів економічної організації підприємства.

Виявлення і дослідження специфічних властивостей економічної діагностики в антикризовому управлінні дає можливість сформулювати такі висновки:

– об'єктивний розвиток соціально-економічної системи спричиняє появу нових якостей у об'єкта управління;

– процес розвитку веде до зміни самого суб'єкта управління;

– безупинний процес банкрутства, розпаду й одночасного виникнення нових підприємств свідчить про межі експертного знання як власне менеджера, так і застосовуваних експертних оцінок у діагностуванні кризи, її попередженні і методології виходу з неї;

– висока ентропія ринкового макросередовища підприємств істотно знижує керованість, зменшує ступінь інформаційного контролю за зміною стану ситуації й обмежує можливості прогнозування;

– постійна загроза кризового стану обумовлює виділення і посилення прогностичних, антикризових, попереджувальних функцій діагностики для стабілізації економічного розвитку підприємства.

Для ефективного управління підприємством в умовах кризи недостатньо вихідної інформації, що обробляється в традиційному порядку. Однак у результаті використання можливостей інформаційних і комуні-

каційних технологій може стрімко підвищитися рівень взаємозв'язків у системі управління.

Таким чином, ключовим питанням при діагностиці систем управління є проблема оволодіння підприємством необхідними інформаційними технологіями, що забезпечують постійне пристосування до динамічного навколишнього середовища, гнучкість системи управління, підтримку конкурентоспроможності і здатності до адаптації.

Питання для контролю знань

- 1) У чому полягає сутність управлінської діагностики?
- 2) Якими є основні методичні підходи до проведення управлінської діагностики, які їх особливості?
- 3) Як проводиться діагностування організаційної структури управління підприємством?
- 4) За якими напрямками діагностують якість управління персоналом?
- 5) У чому особливість дослідження зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем?
- 6) Які існують показники ефективності системи менеджменту організації?
- 7) Які критерії і показники використовують для оцінки загальних результатів функціонування системи менеджменту підприємства?
- 8) Суть економічної діагностики в антикризовому управлінні.
- 9) Фактори виникнення кризової ситуації на підприємстві.
- 10) Охарактеризуйте стадії антикризового управління.

Тема 10. Фінансова діагностика

10.1. Методика проведення аналізу фінансового стану підприємства

Під фінансовим аналізом розуміють процес дослідження фінансового стану і показників фінансово-господарської діяльності підприємства з метою подальшої розробки заходів щодо виявлення резервів підвищення його ринкової вартості.

Для здійснення такого процесу дослідження використовуються джерела інформації, зокрема дані виробничих програм, бізнес-планів діяльності підприємства, технологічні карти виробництва, розрахунки виробничої потужності, норми, нормативи, калькуляції собівартості продукції, дані господарського обліку (статистичного, бухгалтерського, оперативнотехнічного), форм фінансової звітності, демографічних, соціологічних досліджень, позаоблікові дані (матеріали перевірок, ревізій).

Основними завданнями аналізу фінансового стану підприємства є наступні:

- оцінка становища суб'єкта господарювання на фінансовому ринку та кількісна оцінка його конкурентоспроможності;
- дослідження ефективності використання майна (капіталу) підприємства, забезпечення підприємства власними оборотними коштами;
- визначення ефективності використання фінансових ресурсів;
- дослідження рентабельності та фінансової стійкості підприємства;
- об'єктивна оцінка динаміки та стану ліквідності, платоспроможності і фінансової стійкості підприємства;
- аналіз ділової активності підприємства та його становища на ринку цінних паперів.

Методами аналізу фінансового стану підприємства є:

- неформалізовані;
- формалізовані;
- експертних оцінок і сценаріїв;
- психологічні;
- морфологічні;
- порівняльні;
- побудови системи показників;
- побудови системи аналітичних таблиць (характеризуються певним суб'єктивізмом, оскільки в них велике значення мають інтуїція, досвід та знання аналітика);

- ланцюгових підстановок;
- абсолютних та відносних різниць;
- балансовий;
- виокремлення ізольованого впливу факторів;
- відсоткових чисел;
- диференційний;
- логарифмічний;
- інтегральний;
- простих і складних відсотків;
- співставленість показників.

Аналіз фінансового стану підприємства передбачає використання наступних прийомів (табл. 10.1).

Таблиця 10.1 – Прийоми аналізу фінансового стану підприємства

Приєм	Характеристика
1. Горизонтальний (часовий аналіз)	Порівняння кожної позиції звітності з попереднім періодом
2. Вертикальний (структурний аналіз)	Визначення структури фінансових показників з оцінкою впливу різних факторів на кінцевий результат
3. Трендовий аналіз	Порівняння кожної позиції звітності з рядом попередніх періодів та визначення тренду, тобто основної тенденції динаміки показників, очищеної від впливу індивідуальних особливостей окремих періодів
4. Аналіз відносних показників (коефіцієнтів)	Розрахунок відношень між окремими позиціями звіту або позиціями різних форм звітності, визначення взаємозв'язків показників
5. Порівняльний аналіз	Внутрішньогосподарський аналіз зведених показників звітності за окремими показниками самого підприємства та його дочірніх підприємств (філій), а також міжгосподарський аналіз показників даної фірми порівняно з показниками конкурентів або із середньогалузевими та середніми показниками
6. Факторний аналіз	Визначення впливу окремих факторів (причин) на результативний показник детермінованих (розділених у часі) або стохастичних (що не мають певного порядку) прийомів дослідження. При цьому факторний аналіз може бути як прямим (власне аналіз), коли результативний показник поділяють на окремі складові, так і зворотним (синтез), коли його окремі елементи з'єднуються у загальний результативний показник

Способи фінансового аналізу поділяються на:

- а) Традиційні способи опрацювання інформації:
 - порівняння;
 - відносних і середніх величин;
 - графічний;
 - групування;
 - балансовий.
- б) Способи детермінованого факторного аналізу:
 - ланцюгові підстановки;
 - індексний метод;
 - абсолютні різниці;
 - відносні різниці;
 - інтегральний;
 - пропорційне ділення.
- в) Способи стохастичного факторного аналізу:
 - кореляційний аналіз;
 - дисперсійний аналіз;
 - компонентний аналіз;
 - сучасний багатомірний аналіз.
- г) Способи оптимізації показників:
 - економіко-математичні методи;
 - програмування;
 - теорія масового обслуговування;
 - теорія гри.

10.2. Аналіз майнового стану підприємства

Аналіз майнового стану підприємства передбачає перетворення балансу підприємства в розрахунковий аналітичний баланс. І статті активу, і статті пасиву балансу підлягають групуванню за ознаками. Так, статті активу балансу підприємства групуються за ознакою зменшення ліквідності в наступні групи:

- абсолютно ліквідні активи (грошові кошти готівкою в установах банків);
- швидколіквідні активи (цінні папери, рахунки постачальників, депозитні кошти, авансові кошти);
- найменш ліквідна частина поточних активів (товарні запаси);
- важко ліквідні активи (довгострокові, необоротні активи).

Як і статті активу балансу за ознакою зменшення терміновості зобов'язань групуванню підлягають статті пасиву балансу:

- короткострокові зобов'язання (терміном погашення до одного року);

- пасиви середньої терміновості (розрахунки з кредиторами);
- довгострокові зобов'язання (термін погашення яких перевищує один рік);
- власний (акціонерний) капітал.

При складанні аналітичного розрахункового балансу визначається абсолютне та відносне відхилення відповідно на початок та кінець звітного періоду, зміни в абсолютних величинах за структурою, темпами змін.

У динаміці в порівняльних періодах на початок і на кінець звітного періоду, з метою розгляду структури визначається постатейно питома вага необоротних і оборотних активів, співвідношення і динаміка структури власного і позикового капіталу. Особлива увага при розмірі необоротних активів у структурі активу балансу приділяється основним засобам, їх наявності, стану, динаміки руху та ефективності використання. З цією метою розраховуються в динаміці наступні показники:

– Питома вага активної частини основних засобів = (Середня вартість активної частини основних засобів / Середня вартість основних засобів) × 100%.

– Коефіцієнт зносу основних засобів (K_3) = Сума зносу основних засобів / Первинна вартість основних засобів за балансом. Характеризує частку зношених основних засобів у загальній їх вартості і залежить від застосовуваного на підприємстві методу нарахування амортизації.

– Коефіцієнт оновлення основних засобів (K_0) = Балансова вартість основних засобів, які надійшли за період, що аналізується / Балансова вартість основних засобів на кінець періоду, що аналізується. Показує, яку частину наявних на кінець звітного періоду засобів становлять нові основні засоби.

– Коефіцієнт вибуття основних засобів (K_B) = Балансова вартість основних засобів, які вибули за період, що аналізується / Балансова вартість основних засобів на початок періоду, що аналізується. Відображає, яка частина основних засобів, з якими підприємство почало діяльність у звітному періоді, вибула з причин зносу та з інших причин.

– Коефіцієнт придатності основних засобів ($K_p = 1 - K_3$). Він показує, яка частина основних засобів придатна для експлуатації в процесі господарської діяльності.

– Коефіцієнт приросту основних засобів = (Вартість виведених основних засобів у звітному періоді - Вартість уведених засобів у звітному періоді) / Балансова вартість основних засобів на початок звітного періоду. Відображає ступінь збільшення основних засобів у звітному періоді проти минулого періоду.

– Фондомісткість = Середня вартість основних засобів / Вартість виробленої продукції. Характеризує питоми витрати основних засобів на одиницю вартості виробленої продукції.

– Фондоозброєність праці = Середня вартість основних засобів підприємства / Середньооблікова чисельність працівників . Показує величину основних засобів підприємства, що припадає на одного працівника.

– Технічна озброєність праці = Середня вартість активної частини основних засобів / Середньооблікова чисельність працівників.

– Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства = Залишкова вартість усіх основних засобів у звітному періоді / Вартість майна підприємства у звітному періоді. Відображає питому вагу залишкової вартості основних засобів у загальній вартості майна підприємства.

– Фондовіддача = Вартість виробленої продукції / Середня вартість основних засобів. Характеризує ефективність використання основних засобів. Відображає суму виробленої продукції на 1 грн вартості основних засобів.

– Рентабельність основних засобів = (Прибуток від операційної діяльності підприємства / Середня вартість основних засобів) × 100%. Визначає ступінь використання основних засобів.

Для проведення аналізу стану й ефективності використання оборотних активів підприємства використовуються наступні показники.

Таблиця 10.2 – Показники для аналізу стану й ефективності використання оборотних активів підприємства

Показник	Формула розрахунку	Економічна суть
Наявність власних оборотних коштів	$[B_k + 3] - O_3$	Характеризує величину власних оборотних коштів
а) брак	$\Phi_n < H$	Перевищення нормативу оборотних коштів над фактичною наявністю
б) надлишок	$\Phi_n > H$	Перевищення фактичної наявності оборотних коштів над нормативом
Коефіцієнт реальної вартості оборотних коштів	Φ_n / M	Відображає питому вагу вартості оборотних коштів у загальній вартості майна підприємства
Оборотність	$C * T / P$	Характеризує час, за який оборотні кошти здійснюють один оборот
Коефіцієнт обертання	P / C	Характеризує кількість оборотів за період, що аналізується
Коефіцієнт авантаження	C / P	Показує, скільки оборотних коштів авансовано у 1 грн. вартості реалізованої продукції
Прибутковість	Π / C	Характеризує, скільки прибутку припадає на 1 грн вартості оборотних коштів
Рентабельність	$(\Pi / C) \times 100\%$	Визначає ступінь використання оборотних коштів

Позначення до формул:

V_k – власні кошти;

Z – забезпечення наступних витрат;

O_3 – основні засоби та інші необоротні активи;

P_k – позичкові кошти;

Φ_n – фактична наявність оборотних коштів;

H – норматив оборотних коштів;

M – вартість майна підприємства;

C – середня вартість оборотних коштів;

T – тривалість періоду, за який визначається період обороту оборотних коштів;

P – обсяг реалізації продукції;

Π – прибуток від операційної діяльності підприємства.

Проведення аналізу пасиву балансу передбачає визначення співвідношення власного і позичкового капіталу, вивчається динаміка їх структур, оцінюється, які кошти і куди були вкладені.

Аналізується власний капітал підприємства, стан забезпеченості його наступних витрат і платежів. Метою проведення такого аналізу є пошук резервів збільшення власного капіталу. В динаміці визначаються показники:

а) Питома вага видів власного капіталу та забезпечення наступних витрат і платежів (у загальній сумі), Π %:

$$\Pi = \frac{\text{Сума окремих видів власного капіталу}}{\text{Загальна сума власного капіталу і забезпечення наступних витрат}}$$

б) Частка власного капіталу і забезпечення наступних платежів у валюті балансу, % = $(\text{Сума власного капіталу і забезпечення наступних платежів} / \text{Валюта балансу}) \times 100\%$

Аналізу підлягає оборотний капітал підприємства, його склад і розміщення. Розрахунок його розміру проводиться за схемою введеною в табл. 10.3.

Таблиця 10.3– Розрахунок розміру оборотного капіталу

Показники	Джерело інформації
Власний капітал	П, р. I, ряд. 380
Забезпечення наступних витрат і платежів	П, р. II, ряд. 430
Довгострокові зобов'язання	П, р. III, ряд. 480
Доходи майбутніх періодів	П, р. V, ряд. 630

Продовження таблиці 10.3

Необоротні активи	А, р. I, ряд. 080
Витрати майбутніх періодів	А, р. III, ряд. 270
Оборотний (робочий) капітал	П,р.I + П,р.II + П,р.III + П, р.V - А, р. I - А, р. III

У процесі аналізу проводиться визначення частин оборотного капіталу в загальній вартості оборотних активів.

Частка оборотного (робочого капіталу в загальній вартості оборотних активів (на початок і на кінець періоду) = (Оборотний (робочий)капітал / Оборотні активи)× 100%.

10.3. Аналіз фінансової стабільності підприємства та ефективності використання його оборотних засобів

Аналізу підлягає фінансова стійкість підприємства, встановлюється тип фінансової стійкості. Для проведення такого аналізу в динаміці, в порівняльних періодах в основному визначаються дві групи показників, а саме – коефіцієнти капіталізації та покриття.

До коефіцієнтів капіталізації належать:

– Коефіцієнт незалежності (фінансової автономії) = власний капітал підприємства / джерела господарських засобів підприємства.

– Коефіцієнт залежності (визначається як зворотний коефіцієнту незалежності).

– Коефіцієнт маневреності власного капіталу = власні оборотні кошти підприємства / власний капітал підприємства.

– Коефіцієнт фінансового ризику = залучені кошти підприємства / власний капітал підприємства..

Групи коефіцієнтів покриття складають:

– Коефіцієнт покриття довгострокових вкладень = довгострокові пасиви підприємства / довгострокові активи підприємства.

– Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел = власний капітал підприємства / власний капітал підприємства і його довгострокові зобов'язання.

– Коефіцієнт довгострокового залучення позичкових коштів = довгострокові зобов'язання підприємства / власний капітал підприємства і його довгострокові зобов'язання.

Виходячи з аналізу наведених показників встановлюється тип фінансової стійкості підприємства:

– абсолютна фінансова стійкість, при якій виробничі запаси підприємства покриваються власними оборотними коштами;

– нормальна фінансова стійкість (коли для покриття виробничих запасів підприємства, крім власних оборотних коштів, використовує довгострокові залучені);

– нестійкий фінансовий стан, при якому ще існує можливість прискорення оборотності виробничих запасів, але має місце брак нормальних джерел фінансування;

– кризовий фінансовий стан, при якому підприємство має позики, не погашені у визначені терміни, прострочену дебіторську та кредиторську заборгованість. Підприємство визначається майже банкрутом.

Баланс підприємства вважається абсолютно ліквідним, якщо:

– найбільш ліквідні активи > найбільш термінові зобов'язання;

– швидко реалізовані активи > короткострокові пасиви;

– повільно реалізовані активи > довгострокові пасиви;

– важко реалізовані активи > постійні пасиви

Ліквідність балансу підприємства визначає рівень покриття пасивів його активами, термін перетворення яких у грошову наявність відповідає терміну погашення зобов'язань, тобто оборотні активи мають покрити короткострокові зобов'язання.

Ознаки ліквідності:

– наявність достатніх грошей на поточних рахунках банку;

– відсутність простроченої кредиторської заборгованості та позик, не погашених вчасно;

– безперебійність платежів у визначені терміни.

Оцінка ліквідності проводиться при забезпеченні наступних умов:

– активу властива реалізованість, тобто здатність перетворюватись у грошову наявність;

– пасиву властива вилученість, тобто здатність списати з балансу певну суму оплати;

– оцінка за умови зіставлення суми частин активу і пасиву однакових за термінами реалізованості і вилучення.

Визначається ліквідність елементів балансу, тобто здатність продати актив за певну ціну (здатність цінностей до забезпечення залучених коштів).

Спочатку аналізу підлягає використання залучених коштів, а потім і власних.

Ознаки погіршення ліквідності:

– прострочена кредиторська і дебіторська заборгованість;

– часті втрати у виробничому процесі;

– використання короткотермінових залучених коштів як джерел фінансування довгострокових вкладень;

– мале значення коефіцієнтів ліквідності;

– недостатня кількість вільних оборотних активів;

- значна зростаюча частка залучених коштів у загальній сумі джерел;
- невиконання зобов'язань перед кредиторами;
- наявність понаднормативних товарно-матеріальних цінностей;
- використання джерел фінансування на невігідних умовах;
 - експлуатація застарілого обладнання;
- втрата контрагентів (партнерів по господарських зв'язках).

10.4. Аналіз руху грошових потоків підприємства та стану його розрахункових відносин

Аналізується рух грошових коштів підприємства, його розрахункові відносини, зокрема дебіторська і кредиторська заборгованості.

Рух грошових коштів – це надходження грошей до підприємства і відтік від нього в результаті фінансово-господарської діяльності. Рух грошових коштів можна визначити як різницю між всіма одержаними і виплаченими підприємством грошовими коштами за певний звітний період.

Проведення аналізу руху грошових коштів підприємства в звітному періоді дає можливість оцінити чисту зміну грошових коштів підприємства між початком і кінцем цього звітного періоду. З'ясовується, звідки одержані і на що використанні грошові кошти підприємства, достатність обсягу грошових коштів для здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, визначається рівень платоспроможності підприємства.

У ряді випадків прибуток підприємства ототожнюють з рухом грошових коштів, що є неправильним, оскільки прибуток визначається після відвантаження товару, а не надходження грошових коштів. Крім цього, в складі прибутку враховуються як монетарні, так і немонетарні форми одержання доходу в звітному періоді.

Витрати на виробництво продукції визначаються за фактом її реалізації, а не за оплатою цих витрат.

Рух грошових коштів підприємства відображається в однойменній формі фінансової звітності – «Рух грошових коштів підприємства». В цій формі фінансової звітності відображаються потоки грошових коштів від здійснення звичайної (операційної, інвестиційної, фінансової) та надзвичайної діяльності.

Під операційною діяльністю слід розуміти виробничу діяльність з метою одержання прибутку. Найбільш поширеними джерелами надходження грошових коштів від операційної діяльності є виручка від реалізації, виконання робіт і надання послуг, погашення сум від дебіторської заборгованості, одержані аванси від покупців.

У той же час підприємство несе затрати, пов'язані з операційною діяльністю. До них слід віднести затрати на виробництва продукції, здій-

снення будівельних робіт, виконання послуг у сферах виробництва, торгівлі, сільського господарства, громадського харчування і транспорту, зв'язку, купівлі товарів у постачальників, виплати органам соціального страхування та бюджету.

Рух грошових коштів, пов'язаних з інвестиційною діяльністю, передбачає надходження грошей від списання нерухомості, основних засобів, землі, продажу цінних паперів підприємства, одержання відсотків від довгострокових фінансових вкладень. Здійснюючи інвестиційну діяльність, підприємство несе витрати на придбання активів, які використовуються в операційній діяльності, інвестиції в довгострокові фінансові вкладення.

Під рухом грошових коштів в зв'язку з фінансовою діяльністю слід розуміти діяльність підприємства, що пов'язана із здійсненням короткострокових фінансових інвестицій, випуском акцій короткотермінового характеру, вибуття раніше придбаних. Джерелами надходження таких грошових коштів є цільові інвестиційні надходження позики, надходження від емісії акцій. По своїй фінансовій діяльності підприємство несе затрати з погашення векселів, боргових зобов'язань кредиторам, виплати дивідендів за акціями акціонерам підприємства.

Аналіз звіту про рух грошових коштів підприємства дає можливість виявити незбалансованість використання грошових коштів, джерела його фінансових коштів, достатність фінансування, темпи змін статей балансу.

Форма № 3 фінансової звітності «Звіт про рух грошових коштів» підприємства може складатись за допомогою двох методів: прямого та опосередкованого. Суть першого методу полягає в тому, що при ньому аналізується рух грошових коштів за рахунками підприємства, підсумовується надходження і витрачання грошей з усіх видів діяльності і складається баланс руху грошових коштів. При опосередкованому методі аналізуються статті балансу, форма № 2 фінансової звітності «Звіт про фінансові результати» з метою виявлення взаємозв'язку між чистим прибутком і зміною в активах підприємства. Застосування цього методу дає можливість відобразити взаємозв'язок між видами діяльності підприємства, при цьому чистий прибуток збільшується на суми, що не є реальним вибуттям грошей, зокрема амортизаційних відрахувань.

Амортизаційні відрахування додаються, позаяк вони не є реальним відсотком грошових коштів.

У подальшому доплюсовуються і вираховуються статті, які збільшують активи або скорочують пасиви. Статті, які збільшують пасиви, додаються до чистого прибутку. Зокрема при здійсненні операційної діяльності збільшення суми оборотних активів означає витрачання грошових коштів на придбання активів або надання позики, що призведе до зростання дебіторської заборгованості. Збільшення сум короткострокових зобов'язань буде пов'язано з відстрочкою плати за позики, одержання авансів від покупців.

При здійсненні інвестиційної діяльності зміна сум матеріальних активів, зокрема їх збільшення, буде означати зменшення грошових коштів на інвестування, купівлю матеріальних активів.

Збільшення заборгованості при фінансовій діяльності буде визначатись збільшенням грошових коштів, додатковим залученням кредитів. За рахунок емісії акцій грошові кошти підприємства можуть збільшуватись, що в свою чергу призведе до збільшення його власного капіталу.

Аналізу підлягає стан дебіторської та кредиторської заборгованості.

Дебіторську заборгованість класифікують наступним чином:

а) дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги;

б) дебіторська заборгованість за розрахунками:

1) з бюджетом;

2) за виданими авансами;

3) з нарахованих доходів;

4) з внутрішніх розрахунків.

в) довгострокова дебіторська заборгованість;

д) інша поточна дебі-торська заборгованість.

Проводиться групування дебіторської заборгованості за термінами її утворення:

– до одного місяця;

– від одного місяця до двох місяців;

– від трьох до шести місяців;

– від шести місяців до одного року;

– більше одного року.

Дебіторську заборгованість поділяють на виправдану і невиправдану. Перша виникає внаслідок того, що терміни її погашення ще не надійшли, друга – внаслідок порушення термінів погашення. При проведенні аналізу дебіторської заборгованості особлива увага звертається на заборгованість за товари і послуги. Слід звернути увагу на дотримання термінів документообороту, своєчасність передачі в банківські установи розрахункових документів, факти виписок безтоварних платіжних вимог, причини, з яких товари перебувають на відповідальному зберіганні, ефективність застосування санкцій до неплатників.

Аналізу підлягає співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості, а також в динаміці показники:

– Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (у разях).

$K_{об.дз} = \text{Чистий дохід від реалізації} / \text{Середня дебіторська заборгованість}$.
Визначає, скільки разів виникає і сплачується дебіторська заборгованість за період, що аналізується;

– Коефіцієнт завантаження дебіторської заборгованості (у разях).

$K_{об.дз} = \text{Середня дебіторська заборгованість} / \text{Чистий дохід від реалізації}$.

Визначає, скільки дебіторської заборгованості припадає на 1 грн. доходу підприємства;

– Тривалість оборотів дебіторської заборгованості (термін кредиту покупцям (днів). $T_{д.з} = (\text{Середньорічна дебіторська заборгованість} / \text{Чистий дохід від реалізації}) \times 365$. Характеризує, скільки в середньому днів потрібно підприємству для отримання оплати за відвантажені товари (виконані роботи, надані послуги).

При проведенні аналізу кредиторської заборгованості, яка поділяється на поточну, за довгостроковими зобов'язаннями, за розрахунками, за товари, роботи і послуги її, також класифікують за термінами утворення, а саме:

- до одного місяця;
- від одного до трьох місяців;
- від трьох до шести місяців;
- більше шести місяців.

Як і дебіторська заборгованість, вона поділяється на виправдану і невикордану. До виправданої (допустимої) кредиторської заборгованості відноситься заборгованість постачальників за акцептованими платіжними вимогами, непрострочена заборгованість до бюджету. Складовими невикордану кредиторської заборгованості є прострочена заборгованість постачальникам, перед бюджетом за обов'язкові податки і платежі, не погашені у визначений термін позики, за оплатою праці.

Аналізуються в динаміці показники, що характеризують оборот і період погашення кредиторської заборгованості:

- Оборот кредиторської заборгованості (в разях)

$$O_{кз} = \text{Сума закупівель} / \text{Кредиторська заборгованість}$$

Де сума закупівель : обсяг чистої реалізації - прибуток + залишок виробничих запасів на кінець періоду + товари - елементи доданої вартості (витрати на робочу силу, амортизація).

- Середній період погашення кредиторської заборгованості

$$T_{кред. заб.} = (\text{Середньорічна кредиторська заборгованість} / \text{Сума закупівель за рік}) \times 365$$

Аналізу підлягають кредити і позики банку.

Потреба підприємства у кредитах залежить від:

- забезпеченості його власними оборотними коштами;
- обсягів господарської діяльності;
- ефективності використання власних і залучених в оборот коштів.

Завданнями аналізу кредитів і позик є наступні:

– виявлення своєчасності погашення кредитів і сплати відсотків за користування ними;

- виявлення причин утворення простроченої заборгованості;
- виявлення ефективності використання кредитів;

- виявлення економічної обґрунтованості потреби у кредитах;
- розробка шляхів підвищення ефективності використання кредитів і позик.

Показниками ефективності використання кредитів і позик є наступні:

– Оборотноість кредиту в днях = Середньорічна величина кредитів і позик / Одноденний оборот з реалізації. Характеризує час, за який сума кредиту зробить новий оборот.

– Віддача кредиту = Оборот з реалізації / Середньорічна величина кредитів і позик. Відображає суму обороту, що припадає на 1 грн. середньорічної суми кредиту.

– Місткість кредиту = Середньорічна величина кредитів і позик / Оборот з реалізації. Відображає суму середньої величини кредиту на 1 грн. обороту.

Для оцінки кредитоспроможності підприємства, тобто наявності у нього передумов для одержання кредиту і повернення його в строк, використовуються показники наведені в табл. 10.4.

Таблиця 10.4 – Показники для оцінки кредитоспроможності підприємства

Показник	Нормативне значення	Розрахункова формула
Коефіцієнт автономії (незалежності від позикового капіталу)	>0,5	$K_{e.n.} = \text{Власний капітал} + \text{Забезпечення наступних витрат і платежів} / \text{Валюта балансу}$
Коефіцієнт покриття балансу	>2	$K_{п.б.} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$
Коефіцієнт залучення позичкових коштів	>0,5	$K_{e.n.} = (\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}) / \text{Валюта балансу}$
Коефіцієнт фінансування	> 1	$K_f = \text{Власний капітал} + \text{Забезпечення наступних витрат і платежів} / (\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання})$
Коефіцієнт фінансової напруги	<1	$K_z = (\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}) / (\text{Власний капітал} + \text{Забезпечення наступних витрат і платежів})$

10.5. Аналіз платоспроможності підприємства, рівня його ділової активності, ймовірності банкрутства

Аналізу в динаміці підлягають показники платоспроможності підприємства й ліквідності його активів.

Таблиця 10.5 – Показники платоспроможності підприємства й ліквідності його активів

Показник	Розрахункова формула	Нормативне значення
Коефіцієнт грошової платоспроможності (коефіцієнт абсолютної ліквідності)	$K_3 = (\text{Кошти та їх еквіваленти} + \text{Поточні фінансові інвестиції}) / \text{Поточні зобов'язання}$	$>0,2 <0,35$
Коефіцієнт розрахункової платоспроможності (коефіцієнт загальної ліквідності)	$K = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$	>2
Коефіцієнт термінової ліквідності (проміжний коефіцієнт покриття) оборотних активів	$K_{т.л.} = (\text{Грошові кошти} + \text{Поточні фінансові інвестиції} + \text{Дебіторська заборгованість}) / \text{Поточні зобов'язання}$	$>0,7$
Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{л.п.} = (\text{Оборотні активи} + \text{Витрати майбутніх періодів}) / (\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{поточні зобов'язання} + \text{доходи майбутніх періодів})$	> 1
Коефіцієнт критичної ліквідності	$K_{кр.лік.} = (\text{Оборотні активи} - \text{Виробничі запаси і незавершене виробництво}) / \text{Поточні зобов'язання}$	> 1

Ділова активність підприємства виявляється в його динамічному розвитку, досягненні ним поставлених цілей, що відображають натуральні та вартісні показники. Головними якісними і кількісними критеріями є: широта ринків збуту продукції, репутація підприємства, рівень ефективності використання фінансових ресурсів.

Показниками ділової активності підприємства, що використовуються при проведенні аналізу наведені в табл. 10.6.

Таблиця 10.6 – Показники ділової активності

Показник	Формула розрахунку	Характеристика показника
1	2	3
Коефіцієнт оборотності капіталу	$\text{Чистий дохід від реалізації} / \text{Середньорічна вартість капіталу}$	Характеризує обсяг виторгу, що припадає на 1 грн. капіталу, вкладеного в діяльність підприємства
Тривалість обороту капіталу (у днях)	$(\text{Середньорічна вартість капіталу} \times \text{Кількість днів у періоді}) / \text{Чистий дохід від реалізації}$	Характеризує кількість днів, необхідних для здійснення обороту капіталу
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{Чистий дохід від реалізації} / \text{Середньорічна вартість власного капіталу}$	Характеризує швидкість обороту власного капіталу
Тривалість обороту власного капіталу (у днях)	$(\text{Середньорічна вартість капіталу} \times \text{Кількість днів у періоді}) / \text{Чистий дохід від реалізації}$	Характеризує, скільки днів необхідно для здійснення 1 обороту власного капіталу

Продовження таблиці 10.6

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (у разях)	Чистий дохід від реалізації / Середньорічні залишки дебіторської заборгованості	Показує розширення або звуження комерційного кредиту, наданого підприємством
Середній строк оборотності дебіторської заборгованості (у днях)	Середньорічні залишки дебіторської заборгованості / Однорічний чистий дохід від реалізації	Показує, скільки в середньому днів потрібно підприємству для отримання оплати за відвантажений товар
Коефіцієнт оборотності запасів (у разях)	Чистий дохід від реалізації / Середньорічна вартість запасів	Характеризує швидкість обороту запасів
Тривалість обороту запасів (З) (у днях)	(Середньорічна вартість запасів x Кількість днів у періоді) / Чистий дохід від реалізації	Означає, скільки днів необхідно для здійснення 1 обороту запасів
Тривалість операційного циклу	Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості у днях + Середній термін обороту запасів у днях	Показує проміжок часу між придбанням запасів для здійснення діяльності та отримання коштів від реалізації товарів і послуг
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (у разях)	Чистий дохід від реалізації / Середньорічна вартість оборотних коштів	Характеризує кількість оборотів, здійснених обіговими коштами за звітний період
Тривалість обороту оборотних коштів (у днях)	(Середньорічна вартість оборотних коштів x Кількість днів у періоді) / Чистий дохід від реалізації	Показує, за скільки днів обертаються оборотні кошти
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (у разях)	Чистий дохід від реалізації / Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	Визначає, скільки разів виникає і сплачується кредиторська заборгованість за період, що аналізується
Тривалість обороту кредиторської заборгованості (КЗ) (у днях)	(Середньорічна вартість КЗ x Кількість днів у періоді) / Чистий дохід від реалізації	Визначає середню кількість днів, необхідних для розрахунків з постачальниками
Тривалість фінансового циклу (у днях)	Тривалість операційного циклу - Тривалість обороту кредиторської заборгованості у днях	Показує час, протягом якого грошові кошти вилучені з обороту
Фондовіддача основних засобів	Чистий дохід від реалізації / Середньорічна вартість основних засобів	Показує, яка частина виручку від реалізації припадає на 1 грн. вартості основних засобів
Коефіцієнт сталості економічного росту	(Чистий прибуток – Дивіденди) / Середньорічна вартість власного капіталу	Показує можливість підприємства розширити основну діяльність за рахунок реінвестування власних коштів

Також проводиться аналітична оцінка ймовірності банкрутства підприємства, що являє собою документально підтверджену неможливість підприємства проводити і фінансувати свою операційну діяльність і сплачувати термінові зобов'язання.

Метою аналізу банкрутства є структурна перебудова економіки відповідно до потреб ринку шляхом проведення санації, перепрофілювання операційної діяльності підприємства.

Ознаки банкрутства:

а) основні:

- 1) невинуватена кредиторська заборгованість, що має хронічний характер;
- 2) досягнення критичного рівня фінансової автономії;
- 3) низька якість дебіторської заборгованості;
- 4) дефіцит власного оборотного капіталу;
- 5) тривала збитковість;

б) допоміжні:

- 1) порушення ритмічності виробництва;
- 2) тривалі зупинки виробництва;
- 3) порушення в інвестиційній політиці;
- 4) судові суперечки.

Для проведення аналізу банкрутства використовуються показники:

- коефіцієнт поточної ліквідності (нормативне значення 1,7);
- коефіцієнт забезпечення власного обороту капіталу (нормативне значення 0,1);
- коефіцієнт відновлення платоспроможності (нормативне значення 1,0):

$$(K_{\text{пл.пoch}} + (M / T) \times (K_{\text{пл.кін.}} - K_{\text{пл.пoch}})) / K_{\text{пл.нор.}} \quad (10.1)$$

де $M = 6$ місяців (для відновлення платоспроможності) і 3 місяці для втрати платоспроможності;

$K_{\text{пл.пoch}}$ – коефіцієнт поточної ліквідності на початок звітного року;

T – тривалість звітного періоду (в місяцях);

$K_{\text{пл.кін.}}$ – коефіцієнт поточної ліквідності на кінець звітного періоду;

$K_{\text{пл.нор.}}$ – нормативний коефіцієнт поточної ліквідності.

Якщо $K_{\text{пл.}} < 1,7$ – підприємство неплатоспроможне, структура балансу визначається як незадовільна.

Кількісне визначення ризику банкрутства може проводитись за 2, 5, 7 факторними марками.

Найбільш важливою на практиці є 5-факторна модель Альтмана. При її застосуванні визначається функція показників, що характеризують

потенціал підприємства і результати його росту. Дану модель Альтмана можна відобразити за формулою 10.2:

$$Z = 3,3 K1 + 1,4 K2 + 1,2 K3 + 1,0 K4 + 0,6 K5, \quad (10.2)$$

де $K1$ = Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування / Середньорічна вартість майна;

$K2$ = Нагромаджені джерела (нерозподілений прибуток) / Середньорічна вартість майна;

$K3$ = Власні оборотні активи / Середньорічна вартість майна;

$K4$ = Виручка від реалізації / Середньорічна вартість майна;

$K5$ = Власний капітал / Залучені кошти або Ринкова вартість звичайних і привілейованих акцій / Всього пасивів.

Критичне значення $Z = 2,675$ (якщо менше – майже банкрут, більше — const стан).

Якщо:

- $Z < 1,8$ – дуже висока ймовірність банкрутства;
- від 1,81 до 2,7 – висока ймовірність банкрутства;
- 2,8 - 2,9 – можливе банкрутство;
- 3,0 – низька можливість банкрутства.

Оскільки ринкова вартість акцій є хиткою, то модель Альтмана має обмеження в своєму застосуванні (особливо за $K5$).

У сучасних умовах господарювання застосовується модель за формулою 10.3:

$$R = 8,38 K1 + K2 + 0,054 K3 + 0,63 K4, \quad (10.3)$$

де R = ризик банкрутства підприємства;

$K1$ = Оборотний капітал / Валюта активу;

$K2$ = Чистий результат / Власний капітал;

$K3$ = Виручка від реалізації / Валюта активу;

$K4$ = Чистий результат / Загальна сума витрат.

Ризик банкрутства підприємства збільшується при зменшенні $K1, K2, K3, K4$.

Ризик банкрутства	Ймовірність банкрутства, %
Менше 0	максимальна (90 – 100)
0—0,18	висока (60 – 80)
0,18—0,32	середня (35 – 50)
0,32—0,42	низька (15 – 20)
Більше 0,42	мінімальна (до 10)

На підприємствах при проведенні аналізу ризик банкрутства оцінюють за показниками:

- чистого прибутку підприємства;
- доходу від реалізації продукції;
- витрат на виробництво і реалізацію продукції;
- величини оборотного капіталу;
- розміру власного і всього капіталу підприємства.

Проведення аналізу дозволяє зробити висновок про можливість проведення у разі необхідності реструктуризації виробництва на підприємстві.

Питання для контролю знань

- 1) Які основні цілі та особливості зовнішньої фінансової діагностики?
- 2) Які основні принципи формування фінансової звітності згідно з Міжнародними стандартами бухгалтерського обліку?
- 3) Яке місце займає вертикальний, горизонтальний та коефіцієнтний аналіз у рамках фінансової діагностики?
- 4) Який порядок розрахунку коефіцієнтів фінансової діагностики?
- 5) Які завдання можна вирішити за допомогою фінансової діагностики?
- 6) Які існують прийоми фінансової діагностики?
- 7) Який механізм діагностики ліквідності підприємства?
- 8) Який механізм діагностики фінансової стійкості підприємства?
- 9) Що таке банкрутство і які його ознаки?
- 10) Які існують показники ділової активності, дайте їх коротку характеристику?

Лекція 11. Діагностика економічної безпеки підприємства

11.1. Характеристика економічної безпеки підприємства

Різноманіття здійснюваних бізнес-процесів сучасними підприємствами у жорстких конкурентних умовах, розробка ними різних нововведень для залучення якомога більшого числа клієнтів у прагненні отримання якнайвищих прибутків диктує необхідність упровадження структур і систем безпеки.

Завданням будь-якого суб'єкта господарювання є самореалізація, розширене самовідтворення. Самореалізація підприємства відбувається в результаті його взаємодії з факторами зовнішнього середовища, у ході здійснення конкретної діяльності. Сам суб'єкт господарювання виступає в цьому процесі як активна сторона. Він прагне опанувати передумовами своєї самореалізації для можливості здійснення контролю, що, власне, і створює безпеку його діяльності. Це означає, що безпека не є станом захищеності інтересів суб'єкта господарювання, вона створює контрольовані ним передумови функціонування.

Безпека, таким чином, є специфічною сукупністю умов діяльності. Знаходитися в безпеці – означає знаходитися в безпечних умовах, контрольованих підприємством в процесі своєї діяльності (у процесі самореалізації).

Забезпечення безпеки підприємства є процесом створення сприятливих умов його діяльності, процесом оволодіння необхідними передумовами власного існування, процесом створення умов реалізації його інтересів, досягнення поставлених цілей, в основі яких лежать його цінності. Отже, безпечними є такі умови, за яких суб'єкти господарювання зберігають і відтворюють свої цінності. Забезпечення безпеки як процесу оволодіння передумовами функціонування є одночасно процесом реалізації волі суб'єкта як здатності контролювати умови власного існування. Якщо застосовувати поняття безпека в контексті безпеки діяльності підприємства, то характеристика її складових елементів залежить від класифікації здійснюваних ним видів діяльності. Переходячи до категорії економічної діяльності підприємства, слід визначити, що основними передумовами його функціонування є ресурси, потрібні для задоволення потреби в самореалізації (виживанні, існуванні та розвитку), а також наявність конкурентного середовища. Зважаючи на те, що ресурси є обмеженими, а потреби необмежено зростають у зв'язку з розвитком і самореалізацією економічного суб'єкта, повністю задовольнити ці потреби неможливо. Наявність конкурента, який має власні життєво важливі інтереси і відповідні їм потреби, ускладнює ситуацію через його прагнення використовувати і кон-

тролювати ті ж самі ресурси. При наявності сторонніх ресурсів потреби кількох суб'єктів перетинаються в процесі їх економічної діяльності, і виникає конфлікт відносно до прав на ресурси, тобто з'являється конкуренція. Таким чином, безпека одного суб'єкта залежить від безпеки іншого суб'єкта.

Отже, можна констатувати, що загрози виникають через конфлікт інтересів з приводу володіння чи контролю за використанням ресурсів. Тобто для того, щоб підприємству забезпечити власну безпеку необхідно усвідомити прагнення конкурентів – джерел загроз, їх інтересів, потреб у ресурсах, а також наявності, кількості та якості ресурсів, контрольованих ними чи наявних на ринку.

За ринкових умов господарювання вирішального значення набуває економічна безпека всіх суб'єктів підприємницької та інших видів діяльності. Для того щоб підприємство успішно функціонувало на ринку, необхідно:

- мати достатню кількість постійної клієнтури, яка бажає співпрацювати з підприємством на довгостроковій основі;
- володіти високою конкурентоспроможністю і значними конкурентними перевагами на ринку;
- мати перспективи на ринку;
- налагодити управлінські, виробничо-господарські, техніко-технологічні та інші процеси усередині підприємства;
- підібрати кваліфікований і добре вмотивований персонал;
- забезпечити відсутність проблем з владними державними структурами.

Кожне підприємство унікальне, і у кожного керівника є власне представлення про його процвітання. Крім цього, є бажання, щоб фінансовий стан підприємства був стійким, і воно мало перспективи розвитку на ринку. Принаймні, будь-які зміни зовнішнього середовища не повинні суттєво вплинути і докорінно змінити діяльність підприємства, привівши його до банкрутства. Саме такий стан підприємства відповідає «прийнятній економічній безпеці».

Отже, економічна безпека підприємства - це такий стан корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технології, техніки, устаткування, інших майнових прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективно їх використання для стабільного функціонування та динамічного соціального і науково-технічного розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам.

Необхідність постійного дотримання економічної безпеки обумовлена наявним для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення поставлених цілей. Рівень економічної безпеки залежить від того, наскільки ефективно керівництво

підприємства спроможне уникнути можливих загроз і ліквідувати наслідки окремих негативних впливів зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Джерелами негативних впливів на економічну безпеку можуть бути:

- свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств-конкурентів);

- збіг обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринку, наукові відкриття та технологічні розробки, форс-мажорні обставини тощо).

Залежно від передумов функціонування підприємства на ринку негативні впливи на економічну безпеку можуть мати об'єктивний і суб'єктивний характер.

Об'єктивними вважаються такі негативні впливи, які виникають проти волі конкретного підприємства або його окремих працівників.

Суб'єктивні впливи мають місце внаслідок неефективної роботи підприємства в цілому або окремих його працівників (передусім керівників і функціональних менеджерів).

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування, а також високий потенціал розвитку в перспективі.

До основних функціональних завдань економічної безпеки відносять:

- забезпечення високої ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;

- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу підприємства;

- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;

- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та ефективне використання його інтелектуального потенціалу;

- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;

- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів;

- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;

- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та його функціональних відділів.

Економічна безпека як системне поняття передбачає формування певних структуроутворюючих елементів і загальної схеми її організації.

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

- формування необхідних корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технології, устаткування та інших майнових прав);

- стратегічне прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- стратегічне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;
- тактичне планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- тактичне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;
- оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства;
- здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки;
- загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки.

До структуроутворюючих елементів економічної безпеки підприємства відносяться такі складові, як:

- 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).

Тільки за умов здійснення в повному обсязі зазначених вище дій (заходів) за вказаними структуроутворюючими елементами можна буде досягти належного рівня економічної безпеки підприємства.

11.2. Аналіз рівня економічної безпеки підприємства

Рівень економічної безпеки підприємства оцінюють на підставі визначеного інтегрального критерію із зважуванням і сумуванням окремих функціональних критеріїв, що розраховуються шляхом порівняння (зіставлення) величини загрози економічної безпеки та ефективності заходів щодо її запобігання.

Аналіз і оцінку економічної безпеки підприємства виконують у такий послідовності: виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають економічну безпеку підприємства (по кожній з функціональних

складових), аналіз і оцінка ступеня їх впливу; розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної з функціональних складових; розрахунок інтегрального показника економічної безпеки підприємства, розробка комплексу заходів, спрямованих на підвищення економічної безпеки, і оцінка їх ефективності.

Оцінка рівня економічної безпеки здійснюється порівнянням розрахункових значень показника з реальними величинами, одержаними раніше стосовно підприємства, а також (коли це можливо) щодо аналогічних суб'єктів господарювання відповідних галузей економіки.

Після розрахунку впливу функціональних складових на зміну сукупного критерію економічної безпеки підприємства здійснюють функціональний аналіз заходів з організації необхідного рівня економічної безпеки підприємства за окремими складовими в наступній послідовності:

а) Визначення структури негативних впливів за функціональними складовими економічної безпеки. Розподіл об'єктивних і суб'єктивних негативних впливів.

б) Фіксація вжитих превентивних заходів для запобігання негативним впливам за всіма функціональними складовими економічної безпеки.

в) Оцінка ефективності вжитих заходів з погляду нейтралізації конкретних негативних впливів за кожною складовою економічної безпеки.

г) Визначення причин недостатньої ефективності заходів, ужитих для подолання вже наявних і можливих негативних впливів на економічну безпеку.

д) Виявлення не усунених і очікуваних негативних впливів на рівень економічної безпеки, а також тих, що можуть з'явитися в майбутньому.

е) Опрацювання рекомендацій щодо усунення існуючих негативних впливів на економічну безпеку й запобігання можливій появі нових.

ж) Оцінка вартості кожного з пропонованих заходів щодо усунення негативних впливів на рівень економічної безпеки й визначення відповідальних за реалізацію таких заходів.

Для найбільш адекватної оцінки впливу кожної складової економічної безпеки підприємства на загальний рівень економічної безпеки необхідно дослідити наступні істотно важливі проблеми:

а) Визначити функціональну складову економічної безпеки підприємства, під якою розуміють сукупність процесів, що здійснюються в організації, з усіма їх характерними особливостями і взаємозв'язками, що складають єдину родинну групу з точки зору їх функціональної ролі в забезпеченні економічної безпеки підприємства. При дослідженні і описі основної суті функціональних складових економічної безпеки підприємства необхідно виділяти:

1) найважливіші фактори, що впливають на стан функціональної складової;

- 2) основні процеси, що чинять вплив на забезпечення функціональної складової економічної безпеки підприємства;
- 3) економічні індикатори, що відбивають рівень забезпечення функціональної складової економічної безпеки підприємства;
- 4) заходи щодо забезпечення максимально високого рівня функціональної складової економічної безпеки підприємства.

б) При аналізі факторів, що впливають на стан функціональної складової економічної безпеки підприємства, доцільно виділяти внутрішні та зовнішні впливи, суб'єкти цих внутрішніх і зовнішніх впливів, а також склад, стан і методи використання тих корпоративних ресурсів, що беруть участь у процесі забезпечення даної функціональної складової економічної безпеки підприємства. Вельми важливим тут є аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх негативних впливів, а також оцінка завданих і прогнозування можливих збитків від них для даної функціональної складової економічної безпеки підприємства загалом.

в) Планування і аналіз забезпечення функціональних складових економічної безпеки підприємства здійснюється у тісній єдності з такими функціями планування і аналізу господарської діяльності підприємства, як:

- 1) календарне планування господарської діяльності підприємства;
- 2) нормування матеріалів і поставок;
- 3) фінансове і бюджетне планування, в тому числі планування заборгованості;
- 4) планування персоналу;
- 5) планування режимів роботи обладнання;
- 6) планування збуту;
- 7) бухгалтерський облік і фінансовий аналіз.

г) Розрахунок рівня виконання запланованих значень часткових критеріїв стану функціональних складових економічної безпеки підприємства. Здійснюється він шляхом розподілу сумарної загальної оцінки фактичного рівня забезпечення функціональної складової економічної безпеки підприємства до запланованого значення цього показника. Планові і фактичні значення часткових функціональних критеріїв забезпечення економічної безпеки підприємства розраховуються за методикою, аналогічною методиці розрахунку сукупного критерію економічної безпеки підприємства. Частковий функціональний критерій економічної безпеки підприємства за цією методикою необхідно розраховувати як відношення сукупного відверненого збитку по даній складовій економічної безпеки підприємства до суми витрат на реалізацію заходів по запобіганню збитків від негативних впливів і загального зазначеного збитку по складовій. Розрахункові часткового функціонального критерію економічної безпеки підприємства відповідає наступна формула:

$$ЧФК = \frac{З_{ВИ}}{В + З_{ЗАГ}}, \quad (11.1)$$

де ЧФК – частковий функціональний критерій рівня забезпечення функціональної складової економічної безпеки підприємства;

З_{ВИ} – сукупний відвернений збиток по складовій;

В – сумарні витрати на реалізацію заходів по запобіганню збиткам з даної функціональної складової економічної безпеки підприємства в періоді, що аналізується;

З_{заг} – загальний зазнаний збиток по даній функціональній складовій економічної безпеки підприємства.

Безсумнівно, що достовірна оцінка всіх можливих зазнаних і відвернених збитків по кожному із заходів, які реалізуються, є надто складною, однак саме така методика співвідношення різних аспектів економічної безпеки підприємства за однорідним критерієм оцінки збитків, який, до того ж, вимірюється в тих самих вартісних одиницях, що і витрати на реалізацію заходів, які вживаються, є, мабуть, найбільш адекватною при розрахунку ефекту, що отримується від заходів по забезпеченню функціональних складових економічної безпеки підприємства.

11.3. Механізми забезпечення належної економічної безпеки підприємства

Система безпеки підприємства складає множину взаємопов'язаних елементів, що забезпечують своєчасне виявлення та попередження як зовнішніх, так і внутрішніх небезпек та загроз, забезпечення захисту діяльності підприємства і досягнення їм цілей бізнесу.

Складовими елементами системи є : об'єкт безпеки, суб'єкт безпеки, механізм безпеки, а також практичні дії щодо забезпечення безпеки.

Суб'єктів забезпечення безпеки підприємства можна поділити на дві групи: ті, що входять до структури самого підприємства (спеціальні суб'єкти – служба безпеки або охорона, рятувальна служба, інші; напівспеціальні суб'єкти – юридичний відділ, фінансова служба та інші; інший персонал підприємства), ті, що знаходяться за межами підприємства та не підпорядковуються його керівництву (державні органи – законодавчі, виконавчі, судові, правоохоронні, науково-освітні заклади, інші; недержавні організації – приватні охоронні й детективні агенції, аналітичні центри, інформаційні служби, інші; кримінальні структури).

До елементів механізму забезпечення економічної безпеки відносяться: закони, правові норми, спонукальні мотиви й стимули, методи, заходи, сили та засоби.

Завдання, що вирішуються завдяки механізмам забезпечення належної економічної безпеки:

- прогнозування можливих загроз економічній безпеці підприємства;
- організація діяльності з попередження можливих загроз;
- виявлення, аналіз і оцінка реальних загроз економічній безпеці, які виникли;
- організація діяльності щодо реагування на загрози, які виникли.

Організація й функціонування комплексної системи забезпечення економічної безпеки повинні базуватися на наступних принципах: комплексності або системності; безперервності; законності; сполучення превентивних і реактивних заходів; диференційованості; сполучення гласності й конфіденційності; компетентності; економічної доцільності.

Складові системи забезпечення економічної безпеки визначаються двома факторами:

- потенційним складом і структурою загроз;
- фінансовими можливостями підприємства.

Постійне посилення дії факторів, що загрожують економічній безпеці підприємства, потребує створення системи моніторингу стану і динаміки розвитку підприємства з метою завчасного попередження небезпек та загроз і вживання необхідних заходів щодо захисту та протидії.

Основні цілі моніторингу повинні бути наступними:

- оцінка стану та динаміки розвитку виробництва підприємства;
- виявлення деструктивних тенденцій і процесів розвитку потенціалу виробництва;
- визначення причин, джерел, характеру, інтенсивності впливу загрозливих факторів на потенціал виробництва;
- прогнозування наслідків дії загрозливих факторів;
- системно-аналітичне, вивчення сформованої ситуації та тенденцій її розвитку, розробка цільових заходів щодо захисту підприємства від загроз.

При здійсненні моніторингу повинен діяти принцип безперервності спостереження за станом об'єкта моніторингу з урахуванням фактичного стану і тенденцій розвитку його потенціалу, а також загального розвитку економіки, політичної обстановки та дії інших загальносистемних факторів.

Питання для контролю знань

- 1) Які основні методологічні підходи до діагностики економічної безпеки підприємства?
- 2) Які складові можна виділити в економічній безпеці підприємства?
- 3) Які існують загрози для економічної безпеки підприємства?
- 4) Як оцінити фінансову безпеку підприємства?
- 5) Які основні функціональні завдання вирішує економічна безпека?
- 6) Які основні методологічні підходи до визначення станів функціонування підприємства?
- 7) У чому сутність, недоліки та переваги існуючих однокритеріальних показників прогнозування неплатоспроможності підприємства?
- 8) Які існують завдання, що вирішуються завдяки механізмам забезпечення економічної безпеки?

Тема 12. Діагностика корпоративної культури підприємства

12.1. Передумови становлення корпоративної культури

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

У ринкових умовах господарювання корпоративна культура присутня як природний, непомітний і всеосяжний фактор. Невиразність культури не означає її незначності. Основна функція корпоративної культури в такому розумінні полягає в регулюванні відносин між людьми за допомогою принципів поведінки, правил і норм. Культура дає підприємству відчуття стабільності, а його співробітникам відчуття емоційного залучення до діяльності підприємства. Вона також сприяє реалізації основної потреби людини - потреби в самоповазі, яка мотивує позитивну оцінку будь-якого працівника. Якщо у співробітників конкретного підприємства виникає питання щодо їх відмітних особливостей від працівників інших підприємств, предметом гордості може бути успішність функціонування підприємства на ринку, прогресивне керівництво, нові бізнес-технології, престижність обійнятої посади тощо. Якщо підприємство не має вказаних характеристик, то предметом гордості можуть стати сприятливий мікроклімат у трудовому колективі, доброзичливі відносини з колегами. Для рядового співробітника ці характеристики можуть бути не менш значимими: працівник може погодитися на невисоку заробітну плату, відсутність перспектив тощо заради збереження цих відносин (хоча в сьогоденні умовах господарювання вітчизняних підприємств це майже нереальна ситуація).

Значимість корпоративної культури зростає в умовах жорсткої конкуренції, легкої і швидкої ротації товарів, сильної ринкової позиції постачальників і клієнтів. У таких умовах збут продукції стає більш проблематичним, ніж її виробництво. Основними причинами, що змушують сучасні підприємства змінювати корпоративну культуру, є зростання

конкуренції на товарних ринках та розширення (розгалуження) діяльності підприємств (поява нових підрозділів, філій, представництв тощо).

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

12.2. Аналіз чинників впливу на формування корпоративної культури

Організаційна культура визначається як система прийнятих на підприємстві цінностей, переконань і норм, сформованих з часом під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів, засвоєних або розроблених визначеною групою, що виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам як правильний образ сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем. Вона включає як управлінські функції, так і характеристики підприємства.

Організаційна культура містить такі складові:

- світогляд, що направляє дії робітників підприємства відносно інших співробітників, клієнтів або конкурентів;
- культурні цінності, що домінують на підприємстві, такі як «якість продукції» або «оцінюване лідерство», символи і міфологія;
- характеристики поведінки при взаємодії людей, такі як ритуали і церемонії, а також мова, використовувана при спілкуванні;
- норми, прийняті на підприємстві, зокрема так звані "правила гри", які необхідно засвоїти будь-кому, хто стає робітником підприємства;
- психологічний клімат на підприємстві, з яким стикається людина при взаємодії з її співробітниками.

Ці компоненти представлені на трьох рівнях: рівні артефактів, рівні цінностей і рівні базових уявлень.

Артефакти є самим поверхневим рівнем, що включає всі прояви, які можна побачити, почути і відчувати при входженні в нову організацію з незнайомою культурою. Вони містять у собі зримі групи, такі як: мова організації; технологія й продукти діяльності; її стиль, втілений в манері спілкування, емоційній атмосфері, міфах та історіях, пов'язаних з організацією; опис прийнятих цінностей; зовнішні ритуали; корпоративні свята і церемонії. У цей рівень також включаються видима поведінка групи й відповідні організаційні процеси.

Наступний рівень – культурні цінності, прийняті членами організації, за якими створюються норми й форми поведінки в організації.

Ядром організаційної культури є цінності, що поділяються і декларуються засновниками та найбільш авторитетними членами організації. В одних організаціях співробітники орієнтовані на заробіток грошей, в інших

більш важливими вважаються технологічні інновації або добробут співробітників. Іноді проголошені цінності не погоджуються з базовими уявленнями, тому розглядаються цінності, що відповідають основним уявленням, і цінності, що суперечать їм внаслідок якихось висновків або претензій.

Для того, щоб розшифрувати організаційну культуру підприємства і навчитися правильно прогнозувати поведінку його співробітників, необхідно розглянути останній, глибинний рівень культури – базові уявлення.

До базових уявлень відносять судження, вірування, що сприймаються робітниками на підсвідомому рівні, як такі, що розуміються, є правильними і не підлягають сумніву. Цей рівень представлений уявленням про навколишній світ, людину й суспільство, на який впливають культурні, національні особливості, релігійні представлення, родина і т.д.

Культура як набір базових уявлень визначає, на що треба звертати увагу, в чому зміст тих або інших предметів і явищ, якою повинна бути реакція на те, що відбувається, які дії слід починати в тій чи іншій ситуації.

Структура культури виробництва та визначення її основних елементів:

– культура умов праці – це сукупність об'єктивних умов і суб'єктивних факторів, що визначають поведінку людини в процесі виробничої діяльності. Ця частина культури виробництва включає характеристики й показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних та естетичних умов праці;

– культуру засобів праці й трудового процесу характеризують такі елементи, як упровадження новітніх досягнень науки й техніки у виробництво, рівень механізації та автоматизації, якість устаткування та інструментів, ритмічність і планомірність роботи підприємства, рівень матеріально-технічного забезпечення, якість продукції, використання передових методів праці, методи оцінки результатів праці, забезпечення дисципліни;

– культуру міжособистісних відносин у трудовому колективі визначають соціально-психологічний клімат, наявність почуття колективізму, взаємодопомоги, наявність і сприйняття усіма працівниками цінностей і принципів роботи підприємства;

– культуру управління визначають методи управління, стиль керівництва, індивідуальний підхід, сприйняття персоналу як надбання підприємства, професіоналізм керівників, включаючи комунікативну компетентність, методи стимулювання, підвищення рівня задоволеності працею;

– культуру працівника можна подати як сукупність моральної культури (що виявляється в поведінці людини, знанні етикету, правил поведінки, гарних манер), і культури праці (що визначається рівнем освіти

і кваліфікації працівника, його ставленням до праці, дисциплінованістю (технологічною і трудовою), ретельністю, творчістю на робочому місці).

Організаційна культура проявляється в трьох напрямках: моделі виконання робіт, моделі ділової взаємодії і моделі міжособистісного спілкування. Кожна з моделей характеризується низкою елементів:

– Елементи моделі виконання роботи відбивають змістовні аспекти управління та виконання: яким чином приймаються стратегічні, тактичні й оперативні рішення на підприємстві? Чи є всередині підприємства угруповування з різними цілями? Яка адміністративна структура підприємства? Яким чином цілі й завдання кожного рівня доводяться до виконавців? Як організована функціональна взаємодія на підприємстві? Який ступінь свободи й ініціативи виконавців на різних рівнях, наскільки вони приймають на себе відповідальність? Як здійснюється контроль за досягненням цілей і виконанням завдань та їх оцінка? Які вимоги до якості та ефективності праці, як оцінюються та компенсуються витрати співробітників? На підставі яких даних проводяться зміни в системі управління підприємством? Як часто відбуваються нововведення, удосконалюються технології, впроваджується нова техніка?

– Елементи моделі ділової взаємодії визначають, в якій формі здійснюється ділова комунікація між співробітниками, як здійснюється передача інформації? У якому вигляді передається інформація? Як проводяться наради? Як робляться доповіді й повідомлення? Як відбуваються обговорення?

– Елементи, що визначають моделі міжособистісного спілкування:

Чи склалися на підприємстві групи з подібними захопленнями? Наскільки співробітники цікавляться особистим життям інших і розповідають про свої успіхи, проблеми, захоплення? З чого починається робочий день? Як прийнято проводити перерви? Як прийнято проводити час поза роботою? Описати культуру підприємства можна за такими складовими:

– Організаційні механізми (процедури, правила, інструкції) – через критерії і процедури відбору; систему мотивації; структуру повноважень, стандарти роботи; навчання і розвиток персоналу; формалізацію відносин; механізм прийняття рішень; структуру комунікацій; чіткість у розподілі функцій.

– Персонал як носій організаційної культури через цінності, характер взаємин; відношення до організації; відношення до роботи; кваліфікацію; якість роботи тощо.

Для успішного формування корпоративної культури на підприємстві важливо враховувати наведені нижче поради.

– Питання щодо формування корпоративної культури ініціює вище керівництво підприємства, а її реальними провідниками стають менеджери верхньої і середньої ланок управління. Служба управління персоналом (кадрова служба) чи будь-який інший функціональний підрозділ, який ад-

мініструє процес упровадження корпоративної культури у виробничо-господарську діяльність підприємства, має використовувати ефективні технології. Але разом з формуванням нової корпоративної культури менеджерам підприємства необхідно усвідомити той факт, що змінюватися доведеться, насамперед, їм самим. Керівництво має здійснити оцінку готовності до змін. Якщо підприємство готове адаптуватися до змін, то ідеї корпоративної культури можна упроваджувати на основі щоденних прикладів здійснюваної роботи, внутрішньої політики - тільки тоді вони принесуть користь у вигляді економічного ефекту.

–Перед упровадженням будь-яких змін у господарську діяльність підприємства, а тим більше перед формуванням нової корпоративної культури, важливо підготувати чи запросити висококваліфікованих фахівців, здатних займатися цим питанням.

–До процесу упровадження нової корпоративної культури важливо надати співробітникам потрібну інформацію, сформулювати проблеми, твердо визначити напрямки небажаного розвитку підприємства. Зміни в культурі необхідно впроваджувати, дотримуючись загальноприйнятої послідовності: спочатку зважуючи проблеми, що загрожують ефективному функціонуванню підприємства, потім - упроваджуючи в життя бажані принципи поведінки. Після цього шляхом переконання, прямого тиску, інших методів слід реалізовувати на практиці опрацьований майбутній спосіб господарювання. На кожному етапі таких змін обов'язково слід здійснювати контроль і коригування.

Фактори, що сприяють і гальмують зміни в корпоративній культурі підприємства, докладно проаналізовані в табл. 12.1.

Таблиця 12.1 – Перелік факторів, що сприяють та гальмують розвиток ефективної корпоративної культури на підприємстві

Сприятливі фактори	Гальмуючі фактори
<ol style="list-style-type: none"> 1.Збільшення контактів із зовнішнім середовищем і відкритість до нових ідей. 2. Аналіз потреб клієнтів. 3.Дослідження й аналіз дій і досягнень конкурентів. 4.Залучення зовнішніх консультантів. 5.Навчання робітників і керівників поза межами підприємства. 6.Швидко змінюваний, чітко структурований, але ненадійний ринок. 7.Тиск щодо здійснюваної політики з боку зовнішніх засновників підприємства. 8. Підбір кадрів на об'єктивній основі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зосередження на внутрішніх процедурах і правилах підприємства. 2. Незрозумілі критерії оцінки успіху підприємства та його окремих працівників. 3. Домінуюча позиція підприємства на ринку. 4. Низьке розмаїття робіт, сильний конформізм і згуртованість робочих груп. 5. Низька професійна рухливість управлінських кадрів, великий стаж роботи на одному підприємстві. 6. Інтуїтивний підбір кадрів, заснований на суб'єктивних критеріях оцінки.

Аналіз свідчить про те, що більшість гальмуючих факторів характерні для орієнтованого на виробництво, стабільно функціонуючого, замкнутого підприємства. Серед сприятливих факторів – елементи ринкових вимог, еластичних, відкритих до змін, діючих в умовах підвищеної ризикованості функціонування підприємства. Таким чином, основні проблеми, що змушують сучасні підприємства формувати корпоративну культуру, зводяться до посилення конкуренції, урізноманітнення операцій, розширення діяльності підприємства, упровадження нових технологій.

12.3. Оцінка корпоративної культури підприємства

Діагностику організаційної культури підприємства можна проводити з використанням інструменту OCAI (Organizational Culture Analysis Instrument), який базується на моделі «рамкової конструкції конкуруючих цінностей» Оцінка організаційної культури за допомогою цього інструменту дає уявлення про те, як функціонує підприємство, якими цінностями воно характеризується, на яких слід зосередити увагу, яких змін або дій потребує підприємство.

Інструмент OCAI, який має форму запитальника призначений для оцінки організаційної культури підприємства за шістьма ключовими вимірами (найважливіші характеристики, загальний стиль лідерства в організації, управління найманими робітниками, сполучна сутність організації стратегічні цілі, критерії успіху). Кожне з шести питань, включених в інструмент OCAI, припускає чотири альтернативи відповідей (A, B, C, D) Бали 100-бальної оцінки розподіляються між цими чотирма альтернативами в тому ваговому співвідношенні, що найбільшою мірою відповідає оцінюваної організації Рейтингові оцінки за ознаками допомагають висунути на перший план ті аспекти досліджуваної організації, що визначають характерний для неї тип культури. Організаційна культура оцінюється за точним станом та виходячи з майбутніх переваг.

По кожній альтернативі розраховують середні оцінки, що характеризують відповідно «Поточний стан» і «Кращий стан».

При побудові профілю організаційної культури виділяються наступні три етапи:

Етап I. Середні оцінки для кожної альтернативи (A, B, C, D), що характеризують «Поточний стан», вносять у форму діаграми «Організаційний профіль» (рис.12.1).

Оцінка альтернативи A представляє кланову культуру (відзначається відповідне значення на діагональній лінії, що простирається нагору у верхній лівий квадрант форми).

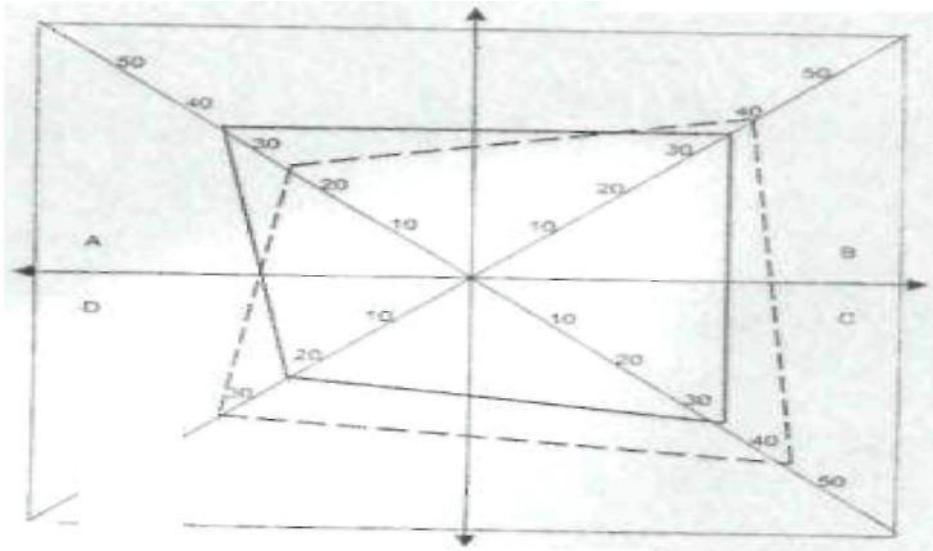


Рисунок 12.1 – Профіль організаційної культури (приклад)

Оцінка альтернативи В представляє адхократичну культуру (відзначається відповідне значення на діагональній лінії, що йде нагору у верхній правий квадрант форми).

Оцінка альтернативи С представляє ринкову культуру (відзначається значення на діагональній лінії спрямованої вниз у нижній правий квадрант форми).

Оцінка альтернативи D визначає ієрархічну культуру (відзначається значення на діагональній лінії, що йде вниз у нижній лівий квадрант форми).

Кланова культура: організація, яка концентрує увагу на гнучкості в прийнятті рішень усередині організації, турботі про людей і гарному ставленні до споживачів.

Адхократична культура: організація, яка концентрує увагу на зовнішніх позиціях у сполученні з високою гнучкістю й індивідуальністю підходів до людей.

Ієрархічна культура: організація, яка концентрує увагу на внутрішній підтримці у сполученні з необхідною стабільністю і контролем

Ринкова культура: організація, яка концентрує увагу на зовнішніх позиціях у сполученні з необхідною стабільністю і контролем

Етап II. З'єднуються відзначені в кожному квадранті форми точки так, щоб вийшов чотирибічний багатокутник. Цей профіль зображує культуру організації такою, якою вона сприймається прямо тепер (а саме, ак-

центуючи найбільш сильні й слабкі аспекти культури організації).

Етап III. На той же рисунок наносять середні оцінки для кожної альтернативи (A, B, C, D), що характеризують «Кращий стан».

Точки з'єднуються пунктирними лініями, щоб відрізнити кращу культуру від існуючої. Це дозволяє порівняти, в якій мірі нинішня культура відповідає кращій, а також дає можливість визначити, в чому саме її можна змінити для досягнення відповідності.

Кланова культура		Адхократична культура
Зробити більше ...		Зробити більше ...
Зробити менше ...		Зробити менше .
Продовжувати робити ...		Продовжувати робити ...
Ієрархічна культура		Ринкова культура
Зробити більше ..		Зробити більше ...
Зробити менше ...		Зробити менше ...
Продовжувати робити ...		Продовжувати робити ...

Рисунок 12.2 – Дії, які варто розпочати

Визначена графічно невідповідність між профілями існуючої й кращої культури дає чітке уявлення про те, на чому слід зосередити увагу:

- які характеристики повинні домінувати в новій культурі;
- на чому акцент треба послабити або від чого варто відмовитися, якщо передбачається вихід з конкретного квадранта;
- чи варто зберегти деякі характеристики при виході з конкретного квадранта;
- що продовжує залишатися важливим в існуючому культурному типі, незважаючи на бажання підсилити інший тип культури;
- які найбільш важливі компроміси;
- яким чином можна буде розпізнати нову культуру.

Тобто чітко визначити, які зміни передбачаються, а які ні в результаті перестановки акцентів у конкретних типах культури.

12.4. Моделі й типи організаційної культури

Для визначення і опису поняття організаційної культури було побудовано безліч моделей.

Модель Г. Харрісона розрізняє чотири типи організації з культурою, що орієнтуються: на роль, на завдання, на людину і на владу. Критеріями

аналізу було обрано процес розподілу влади, ціннісні орієнтації особистості, відносини працівника в організації, структуру організації та характер її діяльності на різних етапах еволюції.

Корпоративна культура, орієнтована на ролі. У центрі уваги – процедури і правила. Особливо виділяються ієрархія і статус. Працівники просуваються по службі чітко визначеними кар'єрними шляхами. Цінності – стабільність, респектабельність, компетентність. Організація не може швидко адаптуватися до змін, їй бракує гнучкості.

Корпоративна культура, орієнтована на завдання. У центрі уваги – гнучкість, швидкість, здатність справлятися з новими ситуаціями й адаптуватися до них. Структурні функції й дії організації оцінюються залежно від внеску у виконання завдання. Влада вважається законною, якщо вона заснована на відповідних знаннях і компетенції. Кар'єра працівника залежить від здатності справлятися з більш складними змінами й завданнями.

Корпоративна культура, орієнтована на людину. Сама організація – це засіб для виконання бажання її членів, які вони можуть виконати самі. У центрі уваги – уміння і потенціал окремих працівників. Кар'єра працівника залежить від якості його роботи й досягнень.

Корпоративна культура з орієнтацією на владу (силу). У центрі уваги – зростання організації, намагання стримувати навколишнє оточення, угамування опору. Керівники докладають усі зусилля, щоб установити абсолютний контроль над підлеглими. Працівники борються за стратегічні посади, кар'єра складається відповідно до їх положення.

Організації з культурою, орієнтованою на владу, зображені у вигляді павутини. У них існує тільки один центр влади. Результати є головними критеріями успіху. Гарний співробітник цієї організації старанно працює, додержується усіх вказівок і робить тільки свою роботу відповідно до інтересів людини в центрі влади.

Організації з рольовою культурою зображені у вигляді грецького храму. Міць такої організації полягає в колонах – функціонуючих відділах, що координуються верхівкою грецького храму. Домінують логіка й раціональність. Підтримка справ і поліпшення системи мають більше значення, ніж гнучкість і спритність. Спеціалізація завдань, опис роботи, процедури відіграють величезну роль.

Організації з культурою, орієнтованою на завдання, зображені у вигляді гри. Співробітники організацій такого типу прагматичні й готові пристосовуватися до вимог роботи. Для того, щоб поліпшити якість роботи, вони об'єднуються в групи. Це – культура груп експертів.

Організації, орієнтовані на індивідуальну культуру, зображені у вигляді протоплазми. Основна проблема – невизнання влади організації. В організаціях з такою культурою структури й технологічні операції зведені до мінімуму.

Модель AGIL (adaptation (адаптація); goal-seeking (досягнення цілей); integration (інтеграція); legacy (легітимність), розроблена Т. Парсоном, виходить з того, що цінності організаційної культури є найбільш важливими інструментами реалізації функцій цієї моделі, й оцінює зв'язок між культурою та результатами діяльності підприємства.

По-перше, адаптивна культура здатна бути каталізатором змін. Цінності, підтримувані адаптивною культурою: довіра, схильність до ризику, підприємництво, креативність, інновації і т. д. По-друге, культура повинна бути адекватна поставленим цілям, допомагати реалізувати обрану стратегію, досягати поставлених цілей. По-третє, організація повинна мати здатність розвивати й підтримувати систему визначених внутрішніх взаємин між своїми членами. По-четверте, культура повинна розділятися більшістю співробітників, а діяльність організації повинна бути законною і визнаною суспільством.

Г. Хофстед розробив модель, яка порівнює культури різних країн за наступними чотирма параметрами:

– Індивідуалізм/колегіальність (IND). Індивідуалізм припускає, що людина діє, виходячи зі своїх власних інтересів, а також інтересів найближчих до нього людей. Організація піклується про задоволення запитів співробітника, вимагаючи від нього, у свою чергу, повного та безумовного підпорядкування.

– Зона влади (Power Distance, PDI). Сфера поширення влади як елемента культури визначається простором, у межах якого навіть найменш наділений владою співробітник в організації усвідомлює нерівноправність у розподілі влади. В середині підприємства цей критерій включає виплати, право власності, атрибути посади.

– Зменшення (усунення), невизначеності (Uncertainty Avoidance, UIA). Суспільні правила, розпорядження, норми поведінки покликані допомогти членам організації й суспільства зменшити невпевненість та невизначеність. Проте культура, позбавлена сприйняття невизначеності, відрізняється активністю, агресивністю та нетерпимістю.

– Мужність/жіночість (MAS). Індекс мужності демонструє те, наскільки організація віддає перевагу чоловічим цінностям (самоствердження, успішність, матеріальний успіх, конкуренція, честолюбство) у порівнянні з жіночими (професійна безпека, підтримка соціальних контактів, якість життя).

Кожна організація повинна розробити й прийняти свій кодекс організаційної культури, де варто відбити характерне для неї відношення до законності, якості продукції, фінансів, виробничих зобов'язань, розподілу ділової інформації, персоналу і т. д. Крім цього, модель необхідно періодично аналізувати в зв'язку з успіхами або невдачами й перебудовувати відповідно до мінливих вимог до роботи конкретної організації.

К. Камероном і Р. Куїном запропонована рамкова конструкція конкуруючих цінностей за двома вимірами.

Перший вимір відокремлює критерії ефективності, що підкреслюють гнучкість, дискретність і динамізм, від критеріїв, що оцінюють стабільність, порядок і контроль. Другий вимір відокремлює критерії ефективності, що підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію та єдність, від критеріїв, асоційованих із зовнішньою орієнтацією, диференціацією та суперництвом. Ці виміри формують чотири квадранти з набором індикаторів організаційної ефективності, що визначають стрижневі цінності, за якими виносяться судження про підприємство: клан, адхократія, ринок та ієрархія.

Ієрархічна культура. Ключовими цінностями успіху є чіткий розподіл повноважень щодо прийняття рішень, стандартизовані правила й процедури, механізми обліку й контролю. Сумісна з цією формою організаційна культура характеризується як формалізоване і структуроване місце роботи. Діяльність людей керується процедурами. Ефективні лідери – це гарні організатори й координатори. Довгострокові цілі організації – забезпечення стабільності, передбачуваності й прибутковості.

Ринкова культура. Акцент на зовнішніх позиціях і контролі. Головні установки бізнесу – прибутковість, підсумкові результати, сила в ринкових нішах, безпечні споживчі бази. Стрижневі цілі – конкурентоздатність і продуктивність. Організація оцінюється як місце для роботи, орієнтованої на результати. Лідери є твердими хазяїнами й суворими конкурентами. Важливим вважається випередження суперників у конкурентній боротьбі та лідерство на ринку.

Кланова культура. Типовими характеристиками підприємств цього типу є бригадна робота, програми залучення найманих робітників у бізнес і корпоративні зобов'язання перед ними. Підприємство характеризується як дружнє місце роботи. Лідери мислять як вихователі. Організація тримається завдяки відданості та традиціям. Акцент робиться на довгостроковій вигоді від удосконалення особистості, високого ступеня згуртованості колективу й сприятливого клімату.

Адхократична культура. Ключовими цінностями успіху є виробництво/надання унікальних і оригінальних продуктів і/або послуг, швидка адаптація до нових можливостей. Яскраво виражений акцент на індивідуальності, заохоченні ризику й передбаченні майбутнього. Для організацій з цим типом культури властиві: відсутність якої-небудь організаційної схеми, тимчасовий фізичний простір, тимчасові ролі; творчість і новаторство. У довгостроковій перспективі організація акцентує увагу на швидкому зростанні й знаходженні нових ресурсів.

Питання для контролю знань

- 1) Які вихідні принципи та особливості психологічного та культурологічного підходів в управлінні?
- 2) Що таке корпоративна культура?
- 3) Які складові можна виділити у корпоративній культурі?
- 4) Які основні ознаки культурної корпорації?
- 5) Які функції на рівні корпорації виконує економічна культура?
- 6) Які методи, прийоми та способи використовують при проведенні культурологічної діагностики?
- 7) Визначте структуру культури виробництва, та її основні елементи.
- 8) Які основні особливості проведення культурологічної діагностики?
- 9) Охарактеризуйте модель, яка порівнює культури різних країн.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНА ЛІТЕРАТУРА

1. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: Новости, 2000. – 256 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Л. И. Евленко: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
3. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств. - К.: Кондор.- 2004.- с.180.
4. Гетьман О.О. Економічна діагностика – К.: КНЕУ, 2007. – с.307
5. Городня Т.А. Економічна та фінансова діагностика – Львів: Магнолія.-2008.- с. 282
6. Денисов А. Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией / А.Ю. Денисов, С. А. Жданов. – М.: Дело и Сервис, 2002. – 416 с.
7. Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка/ С. Дибб, Л.Симкин. – СПб.: Питер, 2001. – 240 с.
8. Економічна діагностика: навч. посібник.- Львів: Новий світ-2011.- с. 452
9. Економічна діагностика. Практикум: навч. посібник // Т.Д. Костенко.- К.: ЦНЛ.- 2007.- с. 186
10. Євдокимова Н.М. Економічна діагностика. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни.- К.: КНЕУ, 2006.- с. 110.
11. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А.Т. Зуб, М. В. Локтионов. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
12. Клейнер Г. Б., Смоляк С. А. Экономические зависимости: принципы и методы построения. –М.: Наука, 2000. – 104 с.
13. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 560 с.
14. Коробов М.Я. Фінасово-економічний аналіз діяльності підприємств. – К.: Знання, 2000. – 347 с.
15. Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства- Київ.- 2007.- с. 400.
16. Костенко Т.Д. Економічна діагностика. Практикум - Київ.- 2007.- с. 186.
17. Микерин Г. И. и др. Международные стандарты оценки. – М.: Новости, 2000. Кн. 1. – 264 с, Кн. 2. – 260 с.
18. Мигром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: в 2 т. / Пер. с англ. под ред. И. И. Елисеевой, В. Л. Тамбовцева. – СПб.: Экономическая школа, 2001. – Т. 1 – 468 с.

19. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. — СПб.: Питер, 2000.
20. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой / Пер. с англ. — М.: МТ Пресс, 2001. — 296 с.
21. Портер М. Конкуренция: учеб. пособие / Пер. с англ.: — М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. — 495 с.
22. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1997. — 390 с.
23. Рапопорт Б. М. Оптимизация управленческих решений. — М.: ТЕИС, 2001. — 264 с.
24. Спивак В. А. Корпоративная культура — СПб.: Питер, 2001. — 352 с.
25. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — М: ИНФРА-М, 2001. — 336 с.
26. Скотт Марк К. Факторы стоимости: руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2000. — 432 с.
27. Современные технологии управления — ключ к успеху в бизнесе // Управление персоналом. — 2002. — №4. — С. 6 — 13.
28. Статистика: підручник / С. С. Герасименко та ін. — К.: КНЕУ, 2000.
29. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / Пер. с англ. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
30. Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства / Пер. з англ. — К.: Всеувито: Наукова думка 2001. — 367 с.
31. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / Пер. с англ. — М.: Дело, 2000.
32. Управление современной компанией / Под ред. проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Липсо. — М.: ИНФРА — М, 2001. — 586 с.
33. Шейн З. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. — СПб.: Питер, 2002. — 336 с.
34. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.
35. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова; 2-е изд. — СПб.: Специальная литература, 1999. — 589 с.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Тема 1. Предмет, методи, сутність та завдання бізнес-діагностики.....	6
1.1. Бізнес - діагностика: сутність, класифікація за ознаками	6
1.2. Інструментарій бізнес - діагностики.....	8
1.3. Предмет і завдання навчальної дисципліни.....	15
Тема 2. Діагностика конкурентного середовища підприємства...	17
2.1. Сутність діагностичних процесів в галузі оцінювання конкурентного середовища підприємства. Визначення та основні складові конкурентного середовища підприємства.....	17
2.2. Формування системи збору зовнішньої поточної інформації про конкурентів в ієрархічному ринковому середовищі.....	20
2.3. Система показників оцінки конкурентного середовища підприємства.....	22
2.4. Вибір і оцінка стратегічної позиції підприємства на ринку.....	26
2.5. Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання підприємства на ринку.....	30
Тема 3. Оцінювання стратегічного протистояння підприємств-конкурентів.....	36
3.1. Сутність та зміст поняття стратегічного протистояння підприємств в конкурентному середовищі.....	36
3.2. Діагностика цілей і намірів конкурентів.....	37
3.3. Оцінка інтенсивності конкуренції.....	40
3.4. Методи і моделі оцінки протистояння підприємств-конкурентів.....	43
Тема 4. Діагностика конкурентоспроможності підприємства.....	53
4.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства.....	53
4.2. Еволюція теорії конкурентних переваг.....	56
4.3. Конкурентний статус підприємства.....	58
4.4. Підходи до оцінки конкурентоздатності підприємства.	61
Тема 5. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства.....	70
5.1. Поняття конкурентоспроможності продукції підприємства.....	70
5.2. Конкурентні стратегії позиціонування товару на ринку.....	73
5.3. Конкурентоспроможність і якість продукції.....	76

5.4. Методика діагностики конкурентоспроможності продукції підприємства.....	79
5.5. Напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.....	89
Тема 6. Діагностика стратегічного та оперативного планування на підприємстві.....	91
6.1. Зміст та етапи процесу стратегічної діагностики підприємства.....	91
6.2. Методичні основи планування господарської діяльності підприємства.....	10
6.3. Механізм оцінки ефективності оперативного планування на підприємстві.....	1
Тема 7. Діагностика потенціалу підприємства.....	10
7.1. Виробничий потенціал підприємства: сутність, склад та структура.....	8 11
7.2. Діагностика виробничої програми підприємства.....	4
7.3. Ресурсне обґрунтування виробничо-господарської діяльності підприємства.....	11
7.4. Оцінка ефективності виробничого потенціалу підприємства.....	4 11
7.5. Оцінка витратності виробничої програми підприємства.....	5
7.6. Оцінка стану та використання виробничого потенціалу	12
Тема 8. Діагностика майна і ринкова ціна підприємства.....	0
8.1. Основні методологічні положення щодо оцінки вартості підприємства.....	12
8.2. Підходи до оцінки підприємств.....	9
8.3. Діагностика підприємства з використанням майнового підходу.....	13
8.4. Методологічні основи діагностики майна і ринкової вартості вітчизняних підприємств.....	0 13
Тема 9. Управлінська діагностика.....	4
9.1. Сутність та підходи до визначення організаційної ефективності.....	13 9
9.2. Результативність та ефективність системи менеджменту. Показники ефективності управління.....	13
9.3. Діагностика антикризового управління підприємством.....	9 14
Тема 10. Фінансова діагностика.....	3
10.1. Методика проведення аналізу фінансового стану підприємства.....	14
10.2. Аналіз майнового стану підприємства.....	6
10.3. Аналіз фінансової стабільності підприємства та	

ефективності використання його оборотних засобів...	14
10.4. Аналіз руху грошових потоків підприємства та ста-	7
ну його розрахункових відносин.....	15
10.5. Аналіз платоспроможності підприємства, рівня його	5
ділової активності, ймовірності банкрутства.....	
Тема 11. Діагностика економічної безпеки підприємства.....	15
11.1. Характеристика економічної безпеки підприємства....	5
11.2. Аналіз рівня економічної безпеки підприємства....	
11.3. Механізми забезпечення належної економічної	16
безпеки підприємства.....	3
Тема 12. Діагностика корпоративної культури підприємства.....	
12.1. Передумови становлення корпоративної культури...	16
12.2. Аналіз чинників впливу на формування корпо-	8
ративної культури.....	17
12.3. Оцінка корпоративної культури підприємства.....	3
12.4. Моделі й типи організаційної культури.....	
Навчально-методична література.....	17
	3
	17
	5
	17
	9
	18
	1
	18
	5
	19
	1
	19
	1
	19
	4
	19
	7
	20
	0
	20
	0

20
1
20
5
20
7
21
2

Чевганова Віра Яківна,
Сосновська Ольга Олександрівна
Міняйленко Інна валентинівна

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

із дисципліни «БІЗНЕС - ДІАГНОСТИКА»

для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», 051 «Економіка» другого рівня вищої освіти

Комп'ютерна верстка
Редактор
Коректор

І.В. Міняйленко

Друк RISO
Обл.-вид. арк. 8,19

Поліграфічний центр
Полтавського національного технічного університету
імені Юрія Кондратюка
36011, Полтава, просп. Першотравневий, 24
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції
Серія ДК, №3130 від 06.03.2008 р.

Віддруковано з оригінал-макета
ПЦ ПолтНТУ