

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Сарай Н.І.

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

ТЕРНОПІЛЬ – 2015

УДК 65.012.12 (075.8)

Рекомендовано Вченою радою Тернопільського національного економічного університету як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів (протокол № 6 від 17 грудня 2014 року)

Рецензенти:

Гораль Ліліана Тарасівна, доктор економічних наук, доцент, директор інституту економіки та управління у нафтогазовому комплексі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Павлов Володимир Іванович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів і економіки природокористування Національного університету водного господарства та природокористування.

Шкільняк Михайло Михайлович, доктор економічних наук, професор, начальник Регіонального відділення Фонду державного майна України по Тернопільській області

Сарай Н.І. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання. – Тернопіль: ТНЕУ, 2015. - с.

У навчальному посібнику розглядаються теоретичні, методичні та практичні засади економічного діагностування діяльності підприємства в період нестійкого та мінливого зовнішнього середовища.

Навчальний посібник містить перелік обов'язкових питань до вивчення основних тем курсу «Економічна діагностика», коротко розкриває зміст кожної теми. Для закріплення теоретичного матеріалу пропонуються тестові та розрахунково-ситуаційні завдання. Для студентів заочної форми навчання подаються завдання для виконання контрольних робіт.

Посібник призначається для студентів спеціальності «Економіка підприємства», аспірантів, викладачів.

ЗМІСТ

Передмова.....	4
Тема 1. Предмет і завдання дисципліни.....	6
Тема 2. Діагностика конкурентного середовища підприємства.....	18
Тема 3. Оцінювання стратегічного протистояння підприємств-конкурентів.....	30
Тема 4. Діагностика конкурентоспроможності підприємства.....	41
Тема 5. Оцінка конкурентоспроможності продукції.....	57
Тема 6. Діагностика майна і ринкова ціна підприємства.....	71
Тема 7. Управлінська діагностика.....	83
Тема 8. Діагностика виробничого потенціалу підприємства.....	99
Тема 9. Фінансова діагностика.....	111
Тема 10. Діагностика економічної безпеки підприємства.....	137
Тема 11. Діагностика економічної культури підприємства.....	146
Перелік питань для написання контрольних робіт з курсу «Економічна діагностика» для студентів спеціальності «Економіка підприємства» заочної форми навчання.....	155
Варіанти контрольних робіт з курсу «Економічна діагностика».....	157
Глосарій з курсу «Економічна діагностика».....	158
Список основної літератури.....	161
Список додаткової літератури.....	164

ПЕРЕДМОВА

Підвищення ефективності функціонування вітчизняних підприємств значною мірою залежить від об'єктивного визначення стану підприємства як економічної організації через кількісні параметри та якісні характеристики його функціонування. Економічна діагностика 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-економістами вимагає належного методичного забезпечення, а також відпрацювання навичок в процесі підготовки відповідних працівників та керівників нової генерації.

В умовах посилення конкурентної боротьби й обмеженості економічних ресурсів зростає актуальність всебічного аналізу діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення їх поточного стану та перспектив розвитку. Для вирішення цього завдання необхідно отримати вичерпне уявлення про діяльність підприємства, що досягається за умов вивчення і практичного використання методів економічної діагностики. Адже саме знання методів економічної діагностики дозволяє фахівцям надавати керівництву підприємств відомості, використання яких дає змогу значно скоротити час на прийняття управлінських рішень і підвищити рівень їх економічної обґрунтованості, що надзвичайно важливо в умовах стрімкого зростання обсягів інформації та зменшення її достовірності.

Оволодіння методикою економічної діагностики на підприємстві вимагає не лише вивчення її теоретико-методологічних основ, а також набуття практичних навичок реалізації.

Дисципліна «Економічна діагностика» посідає важливе місце у підготовці фахівців з економіки підприємства. Вона тісно пов'язана з такими навчальними курсами, як «Економіка підприємства», «Внутрішній економічний механізм підприємства», «Стратегічна стійкість підприємства», «Стратегія підприємства» та є їх логічним продовженням і поглибленням.

В результаті вивчення дисципліни «Економічна діагностика» студенти повинні **знати**:

- теоретичні основи діагностики конкурентного середовища підприємства;
- методичні підходи до діагностування конкурентоспроможності підприємства та продукції;
- методичні підходи до оцінювання майна підприємства;
- інструментарій для проведення діагностики виробничого потенціалу підприємства;
- теоретичні основи фінансової та управлінської діагностики;
- методичний апарат до діагностики економічної безпеки та економічної культури підприємства.

В результаті вивчення дисципліни «Економічна діагностика» студенти повинні **вміти**:

- застосовувати інструментарій економічної діагностики для оцінювання конкурентного середовища підприємства на ринку;
- оцінювати конкурентоспроможність підприємства та продукції для прийняття правильних управлінських рішень;
- використовувати методичні підходи для оцінки ринкової вартості підприємства як цілісного майнового комплексу;
- діагностувати виробничий потенціал підприємства;
- застосовувати теоретичні основи фінансової та управлінської діагностики з метою забезпечення стійкого фінансового стану та раціональної управлінської структури підприємства;
- використовувати методичний апарат економічної діагностики для оцінювання економічної безпеки та економічної культури підприємства.

Даний навчальний посібник покликаний допомогти студентам поєднати теоретичні знання і практичні навички в опануванні основних тем курсу. Зміст посібника в логічній послідовності відображає структуру курсу.

Кожна тема, розглянута в навчальному посібнику, містить перелік питань, що є обов'язковими до вивчення, та короткий виклад змісту цих питань. Для закріплення теоретичного матеріалу пропонуються розрахунково-ситуаційні завдання, які дадуть можливість студентам застосувати на практиці основні навички економічного діагностування. Поданий після кожної теми перелік тестових питань допоможе студентам перевірити засвоєння теоретичного матеріалу дисципліни.

Зважаючи на те, що курс «Економічна діагностика» вивчається студентами 5 курсу, які володіють методами техніко-економічного аналізу та матричних побудов, статистичними та економіко-математичними методами, розрахунково-ситуаційні завдання містять відповідний рівень складності.

Для студентів заочної форми навчання подаються завдання для виконання контрольних робіт.

Наявність унаочень (таблиць, матриць, рисунків, формул) сприяє кращому візуальному сприйняттю матеріалу. Глосарій, що поданий у посібнику, дасть можливість студентам закріпити основні терміни та поняття дисципліни.

Для студентів заочної форми навчання наводяться завдання для написання контрольних робіт.

Начальний посібник підготовлено з урахуванням нових вимог, що постали перед економічною наукою і господарською практикою на етапі її модернізації та становлення інноваційного типу розвитку, а також на підставі досвіду багаторічного викладання автором в Тернопільському національному економічному університеті дисципліни «Економічна діагностика».

ТЕМА 1

ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ КУРСУ «ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА»

1. Сутність економічної діагностики, її напрямки та завдання.
2. Послідовність проведення економічної діагностики, її види.
3. Методичний апарат та інструментарій економічної діагностики.
4. Джерела інформації для проведення економічної діагностики.

1. Трансформаційні перетворення у вітчизняній економіці та істотні зміни умов господарювання на всіх її рівнях значно розширили функціональний простір економічної роботи, наповнили її новим змістом. Серед якісно оновлених функцій економіста особливе місце посідає аналітична, яка в останній період набула ознак економічного діагностування.

Термін «діагностика» в перекладі з грецької мови трактується як розпізнавання стану об'єкта за прямими та непрямими ознаками.

Економічна діагностика підприємства – це аналіз та систематизована оцінка основних напрямків діяльності підприємства (економічного, виробничо-технічного та організаційного), яка проводиться для вивчення поточного стану підприємства та виявлення внутрішніх резервів, що можуть бути націлені на його подальший розвиток. Результатом діагностування є висновки про доцільність прийняття певних управлінських рішень щодо вирішення наявних на підприємстві проблем.

При здійсненні діагностування складних аспектів діяльності підприємства необхідним моментом є з'ясування основних ознак потенційних ускладнень чи наявних можливостей. Таким чином, для виявлення причин виникнення проблем обґрунтовується її суть, методи дослідження, критерії класифікації та способи представлення результатів. Отже, економічна діагностика передусім має на меті кількісну чи якісну оцінку стану об'єкта дослідження або його складових елементів для виявлення внутрішніх резервів, що можуть бути спрямовані на подальший розвиток об'єкта.

Необхідність проведення діагностики як методу дослідження визначається її значенням у розробці та реалізації стратегії розвитку підприємства та досягнення ефективного рівня управління. Будучи складовою управлінського процесу, економічна діагностика потрібна для оцінки привабливості підприємства з точки зору зовнішнього інвестора, визначення його позиції в національних та інших рейтингах; діагностика дозволяє виявити резерви і можливості, сильні та слабкі сторони підприємства, визначити напрямки адаптації внутрішніх можливостей організації до змін умов зовнішнього середовища.

Значення проведення діагностики зумовлене зміною парадигми управління в умовах трансформації економіки, а також переходом від виробничої до маркетингової орієнтації виробництва, від оперативного до стратегічного управління та зміною логіки планування. В сучасних умовах,

коли підприємство має обмежені можливості розширення ресурсного потенціалу, аналіз внутрішніх резервів повинен стати вихідною точкою розробки стратегії підприємства та формування планової перспективи його діяльності. Така логіка планування і аналізу «від ресурсів до стратегії» найбільш відповідає умовам діяльності вітчизняних підприємств.

Враховуючи вищезазначені теоретичні підходи та концепції, **сутність економічної діагностики**, на нашу думку, можна визначити таким чином: **економічна діагностика** – це аналітична оцінка усіх аспектів функціонування підприємства з точки зору досягнення максимально можливого економічного ефекту за рахунок оптимального та ефективного використання обмежених економічних ресурсів, яка спрямована на прийняття ефективних управлінських рішень.

Отже, **предметом економічної діагностики** є господарська діяльність підприємств, кінцеві результати господарювання, які формуються під впливом об'єктивних і суб'єктивних чинників, які перебувають в єдності та взаємозв'язку.

Об'єктом економічного діагностування може бути будь-яка економічна організація макро- та мікрорівня, а також їх структурні елементи.

Завдання економічної діагностики полягає в обґрунтуванні заходів, управлінських рішень, спрямованих на налагодження діяльності всіх складових елементів системи та способів їх реалізації, а також усунення дії негативних чинників, що впливають на діяльність системи.

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

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

- 1) ситуаційний аналіз підприємства:
 - визначення місця, яке займає підприємство в загальному економічному просторі;
 - визначення факторів, що впливають на функціонування підприємства;
 - узагальнені характеристики фірми загалом.
- 2) діагностика організаційно-управлінського рівня підприємства:
 - вивчення системи цілей підприємства та напрямків їх досягнення;
 - оцінка організаційної структури підприємства;
 - аналіз управлінських процесів на підприємстві.
- 3) діагностика фінансово-економічного стану підприємства:

- оцінка результатів та економічної ефективності діяльності фірми, її поточного фінансового стану;
 - аналіз динаміки фінансових показників та чинників, що зумовили ці зміни;
 - виявлення можливих джерел фінансування заходів щодо реструктуризації підприємства.
- 4) виробничо-господарський аналіз підприємства:
- оцінка рівня ефективності використання виробничих ресурсів підприємства;
 - виявлення резервів підвищення ефективності їх використання;
- 5) діагностика кадрового потенціалу:
- з'ясування мети оцінки персоналу;
 - визначення методів оцінки персоналу.
- 6) оцінка бізнесу і компанії:
- визначення видів оціночної вартості;
 - вивчення методів оцінки вартості;
 - аналіз оцінки майна підприємства;
 - оцінка вартості підприємства в цілому.

Економічна діагностика підприємства є необхідною передумовою для проведення процесів реструктуризації та реорганізації фірми. Існування тісної залежності між станом зовнішнього середовища, поведінкою фірми та її внутрішнім середовищем викликає необхідність своєчасного адаптування цілей, стратегії фірми, її організаційних характеристик та функцій до нових ринкових умов.

Процес комплексної зміни методів функціонування підприємства називають **реструктуризацією**. Процес радикальної зміни структури підприємства у формі злиття та придбання, розподілу, виділення та перетворення називають **реорганізацією**.

2. В економічній діагностиці, яка є дослідницьким процесом, важливого значення надається певним **вимогам до процесу дослідження**:

1) достовірність – він повинен базуватися на першоджерелах, на правдивій інформації;

2) об'єктивність процесу – перед тим, як здійснювати процес діагностування, слід виробити процедуру оцінки та виробити стратегію дослідження об'єкта;

3) точність – мета та завдання процесу діагностування мають бути тісно пов'язані з процесами планування, організації та контролю.

Економічна діагностика діяльності підприємства як суб'єкта господарювання повинна здійснюватися на таких засадничих **загальнометодологічних принципах**:

- системний підхід, згідно з яким підприємство розглядається як складна економічна система, що складається із ряду підсистем і знаходиться у постійному взаємозв'язку із зовнішнім середовищем;

- комплексний підхід, за яким діагностування повинно охоплювати всі напрямки та складові елементи організації;
- поєднання статичних, динамічних та порівняльних оцінок, що передбачає необхідність діагностичної оцінки як на даний момент часу, так і аналізу динаміки протягом певного часу та порівняння із нормативними, галузевими, чи показниками конкурентів;
- поєднання кількісних та якісних оцінок, тобто залучення кількісних і якісних методів аналізу. Кількісні методи здійснюються за допомогою застосування розрахунково-обчислювальних процедур та застосування числових критеріїв. Якісні методи є завершальною стадією діагностики і, використовуючи кількісні методи за допомогою шкал або матриць, формують словесну характеристику стану підприємства;
- врахування галузевих та регіональних особливостей підприємства;
- поєднання методу експрес-діагностики з остаточною фундаментальною діагностикою, що особливо актуально у діагностиці фінансового стану підприємства, тобто застосування підходу «від попередньої до остаточної оцінки»;
- формалізація оцінок, що передбачає алгоритмізацію процесу діагностики внутрішнього стану організації, чітку визначеність оцінок, послідовність їх проведення.

Хоча економічне діагностування має чіткі ознаки дослідницького, творчого процесу, однак слід дотримуватись певного загального порядку його проведення.

Економічна діагностика проводиться в наступній послідовності:

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

Таблиця 1

Різновиди діагностичних зіставлень

Об'єкт діагностики		
Стандартні ознаки	Класифікаційні ознаки	Особливі ознаки
Відхилення від норми, еталона	Ідентифікація, виявлення принципово нових і модифікованих результатів	Наявність унікальних ознак, їх характеристика

4. Підсумком діагностування є формування висновків про поточний стан об'єкта та прогноз його зміни у майбутньому.

Існує багато різновидів економічної діагностики, які класифікуються за багатьма ознаками (див. табл.2).

Таблиця 2

Різновиди економічної діагностики

Класифікаційна ознака	Різновид
1. Рівень діагностованого об'єкта	- глобальна - макродіагностика - мікродіагностика
2. Часовий діапазон дослідження	- стратегічна (перспективна) - оперативна (поточна) - ретроспективна
3. Періодичність проведення	- періодична - неперіодична (разова) - моніторинг
4. Тематика й осяжність проблеми	- комплексна - тематична - системна
5. Цільова спрямованість	- загальносистемна - елементна
6. Суб'єкти здійснення	- зовнішня - внутрішня

3. Діяльність підприємства та його результати відображаються в економічних показниках, під якими розуміють кількісну і якісну оцінку досліджуваного явища, процесу, результату.

Економічна діагностика передбачає багатоступінчасту оцінку результатів діяльності підприємства на основі системи взаємозалежних та взаємодоповнюючих один одного економічних показників.

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

Категорії діагностики – це найбільш загальні, ключові поняття даної науки. До їх складу належать: фактор, модель, ставка, відсоток, дисконт, опціон, грошовий потік, ризик, леверидж тощо. Функціонування будь-якої соціально-економічної системи здійснюється в умовах складної взаємодії комплексу факторів внутрішнього і зовнішнього порядку. Фактор – причина, рушійна сила якого-небудь процесу чи явища, що визначає його стан чи особливості функціонування. Усі фактори, що впливають на систему та зумовлюють її діяльність, знаходяться у взаємозв'язку та взаємообумовленості.

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

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

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

Традиційний техніко-економічний аналіз діяльності підприємства передбачає застосування таких методів і прийомів:

- 1) методи порівняння;
- 2) методи елімінування (метод ланцюгових підстановок, метод різниці абсолютних величин, метод різниці відносних величин, метод перерахунку даних);
- 3) статистичні методи (середніх величин, групування, індексний метод, метод динамічних рядів).

Для прогнозування розвитку подій використовуються **економіко-математичні моделі**. Враховуючи необхідність використання параметрів таких характеристик стану об'єкта, що не мають кількісного виміру, методичний арсенал економічної діагностики включає евристичні методи досліджень, експертні оцінки, метод Дельфі, метод «круглого столу», метод колективної генерації ідей та інші.

Евристика – сукупність спеціальних методів, що сприяють виявленню нового, раніше невідомого.

Метод Дельфі – метод експертного прогнозування шляхом організації системи збору експертних оцінок, їх математико-статистичної обробки і послідовного коригування на основі результатів кожного з циклів обробки (на практиці не більше чотирьох).

Метод «круглого столу» – обговорення спеціальною комісією проблем з метою узгодження поглядів і відпрацювання єдиної спільної думки.

Значна частина методичних підходів, які використовуються в економічній діагностиці, є надбанням **теорії стратегії**: матричні побудови, SWOT-аналіз, конкурентний аналіз галузі. Багато діагностичних процедур частково або повністю виконуються із застосуванням пакетів прикладних програм – як стандартних, так і спеціальних.

Для діагностування характерні такі особливості:

- 1) на етапі виявлення причин, які впливають на проблему, що стоїть перед підприємством, частіше усього використовуються формалізовані суб'єктивні методи одержання даних: спостереження, опитування, тести, бесіди;

2) аналіз і оцінка фактів не завжди мають кількісні характеристики, часто відсутні критерії і база для порівняння;

3) при побудові причинно-наслідкового зв'язку виникнення проблеми сучасні економіко-математичні методи використовуються вкрай рідко.

Загалом для використання діагностичних методів характерна відсутність належного системного підходу, переважання якісних оцінок («погано» - «добре» - «відмінно», «так» - «ні» тощо) над кількісними методами, а також суб'єктивний характер багатьох висновків внаслідок використання великої кількості експертних методів. Крім того, діагностування оперує в основному статичними оцінками, визначаючи стан об'єкта на певний момент часу, що не дозволяє за «слабкими сигналами» керувати процесами стійкого функціонування підприємства з огляду на майбутні зміни.

Отже, *характерними особливостями і одночасно недоліками використання діагностичних методів є:*

- відсутність системного підходу;
- перевага якісних оцінок над кількісними методами;
- суб'єктивний характер висновків внаслідок використання великої кількості експертних методів.

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

Глибина і результативність економічної діагностики залежить від обсягу, своєчасності та якості використовуваної інформації. Вона повинна бути повною і різнобічною, своєчасною і достовірною. Проте не завжди можна одержати все необхідне для виконання аналітичних досліджень. І якщо діагностика все ж проводиться в умовах певної нестачі даних, це не може зашкодити якості роботи та формуванню висновків. Проблеми з інформацією виникають не лише у разі її відсутності, перекозень, а й у зв'язку з обмеженнями щодо порядку її використання, впровадженням різного роду комерційних та інших таємниць.

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

Сутність і приклади використання показників результативності діяльності підприємства відповідним чином співвідносяться із показниками, що входять до загальної системи інформаційного забезпечення управління підприємством та класифікуються за певними ознаками. Система інформаційного забезпечення регулювання результатів діяльності підприємства розглядається нами у тісному

зв'язку із застосуванням міжнародних стандартів у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності в Україні.

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

Джерела інформації про діяльність підприємства класифікують таким чином:

I. Внутрішні джерела.

1. Облікові джерела:

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

2. Позаоблікові джерела:

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

II. Зовнішні джерела.

1. Відкрита інформація офіційних джерел та засобів масової інформації, звітів, довідників, реклам, Інтернету.
2. Інформація державних та недержавних національних та міжнародних інформаційних служб.
3. Неконфіденційна та конфіденційна інформація, отримана від носія інформації у довірчому порядку.

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

має встановити доброякісність інформації, і лише за цієї умови можна розпочати саму діагностику діяльності підприємств.

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

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

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність економічної діагностики?
2. Охарактеризуйте предмет та об'єкт дисципліни.
3. В чому полягає завдання економічної діагностики?
4. Які напрямки проведення економічної діагностики?
5. У якій послідовності проводиться процес діагностування?
6. Охарактеризуйте різновиди економічної діагностики.
7. Які методи та прийоми застосовуються в процесі проведення економічної діагностики?
8. Які можливі джерела інформації використовуються під час діагностування?

Розрахунково-ситуаційні завдання

Завдання 1. Здійснити огляд місцевих періодичних видань та інших зовнішніх джерел інформації (Інтернет, довідники, реклама) та навести приклади інформації про діяльність підприємства, яка може бути використана в процесі проведення діагностичного обстеження.

Завдання 2. Заповнити та проаналізувати аналітичну довідку резюме підприємства за такою формою:

Аналітична довідка-резюме про підприємство

1. Назва підприємства.
2. Місцезнаходження підприємства.
3. Початок діяльності.
4. Організаційно-правова форма господарювання.
5. Відомості про засновників та дочірні компанії.

6. Відомості про філії (якщо вони є).
7. Статутний фонд та його розподіл між засновниками.
8. Орган управління.
9. Види діяльності.
10. Чисельність працівників.

Завдання 3. Склад основного обладнання підприємства за віком подано у таблиці.

Склад основного обладнання за віком

Група обладнання	Кількість одиниць за віком, років									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Токарне	-	2	3	2	-	-	2	2	1	-
Фрезерне	1	-	4	1	1	1	-	3	-	1
Шліфувальне	-	-	-	3	-	2	-	3	-	1
Свердлильне	-	-	-	1	1	1	2	6	1	-
Разом:										

Визначити вікову структуру обладнання у поданих вікових групах. Обчислити середній вік обладнання у групах та в цілому на підприємстві. Підготувати аналітичну записку щодо технічного рівня обладнання та його збалансованості.

Тести

1. Економічна діагностика вивчає:
 - а) процес визначення стану підприємства як економічної організації;
 - б) діяльність промислових підприємств;
 - в) процес визначення стану підприємства, як суб'єкта ринкових відносин;
 - г) якісні характеристики роботи підприємства.

2. Об'єктом економічної діагностики може виступати:
 - а) будь-яка економічна організація.
 - б) мале промислове підприємство;
 - в) банк;
 - г) страхова компанія;

3. Економічне діагностування має ознаки:
 - а) дослідницького процесу;
 - б) системного процесу;
 - в) адміністративного процесу;
 - г) виробничого процесу.

4. Підсумком діагностування є:

- а) аналіз ринкової ситуації;
- б) підготовка висновків про нинішній стан об'єкта;
- в) прогноз майбутнього стану підприємства;
- г) підготовка висновків про нинішній стан об'єкта і прогноз його зміни в майбутньому.

5. В економічній діагностиці використовують наступні прийоми статистики:

- а) накази та розпорядження;
- б) ліцензії;
- в) спостереження;
- г) евристичні дані;

6. Економіко-математичні моделі використовують для:

- а) вимірювання взаємозв'язків та динаміки;
- б) аналізу соціально-економічної ситуації в державі;
- в) прогнозування розвитку подій;
- г) спостереження за економічними процесами.

7. Сукупність спеціальних методів, що сприяють виявленню нового, раніше невідомого - це:

- а) логістика;
- б) евристика;
- в) статистика;
- г) сегментування.

8. Обговорення спеціальною комісією проблем з метою узгодження поглядів і відпрацювання єдиної спільної думки – це:

- а) консультативно-експертний метод;
- б) математичний метод;
- в) аналітичний метод;
- г) метод «круглого столу».

9. До теорії стратегії відносяться:

- а) економіко-математичні методи;
- б) метод евристики;
- в) конкурентний аналіз галузі;
- г) метод Дельфі;

10. Внутрішніми джерелами проведення економічної діагностики є:

- а) патенти, ліцензії;
- б) інформація з Інтернету;
- в) інформація, отримана в довірчому порядку;
- г) рекламна інформація.

Використана література:

1. Гетьман О.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.О.Гетьман, В.М.Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
2. Економічна діагностика: навчальний посібник / За заг. ред. Т.Ф. Косянчук. – Львів: Новий Світ-2000, 2007. – 452 с.
3. Євдокимова Н.М. Економічна діагностика: навч.-метод. Посібник для самост. вивч. дисц. / Н.М.Євдокимова, А.В. Кірієнко. – К.: КНЕУ, 2003. – 110 с.
4. Загорна Т.О. Економічна діагностика: навчальний посібник / Т.О. Загорна. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
5. Майер Д.М. Основні проблеми економічного розвитку: монографія / Д.М. Майер, Д.Е. Раух, А. Філіпенко А. – К. : Либідь, 2003. – 688 с.
6. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки: монографія / Даглас Норт : пер. з англ. – К. : Основи, 2000. – 198 с.
7. Тарушкин А.Б. Институциональная экономика: учебное пособие / А.Б. Тарушкин. – СПб.: Питер, 2004. – 368 с.
8. Якубенко В.Д. Базисні інститути у трансформаційній економіці: монографія / В.Д. Якубенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 252 с.

ТЕМА 2

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1. Зміст діагностики конкурентного середовища підприємства.
2. Ситуаційний аналіз підприємства, його завдання та складові елементи.
3. Діагностика стратегічної позиції підприємства.
4. Аналіз сегментів ринку.

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

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

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

Джерелами інформації про конкурентів є:

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

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

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

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

Ознайомлення з основною метою діяльності конкурента дає можливість визначити ступінь його задоволеності існуючою позицією на ринку та передбачити можливі дії щодо зміни даної ситуації. Розпочинаючи аналіз конкурентного середовища та окремих конкурентів, слід визначити такі **головні напрямки дослідження**:

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

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

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

Головним результатом аналізу є:

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

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

Таким чином, ситуаційний аналіз складається із:

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

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

Загальна схема проведення ситуаційного аналізу подана в таблиці 1.

Таблиця 1

Схема проведення ситуаційного аналізу

Напрямки аналізу	Зміст	Джерела інформації
1. SWOT-аналіз	Виявлення, аналіз і оцінка сильних і слабких сторін компанії, її загроз та можливостей	Інформація про зовнішнє середовище, дані про виробничу структуру фірми
2. Аналіз стратегічної позиції	Виявлення і аналіз стратегічних зон господарювання та стратегічного портфеля загалом	Інформація про зовнішнє середовище, виробничі показники діяльності фірми, організаційна структура
3. Аналіз сегментів ринку	Визначення і аналіз ринкових сегментів, на яких функціонує підприємство; аналіз купівельного попиту.	Зовнішня ринкова інформація (маркетингові дослідження).
4. Аналіз конкуренції	Визначення і аналіз видів і основних факторів конкуренції, конкретних конкурентів.	Зовнішня ринкова інформація (маркетингові дослідження).
5. Позиційний аналіз	Визначення і аналіз місця, що займає фірма, її продукція відносно до інших фірм.	Зовнішня ринкова інформація (маркетингові дослідження), аналіз власної продукції.

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

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

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

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

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

Розміщення ресурсів по різних СЗГ, взаємозв'язок СЗГ між собою і зовнішнім оточенням визначають **стратегічну позицію компанії**.

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

Розвиток СЗГ визначають такі параметри та показники:

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

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

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

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

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

Матриця відомої американської консалтингової фірми Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting group) базується на передумові, що грошові потоки є показниками успіху діяльності фірми в різних стратегічних зонах господарювання, та вони залежать від частки ринку, що займає фірма, і росту даного ринку. Використання грошових коштів (відтік) необхідне у

випадку значного росту ринку, а генерація грошових коштів (притік) є функцією від зайнятої частки ринку.

Весь стратегічний портфель підприємства може бути класифікований і зображений у вигляді матриці 2x2 (див табл. 2). Кожна клітина матриці описує різні типи СЗГ, які входять до стратегічного портфеля, зокрема:

1) **висока частка і високий ріст ринку – «зірки»**. Вони генерують великий обсяг позитивних грошових потоків, але разом з тим вимагають великих інвестицій. Всі позитивні грошові потоки з'їдаються самою «зіркою». Ці СЗГ є майбутнім компанії. У міру того, як ріст ринку знижується, «зірки» переходять в розряд «корів».

2) **висока частка і низький ріст ринку – «корови»**. Вони більше виробляють грошових коштів, ніж споживають. Ці зони є основним джерелом поточного процвітання фірми. Основною стратегією дії на таких ринках є утримання існуючої частки ринку без спроб розширення діяльності.

3) **низька частка і високий ріст ринку – «вередливі діти»**. СЗГ цієї категорії більше вимагають інвестицій, ніж генерують грошових коштів. Стратегією дії в даному випадку може бути або лідерство, або вихід.

4) **низька частка і низький ріст ринку – «собаки»**. Стратегією дії тут є максимізація позитивних грошових потоків, навіть якщо це призведе до виходу із СЗГ.

Таблиця 2

Матриця Бостонської консалтингової групи

		Частка ринку	
		висока	низька
Ріст ринку	високий	«Зірки» Позитивні грошові потоки і велика потреба в інвестиціях	«Вередливі діти» Перевищення негативних грошових потоків над позитивними
	низький	«Дійні корови» Перевищення позитивних грошових потоків над негативними	«Собаки» Максимізація помірних чистих грошових потоків

Матриця бізнес профілю фірми Arthur D. Little базується на двох вимірниках – конкурентної позиції та зрілості галузі. Стадії розвитку галузі нагадують стадії життєвого циклу продукту: зародження, ріст, зрілість, старіння. Конкурентні позиції мають 5 категорій: домінантна, сильна, переважаюча, істотна, слабка. На перетині вимірів позначаються стратегічні зони господарювання, визначаються їх ключові характеристики та стратегії їх розвитку (див табл. 3).

Матриця фірми Arthur D. Little

		Стадії життєвого циклу галузі			
		зародження	ріст	зрілість	старіння
Конкурентна позиція	домінантна				
	сильна				
	переважаюча				
	істотна				
	слабка				

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

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

- насиченість сектору фірмами-конкурентами;
- ймовірність диференціації продукції;
- ступінь взаємозамінності продукції сектору;
- ступінь концентрації виробництва;
- легкість заміни постачальників;
- вартісні і технологічні бар'єри входу на ринок.

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

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

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

Для **оцінки сильних сторін компанії** слід проаналізувати такі фактори:

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

Оцінку привабливості сектора проводять на базі дослідження таких факторів:

- розмір сектора;
- цінові тенденції;
- ріст ринку;
- диверсифікація ринку;
- кокурентна структура;
- технічні та інноваційні тенденції;

- соціальні фактори;
- екологічні вимоги;
- правові аспекти.

Матриця Ансоффа дає можливість дослідити загальні тенденції для різних стратегій розвитку компанії або окремих стратегічних зон господарювання, а також коло проблем, пов'язаних з розвитком фірми.

Якщо підприємство збирається займати новий ринок без зміни продукту, то слід реалізовувати *стратегію проникнення на ринок*. Якщо ж компанія бажає освоювати як новий продукт, так і новий ринок, то слід дотримуватись *стратегії диверсифікації* (див. табл. 4).

Таблиця 4

Матриця Ансоффа

Продукт		
Ринок	<i>Старий</i>	<i>Новий</i>
<i>Старий</i>	Розвиток ринку	Розвиток продукту
<i>Новий</i>	Проникнення на ринок	Диверсифікація

Для аналізу можливих стратегій поведінки компанії загалом або в окремих стратегічних зонах господарювання часто використовується **матриця Портера**. Для освоєння цілого сектора ринку доцільно застосовувати або *стратегію диференціації* або *стратегію лідерства по витратах*. Це залежить від того, як компанія збирається розширювати частку ринку – ціновими методами (низькі витрати порівняно з конкурентами) чи неціновими (виділяючи своєрідність продукту з точки зору споживачів) (див. табл. 5).

Таблиця 5

Матриця Портера

	Нецінова конкуренція (своєрідність продукту з точки зору споживача)	Цінова конкуренція (низькі витрати порівняно з конкурентами)
Освоюється сектор	Стратегія диференціації	Стратегія лідерства по витратах
Освоюються окремі сегменти ринку	Концентрація на основних моментах (стратегія ніші)	

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

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

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

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

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

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

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

Існує багато моделей аналізу сегментів ринку, які є комбінаціями різних критеріїв сегментування. **Такими критеріями можуть бути:**

1. Сегментування споживачів за вигодами, які одержуються від споживання товару чи задоволення потреб.

2. Сегментування споживачів за способом життя.

3. Статевікове сегментування.

4. Географічне сегментування.

5. Сегментування споживачів на базі правил вибору. Існує три стратегії вибору, яких в основному дотримуються споживачі:

а) **раціональний вибір**, тобто відповідність строгій логіці при виборі товару. Здебільшого це два кроки: 1-ий – визначення та оцінювання варіантів вибору за декількома абстрактними критеріями; 2-ий – формування загальної оцінки та власне вибір на базі загальної оцінки;

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

в) **вибір за звичкою**.

6. Сегментування за прихильністю певній торговій марці.

7. Сегментування споживачів за чутливістю до зміни ціни.

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

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

Питання для самоконтролю

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

Розрахунково-ситуаційні завдання

Завдання 4. Проаналізувати конкурентне середовище підприємств-виробників молокопродукції Тернопільської області та дати відповіді на такі питання:

1. До якої ринкової структури належить ринок молокопродуктів?
2. Як змінились характеристики продукту галузі?
3. Як змінювалась структура учасників галузі? Коли взаємозумовленість дій конкурентів була найбільшою?
4. Чи існують вхідні бар'єри в галузь молокопродуктів? Якщо так, то які саме?
5. Яку роль відіграє інноваційна діяльність для підприємств-конкурентів?

Завдання 5. Користуючись даними засобів масової інформації, Інтернету, дати характеристику конкурентного середовища ринку кондитерських виробів

в Тернопільській області. Аналіз провести, дотримуючись таких етапів діагностичних процедур:

1. Профіль галузі, її загальна характеристика.
2. Характеристика лідерів (лідера) у даній галузі.
3. Характеристика якості продукції лідера та конкурентів.
4. Маркетингова стратегія підприємств-виробників кондитерських виробів.
5. Оцінка цінової політики конкурентів.
6. Перспективи розвитку галузі.

Тести

1. Виявлення стратегічних зон господарювання, їх взаємозв'язку – це:
 - а) позиціювання;
 - б) сегментування;
 - в) аналіз стратегічного набору;
 - г) господарська діяльність підприємства.

2. Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це:
 - а) сегмент оточення підприємства, на яке воно має вихід або планує такий вихід отримати;
 - б) визначення певних груп споживачів;
 - в) сукупність механізмів та методологічних інструментів, за допомогою яких можна охарактеризувати ситуацію в межах підприємства;
 - г) сегмент оточення підприємства, на яке воно не має виходу.

3. Розміщення ресурсів по різних СЗГ, взаємозв'язок СЗГ між собою і зовнішнім оточенням визначають:
 - а) виробничий потенціал підприємства;
 - б) стратегічний потенціал підприємства;
 - в) маркетинговий потенціал підприємства;
 - г) стратегічну позицію компанії.

4. Сегментування споживачів на основі правил вибору передбачає наступні стратегії вибору:
 - а) емпіричний вибір;
 - б) естетичний вибір;
 - в) емоційний вибір;
 - г) ефективний вибір.

5. Фірми, які генерують великий обсяг грошових потоків і в той же час потребують інвестицій, називають:
 - а) примхливі діти;
 - б) дійні корови;

- в) собаки;
- г) зірки.

6. Для оцінки сильних сторін компанії згідно ділового екрана McKinsey//General Electric проводиться дослідження:

- а) розміру ринку;
- б) фази життєвого циклу ринку;
- в) диверсифікація ринку;
- г) конкурентної позиції фірми.

7. В матриці BCG генерація грошових коштів є функцією від:

- а) кількості конкурентів;
- б) зайнятої частки ринку;
- в) основних каналів збуту;
- г) фази розвитку СЗГ.

8. Матриця бізнес-профілю фірми AD Little заснована на наступних вимірах:

- а) діловому іміджу фірми та сегментуванні ринку;
- б) стадії життєвого циклу галузі;
- в) конкурентної позиції та зрілості галузі;
- г) ролі та масштабі ринку.

9. З метою оцінки привабливості сектора економіки згідно ділового екрана McKinsey//General Electric здійснюється характеристика:

- а) сильних та слабких сторін компанії;
- б) культурологічних факторів;
- в) ділового образу фірми;
- г) цінових тенденцій.

10. Якщо підприємство збирається займати новий ринок без зміни продукту, то, згідно матриці Ансоффа, слід реалізувати:

- а) стратегію диверсифікації;
- б) стратегію лідерства по витратах;
- в) стратегію проникнення на ринок;
- г) стратегію диференціації.

Використана література

1. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 3 / [редкол.: ...С.В. Мочерний (відп. ред) та ін.] – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.
2. Економічна діагностика: Навчальний посібник / За заг. ред. Т.Ф.Косянчук. – Львів: Новий Світ-2000, 2007. – 452 с.
3. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / [за ред. Р. Дяківа]. – К.: Міжнародна економічна фундація, ТзОВ «Книгодрук», 2000. – 704 с.
4. Євдокимова Н.М. Економічна діагностика: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. дисц. / Н.М. Євдокимова, А.В. Кірієнко. – К.: КНЕУ, 2003. – 110 с.
5. Загорна Т.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник / Т.О. Загорна. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
6. Мазур Р.В. Реструктуризація підприємств і компаній: Учебное пособие / Р.В. Мазур, В.Д. Шапиро и др. – М.: Высшая школа, 1999. – 515 с.
7. Портер Майкл. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р.Сільський / Майкл Портер. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов. Пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

ТЕМА 3

ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОТИСТОЯННЯ ПІДПРИЄМСТВ-КОНКУРЕНТІВ

1. Діагностика внутрішньогалузевого суперництва за методикою М. Портера.
2. Оцінка поточних та потенційних конкурентів у галузі.
3. Оцінювання конкурентної позиції підприємств-суперників за допомогою складання карти стратегічних груп.
4. Позиційний аналіз.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Визначення профілю галузі та її загальна характеристика.
2. Оцінка рушійних сил розвитку галузі.
3. Діагностування основних сил конкуренції.
4. Оцінка конкурентних позицій підприємств-суперників.
5. Аналіз найближчих конкурентів.
6. Визначення ключових чинників успіху в галузі, їх оцінка.
7. Оцінка перспектив розвитку галузі.

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

- за значенням показника перехресної еластичності попиту;

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

Можна також скористатись методами сегментування ринку.

Для виділення рушійних сил розвитку галузі аналізують загальноекономічні тенденції, зміни щодо складу покупців та постачальників, зміни ступеня невизначеності та ризикованості інвестування тощо.

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

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

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

Ринкова частка фірми може істотно коливатися під впливом різних факторів. Для визначення зміни частки ринку можна використати такі показники:

1) **частка «свідомості»:** відсоток споживачів, які назвали певну марку товару першою, що спала їм на згадку при прийнятті рішення про покупку. Цей показник відображає обізнаність покупців про марку товару, яка найбільш відклалася в їх свідомості;

2) **частка «голосу»:** відсоток простору або часу, що займає дана торгова марка в рекламних засобах масової інформації. Деколи вимірюється сумою коштів, витрачених на рекламу. Може призвести до зміни частки «свідомості».

3) **частка науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР):** відсоткове співвідношення витрат компанії та витрат усієї галузі на даний вид робіт.

Аналіз поточних та потенційних конкурентів здійснюється за рядом показників:

1) продукт (асортимент продукції, якість, дизайн, упакування, технічне обслуговування, гарантійне обслуговування, можливість повернення);

2) ціна (позиціонування ціни, знижки, умови платежів, умови фінансування);

3) просування товару до споживача (реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю);

4) збут (канали збуту, щільність збуту, цикл замовлення, товарні запаси, транспорт).

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

Аналіз конкурентів повинен включати в себе прогноз їх майбутньої поведінки. Слід вивчити основні завдання конкурента, його конкурентну стратегію, досвід прийняття управлінських рішень та стиль роботи працівників.

При проведенні оцінки конкуренції на ринку важливого значення слід надавати діагностиці «центрального рингу» галузі, тобто суперництва серед функціонуючих у галузі підприємств.

Для оцінки ступеня концентрації підприємств-виробників на ринку використовують ряд показників:

1. Індекс концентрації:

$$CR_i = \sum_{i=1}^m q_i \quad (1)$$

де CR_i – індекс концентрації певної кількості (n) підприємств, %;

q_i – частка продажу i -го підприємства, %.

Значення CR_3 для трьох найбільших підприємств означає:

$CR_3 < 45\%$ - ринок неконцентрований;

$45\% < CR_3 < 70\%$ - ринок помірно концентрований;

$CR_3 > 70\%$ - ринок висококонцентрований.

2. Індекс Херфіндаля-Хіршмана:

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

де HHI – індекс Херфіндаля-Хіршмана, коефіцієнт;

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

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

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

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

Для цього виконується така аналітична процедура з графічною побудовою:

- обирається перелік характеристик, які відрізняють одне підприємство від іншого – ціново-якісні параметри, орієнтація на певного споживача;
- вибираються попарно характеристики, які не пов'язані між собою;
- формується система координат за встановленими характеристиками;
- координати кожного підприємства наносять на площину;
- точки, що розміщуються близько, поєднуються – це і є стратегічні групи;

- кожену групу окреслюють колом, що визначає її частку в загальному обсязі виробництва (продажу) галузі.

Приклад побудови карти стратегічних груп для виробництва соків зображено на рис. 1. Важливість висновків структурного аналізу в межах галузі зумовлює потребу в побудові кількох варіантів карти і зіставленні результатів.

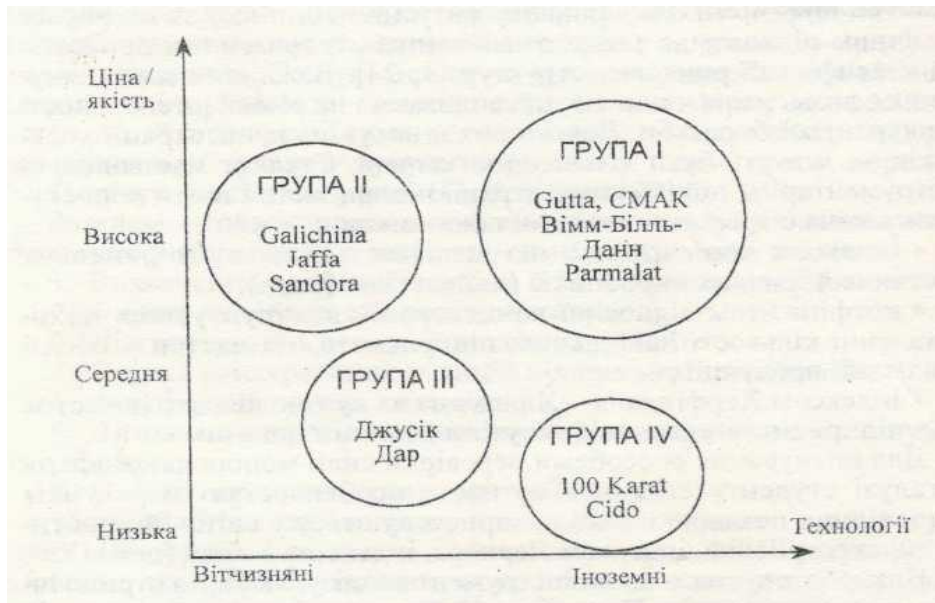


Рис. 1. Карта стратегічних груп ринку соків в Україні

Аналіз найближчих конкурентів є, по суті, одним із методично найпростіших, але водночас найскладнішим для здійснення. **Основними компонентами аналізу є:**

- майбутні цілі;
- поточні стратегії;
- припущення конкурентів щодо себе та інших суперників;
- їх спроможність у кожній функціональній сфері.

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

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

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

Позиціювання спрямоване на вирішення двох основних завдань:

1) визначення місця підприємства у середовищі конкурентів, товарів, торгових марок та клієнтів;

2) визначення напрямків розвитку підприємства за умов зміни власної маркетингової стратегії та у разі зміни маркетингової стратегії конкурентами.

Існують такі методи позиційного аналізу:

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

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

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

4. Позиціювання на базі порівняння суб'єктивних і об'єктивних оцінок. Даний метод часто застосовується фірмами, які торгують харчовими продуктами. Крім об'єктивних характеристик самого продукту, вивчаються також суб'єктивні оцінки даного продукту різними категоріями споживачів. В ході аналізу може виявитися, що переваги покупців не збігаються з об'єктивними властивостями продуктів. Такі дослідження дають можливість фірмі реалізувати продукт, враховуючи переваги споживачів.

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

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

7. Позиціювання з врахуванням динаміки ринку. Таке маркетингове дослідження можна застосувати для оцінки покупцями різних продуктових крамниць. Респонденти повинні оцінити крамницю за двома критеріями: широта асортименту та ціна товарів. Опитування здійснюється з перервою у

кілька місяців. Такий підхід дає можливість прогнозувати стан ринку в майбутньому.

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

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

Питання для самоконтролю

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

Розрахунково-ситуаційні завдання

Завдання 6. Провести діагностику певної галузі (хлібобулочних виробів, молокопродукції, кондитерських виробів та ін.), користуючись методикою М. Портера. Здійснити діагностичні процедури у такій послідовності:

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

Завдання 7. На ринку виробників кондитерських виробів України провідними є 15 кондитерських фабрик. Основне суперництво відбувається саме між ними. За даними таблиці:

- 1) розрахувати індекс концентрації і оцінити рівень концентрації у галузі;

2) розрахувати індекс Херфіндаля-Хіршмана і оцінити рівень ринкової влади у галузі.

Провідні виробники кондитерських виробів		
№ п/п	Фірма-виробник	Обсяг виробництва, т
1.	Вінницька КФ	40990
2.	«Світоч», м. Львів	38648
3.	КФ ім. К. Маркса, м. Київ	31156
4.	Маріупольська КФ	26664
5.	Харківська бісквітна фабрика	24270
6.	Дніпропетровська КФ	23943
7.	Кременчуцька КФ	23495
8.	«Київ-Конті», м. Донецьк	21674
9.	«А.В.К.», м. Донецьк	19614
10.	Тростянецька КФ	17925
11.	«А.В.К.», м. Луганськ	17116
12.	«Полтавакондитер»	15971
13.	КФ «Одеса», м. Одеса	15615
14.	«Житомирські ласощі»	12673
15.	Запорізька КФ	11730

Завдання 8. На ринку виробників лакофарбної продукції України провідними є 9 підприємств. Основне суперництво відбувається саме між ними. За даними таблиці:

- 1) розрахувати індекс концентрації і оцінити рівень концентрації у галузі;
- 2) розрахувати індекс Херфіндаля-Хіршмана і оцінити рівень ринкової влади у галузі.

Провідні виробники лакофарбної продукції		
№ п/п	Фірма-виробник	Обсяг виробництва, т
1.	ПАТ «Галлак», м. Бориспіль	5806
2.	ПАТ «Дніпропетровський ЛФЗ»	38828
3.	ЗАТ „Ліфар”	1856
4.	ПАТ «ЛАКМА», м. Київ	5474
5.	ЗАТ «Сурковський ЛФЗ», м. Кривий Ріг	3493
6.	ПАТ «Львівський ЛФЗ»	1215
7.	ПАТ «ЕЛАКАС», м. Одеса	7351
8.	ЗАТ «Красний хімік», м. Харків	698
9.	ПАТ «Чернівецький хімзавод»	2463

Тести

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

а) профілю галузі, маркетингової стратегії, фінансової стратегії, ринкової сили споживачів, цінової політики;

б) характеристики лідерів у галузі, якості продукції, загрози з боку суперників, оцінки сили конкуренції в галузі, фінансової стратегії;

в) суперництва функціонуючих у галузі підприємств, загрози з боку потенційних суперників, загрози з боку виробників товарів-замінників, ринкової сили постачальників, ринкової сили споживачів;

г) оцінки сектора ринку, виявлення вхідних бар'єрів у галузь, маркетингової стратегії, цінової політики, ринкової сили споживачів.

2. Для визначення зміни частки ринку можна використати такі показники:

а) частка прибутковості;

б) частка інформації;

в) частка «голосу»;

г) частка інноваційності.

3. До шляхів покращення просування товарів на ринку по відношенню до конкурентів відносять:

а) зменшення номенклатури виробів;

б) розширення асортименту продукції;

в) збільшення обсягу виробництва;

г) просування товару до позиції, що займає ідеальний товар.

4. Позичювання повинно відповідати на такі запитання:

а) яких заходів потрібно вжити у відповідь на зміну маркетингової стратегії конкурентів?

б) де знаходиться фірма по відношенню до споживчих переваг клієнтів, конкурентів, інших фірм;

в) чи збільшилась прибутковість функціонування підприємства протягом останніх років;

г) яких заходів потрібно вжити у відповідь на зростання прибутковості діяльності інших підприємств?

5. Збут як один з показників аналізу поточних і потенційних конкурентів передбачає вивчення:

а) щільності та каналів збуту;

б) умови платежів ;

в) зв'язків з громадськістю;

г) реклами.

6. Індекс Херфіндаля-Хіршмана обчислюють за формулою:

а)

$$HHI = \sum_{i=1}^m q_i,$$

б)

$$HHI = \sum_{i=1}^m q_i^2,$$

в)

$$HHI = (20 + 3\beta)/\alpha,$$

г)

$$HHI = \frac{E_k}{\Pi_k}.$$

7. Для визначення потенційних змін частки ринку використовують наступні показники:

- а) частка інформації;
- б) частка «свідомості»;
- в) частка досліджень;
- г) частка спостереження.

8. Мета позиційного аналізу:

- а) визначення місця, що займає на даний час підприємство, продукція, торгова марка на ринку відносно місця, яке воно займало в минулому;
- б) визначення структури ринку;
- в) визначення місця, що займає підприємство, продукція, торгова марка на ринку відносно інших підприємств, продукції, торгової марки;
- г) визначення платоспроможності фірми.

9. Побудова профілю застосовується для:

- а) виявлення схожості торгівельних марок;
- б) порівняння позицій двох об'єктів;
- в) дослідження окремих елементів діяльності фірм;
- г) порівняння суб'єктивних і об'єктивних оцінок.

10. Для оцінки ступеня концентрації підприємств-виробників на ринку можна використати наступний показник:

- а) індекс гнучкості;
- б) індекс витрат;
- в) індекс концентрації;
- г) індекс різноманітності.

Використана література:

1. Алексеенко Н.В. Устойчивое развитие предприятия как фактор экономического роста / Н.В. Алексеенко // Економіка і організація управління: зб. наук. пр. – Вип. № 3 / під. заг. ред. П.В. Єгорова. – Донецьк: ДонНУ, Каштан, 2008. – С. 59-65.
2. Андрієвська Є.В. Поняття та сутність процесу реструктуризації промислових підприємств / Є.В. Андрієвська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2010. - №39. – с. 9-12.
3. Анохин С.Н. Основы экономической устойчивости промышленных предприятий в рыночной экономике / С.Н. Анохин // Саратовский гос. технический ун-т. – Саратов, 2000. – 44с.
4. Євдокимова Н.М. Економічна діагностика: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. дисц. / Н.М.Євдокимова, А.В.Кірієнко. – К.: КНЕУ, 2003. – 110 с.
5. Загорна Т.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник / Т.О. Загорна. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
6. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. – М.: Генезис, 2001. -752 с.
7. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 512 с.
8. Мазур Р.В. Реструктуризация предприятий и компаний: Учебное пособие / Р.В. Мазур, В.Д. Шапиро и др. – М.: Высшая школа, 1999. – 515 с.
9. Портер Майкл. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський / Майкл Портер. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

ТЕМА 4

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, проблеми визначення й оцінки.
2. Конкурентний статус підприємства, його оцінка.
3. Аналітична оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку.
4. SWOT – аналіз підприємства.
5. Особливості PIMS-аналізу для визначення конкурентної стратегії підприємства на ринку.

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

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

Як показує вивчення діяльності українських підприємств, більшість з них виявилися нездатними ані вивчити ринок, ані виробити продукцію, що відповідала б потребам цього ринку, а відтак виявилися неготовими до умов жорсткої конкурентної боротьби. Так, за даними статистичних досліджень, 34,8% вітчизняних підприємств, не витримавши конкурентної боротьби, стали збитковими.

Найбільш поширеними причинами нестійкого становища підприємств на ринку слід вважати:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Розрізняють *зовнішні* та *внутрішні* конкурентні переваги.

Зовнішні конкурентні переваги – це переваги у властивостях товару, які створюють «цінність для покупця», оскільки більш повно можуть задовольнити його потреби. Зовнішні переваги збільшують ринкову силу фірми, тобто вони можуть змусити ринок збільшити ціну товару порівняно з потенційними конкурентами, які не володіють такими перевагами. Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

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

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

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

Оцінка рівня конкурентоспроможності фірми за часткою ринку представлена в таблиці 1.

Таблиця 1

Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку даної фірми перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку даної фірми дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку даної фірми значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

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

Виявлення конкурентних переваг можливо здійснювати у такій послідовності:

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

2. Опановуючи діагностичний апарат оцінки конкурентоспроможності підприємства, слід звернути увагу на методичний підхід, запропонований І.Ансоффом. Конкурентна позиція підприємства за даним підходом визначається як його **конкурентний статус**, що обчислюється як рентабельність стратегічних капіталовкладень підприємства, скоригована на ступінь «оптимальності» його стратегії і ступінь відповідності потенціалу підприємства оптимальній стратегії.

Для діагностування конкурентоспроможності підприємства доцільно використати концепцію **бенчмаркінгу** – методу, за яким порівнюються характеристики певного об'єкта і еталонного, кращого. Таке порівняння може відбуватись як за кількісно визначеними параметрами (якість продукції, рівень продуктивності праці, обсяг продажу, ринкова частка), так і якісними характеристиками (якість управління, ділова репутація, імідж тощо).

Бенчмаркінг конкурентоспроможності проводиться практично безперервно, що вимагає адекватної інформаційної бази та її постійного оновлення. Основною методичною складністю проведення бенчмаркінгу конкурентоспроможності є вибір аналогів підприємств – об'єктів з еталонними параметрами діяльності. Якщо підприємства відрізняються за номенклатурою виробів, технологічними процесами, організацією виробництва та управління, стадією життєвого циклу тощо, подібне зіставлення буде некоректним. У разі наявності суттєвих розбіжностей можна скористатись еталонним об'єктом, що є гіпотетичною компанією, наділеною найкращими якостями підприємств галузі.

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

1) виділення 5 – 10 провідних факторів успіху в галузі у вигляді таких показників:

- низький рівень витрат;
- інноваційна активність;
- маркетингові нововведення;

2) експертне оцінювання значущості кожного з показників;

3) визначення рейтингової позиції кожного з конкурентів за кожним показником у балах за певною шкалою оцінок;

4) обчислення зважених рейтингових оцінок з урахуванням значущості показників;

5) аналіз отриманих результатів, оцінка конкурентоспроможності кожного з конкурентів.

Таке експертне оцінювання зручно проводити у спеціальній табличній формі (див. табл. 2). З цього умовного прикладу про результати порівняльного оцінювання трьох підприємств галузі можна зробити висновок про те, що підприємство № 2 значно випереджає інші. За зваженою рейтинговою оцінкою 1,65 його результат значно кращий. Але навіть такому очевидному лідеру слід звернути увагу на свою ділову репутацію, а також організацію виробництва, де конкурентні переваги незначні.

Таблиця 2

Зважена рейтингова оцінка підприємств галузі

Характеристика	Вагомість, од.	Підприємство					
		№ 1		№ 2		№ 3	
		рейтинг	зваж. рейтинг	рейтинг	зваж. рейтинг	рейтинг	зваж. рейтинг
1. Низькі витрати	0,25	2	0,50	1	0,25	3	0,75
2. Ділова репутація	0,25	1	0,25	2	0,50	3	0,75
3. Якість продукції	0,20	3	0,60	1	0,20	2	0,40
4. Сервісне обслуговування	0,20	3	0,60	2	0,40	1	0,20
5. Організація виробництва	0,10	2	0,20	3	0,30	1	0,10
Разом	1,00	x	2,15	x	1,65	x	2,20

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

Аналітичний спосіб оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку передбачає побудову матриці конкурентоспроможності (таблиця 3).

Таблиця 3

Матриця оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку

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

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

$$I_i = g_i \times R_i \quad (1)$$

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

$$S_i = \sum_{i=1}^n I_i \quad (2)$$

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

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

$$КС = 1 \text{ для } S_{\max} \rightarrow \text{підприємство-лідер}; \quad (3)$$

$$КС = \frac{S_i}{S_{\max}} \rightarrow \text{для інших підприємств.} \quad (4)$$

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

4. Переваги підприємства щодо конкурентів можуть бути оцінені за допомогою спеціального методу діагностування – SWOT – аналізу.

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

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

SWOT-аналіз доцільно проводити з використанням нескладних графологічних засобів.

При проведенні SWOT – аналізу слід дотримуватись певних вимог, щоб уникнути покvapних висновків та помилок.

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

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

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

На першому етапі SWOT – аналізу перелічуються слабкі та вразливі сторони фірми за схемою:

- 1) сильні сторони;
- 2) вразливі місця;
- 3) загрози;
- 4) сприятливі можливості.

Таким чином, формується чотири списки, які розташовують у вигляді матриці. На базі матричних даних розглядають різні поєднання сильних та вразливих сторін із загрозами та можливостями. На перетині стрічок та стовпців можна розташувати як різні стратегічні заходи, зумовлені конкретним поєднанням, так і кількісні оцінки значимості взаємодії сильних чи слабких сторін з загрозами та можливостями.

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

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

Після визначення кількісних характеристик слід сформулювати проблеми, що мають місце для кожної комбінації сильних і вразливих сторін із загрозами та можливостями. Одержується проблемне поле підприємства, яке опрацьовується фахівцями.

Матриця взаємозв’язків у SWOT – аналізі подана у таблиці 3.

Таблиця 3

Матриця взаємозв’язків у SWOT – аналізі

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»
Слабкі сторони	Поле «СЛМ»	Поле «СЛЗ»

Таким чином, з таблиці 3 бачимо, що на перетині стрічок та стовпців матриці утворюються чотири поля:

- 1) СІМ – сильні сторони і можливості;
- 2) СЛМ – слабкі сторони і можливості;
- 3) СІЗ – сильні сторони і загрози;
- 4) СЛЗ – слабкі сторони 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 ринку.

Для пар з поля «СІМ» варто розробляти стратегію щодо використання сильних сторін підприємства з метою отримання віддачі від його можливостей в зовнішньому середовищі.

Для пар з поля «СЛМ» стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок отриманих можливостей спробувати здолати наявні у підприємства слабкі сторони.

Якщо пари знаходяться на полі «СІЗ», то стратегія повинна передбачати використання сильних сторін підприємства для усунення загроз.

Для пар, що знаходяться на полі «СЛЗ», підприємство повинно опрацювати таку стратегію, яка б дозволила йому одночасно позбутися слабостей та запобігти загрозам.

Приклад подання результатів SWOT – аналізу наведено у таблиці 4.

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

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

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

1. Привабливість ринкових умов:

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

2. Сила конкурентних позицій:

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

3. Ефективність використання інвестицій:

- інтенсивність інвестицій (сумарні інвестиції, віднесені до обсягу продажів; сумарні інвестиції, віднесені до доданої вартості);
- інтенсивність основного капіталу (відношення суми основного капіталу до обсягу продажів);

Таблиця 4

**Зведені результати SWOT – аналізу сильних та слабких сторін
внутрішнього середовища підприємства**

Сфера функціонування	Сильні сторони	Вразливі місця
1. Виробництво	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість збільшення обсягів. 2. Високий рівень якості продукції. 3. Чутливість до нових розробок та велика швидкість їх введення. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика енерго- та матеріаломісткість виробництва. 2. Вузька спеціалізація, швидке старіння обладнання. 3. Присутність шкідливих виробництв та відходів.
2. Персонал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька плинність серед найбільш кваліфікованої та працездатної частини персоналу. 2. Близькість бази професійної підготовки спеціалістів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застаріла система управління та стимулювання праці. 2. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу.
3. Науково-дослідні розробки.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність матеріальної бази для введення НДР. 2. Тісні зв'язки з НДІ та легкий доступ до інноваційних розробок. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестача грошових засобів для фінансування нововведень. 2. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу.
4. Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність власних каналів розповсюдження продукції. 2. Наявність кваліфікованих фахівців у галузі маркетингу. 3. Вигідне поєднання якісно-цінових характеристик продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів. 2. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку.
5. Організація управління	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність чітко визначених обов'язків працівників. 2. Невідповідність організаційної структури потребам ринку, слабе інформаційне забезпечення. 3. Невизначені цілі та стратегії розвитку підприємства.
6. Фінанси	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість виконання бартерних операцій та взаємозаліків за енергоносії. 2. Низький ступінь залежності від зовнішніх кредиторів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інфляційне знецінення нагромаджень. 2. Низький рівень рентабельності виробництва. 3. Обмежені інвестиційні можливості, низький рівень реінвестування.

- вертикальна інтеграція;
- ступінь використання виробничих потужностей.

4. Використання бюджету за наступними напрямками:

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

5. Поточні зміни в ринковому середовищі:

- зміна ринкової частки підприємства;
- зміна структури і профілю ринку;
- варіативність в місткості ринку.

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

Питання для самоконтролю

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

Розрахунково-ситуаційні завдання

Завдання 9. У таблиці наведено дані щодо бальної експертної оцінки показників за п'ятибальною шкалою за кожним фактором конкурентоспроможності для п'яти підприємств. Здійснити аналіз

конкурентоспроможності підприємств на основі аналітичного методу оцінки. Обчислити коефіцієнт конкурентоспроможності для кожного підприємства. Яке з цих підприємств є лідером на ринку? За результатами розрахунків визначте стратегію, якої має дотримуватись кожне підприємство на досліджуваному ринку.

Матриця оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку

Фактор конкурентоспроможності	Параметрична одинична оцінка підприємства (g_i)					Ранг фактора, (R_i)	Інтегрований (груповий) факторний показник підприємства, (I_i)				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Положення на ринку	4,1	4,3	3,8	3,9	4,2	0,08					
Товар	3,5	3,3	3,6	3,7	3,4	0,27					
Виробничий потенціал	3,8	3,8	3,9	3,9	3,8	0,30					
Методи товароруху	3,6	3,5	3,5	3,3	3,6	0,30					
Можливості збуту	3,8	3,9	3,7	3,6	4,0	0,05					
Сумарна оцінка, (S)	X					1,00					
Коефіцієнт конкурентоспроможності	X					X					

Завдання 10. Користуючись даними таблиці, обчислити інтегрований факторний показник конкурентоспроможності для кожного з чотирьох підприємств. Провести аналіз конкурентоспроможності даних підприємств, підрахувавши коефіцієнт конкурентоспроможності для кожного з них. Яке з цих підприємств є лідером на ринку? За результатами розрахунків визначте стратегію, якої має дотримуватись кожне підприємство на досліджуваному ринку.

Матриця оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку

Фактор конкурентоспроможності	Параметрична одинична оцінка підприємства (g_i)				Ранг фактора, (R_i)	Інтегрований (груповий) факторний показник підприємства, (I_i)			
	1	2	3	4		1	2	3	4
Положення на ринку	4,1	4,2	3,8	3,9	0,12				
Товар	3,4	3,8	3,9	3,7	0,18				
Виробничий потенціал	4,0	4,1	3,8	3,7	0,23				
Методи товароруху	3,7	3,8	3,5	3,9	0,17				
Можливості збуту	4,1	4,0	3,9	3,8	0,30				
Сумарна оцінка, (S)	X				1,00				
Коефіцієнт конкурентоспроможності	X				X				

Завдання 11. На підставі даних таблиці оцінити конкурентні переваги підприємств галузі. Дати характеристику кожному з них за показником зваженої рейтингової оцінки.

Зважена рейтингова оцінка підприємств галузі

Характеристика	Ваго- мість, од.	Підприємство					
		№ 1		№ 2		№ 3	
		рей- тинг	зваж. рейтинг	рей- тинг	зваж. рейтинг	рей- тинг	зваж. рейтинг
1. Низькі витрати	0,25	2		1		3	
2. Виробничий потенціал	0,15	1		2		3	
3. Якість продукції	0,35	3		1		2	
4. Організація виробництва	0,15	2		1		3	
5. Маркетингові нововведення	0,10	1		2		3	
Разом	1,00	х		х		х	

Завдання 12. На підставі даних таблиці оцінити конкурентні переваги підприємств галузі. Дати характеристику кожному з них за показником зваженої рейтингової оцінки.

Зважена рейтингова оцінка підприємств галузі

Характеристика	Ваго- мість, од.	Підприємство					
		№ 1		№ 2		№ 3	
		рей- тинг	зваж. рейтинг	рей- тинг	зваж. рейтинг	рей- тинг	зваж. рейтинг
1. Низькі витрати	0,35	3		1		2	
2. Інноваційна активність	0,10	1		3		2	
3. Якість продукції	0,10	3		2		1	
4. Сервісне обслуговування	0,15	3		1		2	
5. Організація виробництва	0,15	2		3		1	
6. Маркетингові нововведення	0,15	1		3		2	
Разом	1,00	х		х		х	

Завдання 13. Провести SWOT – аналіз конкретної фірми за такою послідовністю:

1. Орієнтуючись на матеріал таблиці 1, скласти перелік факторів, що визначають сильні і слабкі сторони вашого об'єкта дослідження.

Таблиця 1

Чинники, що визначають сильні і слабкі сторони підприємства

Сфера функціонування	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
1. Виробництво	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість збільшення обсягів. 2. Високий рівень якості продукції. 3. Чутливість до нових розробок та велика швидкість їх введення. 4. Наявність власних розробок продукції, новаторство. 5. Належний стан матеріально-технічної бази. 6. Цінові переваги. 7. Низький рівень витрат. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика енерго- та матеріаломісткість виробництва. 2. Вузька спеціалізація, швидке старіння обладнання. 3. Присутність шкідливих виробництв та відходів. 4. Швидке старіння обладнання. 5. Вузький асортимент товарів. 6. Низький рівень рентабельності підприємства.
2. Персонал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька плинність серед найбільш кваліфікованих та працездатних працівників. 2. Близькість бази професійної підготовки спеціалістів. 3. Високий рівень кваліфікації кадрів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застаріла система управління та стимулювання праці. 2. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу. 3. Висока плинність кадрів. 4. Низька кваліфікація персоналу.
3. Науково-дослідні розробки.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність матеріальної бази для введення НДР. 2. Тісні зв'язки з НДІ та доступ до інноваційних розробок. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестача грошових засобів для фінансування нововведень. 2. Низький рівень кваліфікації технічного персоналу.
4. Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність власних каналів розповсюдження продукції. 2. Наявність кваліфікованих фахівців у галузі маркетингу. 3. Вигідне поєднання якісно-цінових параметрів продукції. 4. Ефективна організація товароруку. 5. Ефективна реклама. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів. 2. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку. 3. Відсутність чітких обов'язків працівників відділу маркетингу. 4. Неefективна система товароруку.
5. Організація управління	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління. 2. Відповідність організаційної структури стратегії і цілям підприємства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність чітко визначених обов'язків працівників. 2. Невідповідність оргструктури потребам ринку, слабе інформаційне забезпечення. 3. Невизначені цілі та стратегії розвитку підприємства.

Продовження таблиці 1

1	2	3
6. Фінанси	1. Можливість виконання бартерних операцій та взаємозаліків за енергоносії. 2. Низький ступінь залежності від зовнішніх кредиторів.	1. Інфляційне знецінення нагромаджень. 2. Низький рівень рентабельності виробництва. 3. Обмежені інвестиційні можливості.
7. Імідж підприємства	1. Компетентність керівника підприємства. 2. Висока кваліфікація управлінського персоналу.	1. Недосконале обладнання для офісів. 2. Недостатня комп'ютеризація підприємства.

2. Здійснити оцінку сильних і слабких сторін за такою методикою: і позитивні, і негативні оцінки проставляються у балах від 1 до 5. У переліку сильних сторін проставляють тільки позитивні оцінки («+5» - відповідний фактор сили компанії перебуває на найвищому рівні, а якщо «+1» - на найнижчому). Слабкі сторони представлені тільки негативними значеннями. Зокрема, оцінка «-5» означає, що за цим фактором фірма максимально слабка, а «-1» - цей фактор слабкості майже не властивий компанії. Відповідні проміжні значення балів відповідають проміжним оцінкам сили і слабкості компанії за цим фактором. Результати оцінювання оформити у вигляді таблиці 2.

Таблиця 2

Зведена оцінка сильних та слабких сторін підприємства

Сильні сторони	Бальна оцінка	Слабкі сторони	Бальна оцінка
...		...	
...		...	
...		...	
...		...	
Загальна оцінка сильних сторін		Загальна оцінка слабких сторін	

Різниця сумарних оцінок сильних і слабких сторін визначає загальну оцінку стану підприємства. Чим більший отримано позитивний підсумок, тим сильніші позиції має фірма; чим більшим є негативний підсумок, тим більш несприятливою є сучасна позиція компанії.

3. Детально проаналізувати окремі фактори сили і слабкості, виявити можливі причини незадовільного стану підприємства. Розробити пропозиції для виведення фірми з несприятливого стану чи для зміцнення і розвитку компанії.

4. Здійснити позиціювання бізнесу підприємства, порівнявши внутрішні переваги та слабкості підприємства, а також зовнішні можливості та загрози.

Тести

1. Конкуентоспроможність підприємства означає:
 - а) наявність переваг у конкурентів підприємства;
 - б) наявність переваг у підприємства;
 - в) наявність стабільного фінансування підприємства;
 - г) збільшення прибутковості підприємства.

2. Конкуентоспроможність підприємства забезпечується:
 - а) досягненням і розвитком конкурентних переваг;
 - б) зростанням продуктивності праці;
 - в) зміцненням економічної безпеки фірми;
 - г) підвищенням ефективності маркетингової стратегії підприємства.

3. При дослідженнях конкурентних переваг необхідно дотримуватись:
 - а) економіко-математичного підходу;
 - б) діалектичного підходу;
 - в) системного підходу;
 - г) класичного підходу.

4. Д. Рікардо пояснював наявність конкурентних переваг:
 - а) зменшенням податкового тиску з боку держави;
 - б) збільшенням рентабельності;
 - в) досягненням порівняно менших витрат;
 - г) ефективним використанням надлишкових факторів виробництва.

5. Конкуентні переваги – це:
 - а) рентабельність стратегічних капіталовкладень підприємства;
 - б) процес порівняння характеристики певного об'єкта і еталонного, кращого;
 - в) результати легальних дій по завоюванню уподобань споживачів, що забезпечують підприємству переважання над конкурентами;
 - г) процес обчислення зважених рейтингових оцінок з урахуванням значущості показників.

6. Конкуента позиція підприємства згідно підходу, запропонованого І.Ансоффом визначається:
 - а) як його конкурентний статус;
 - б) як рівень його адаптивності;
 - в) як рентабельність стратегічних капіталовкладень;
 - г) рівнем його інноваційної активності.

7. Метод, за яким порівнюються характеристики певного об'єкта і еталонного, кращого, називають:
 - а) маркетинг;

- б) бенчмаркінг;
- в) позиціювання;
- г) метод Дельфі.

8. Основною методологічною складністю проведення бенчмаркінгу підприємства є:

- а) вибір інструментарію бенчмаркінгу;
- б) вибір аналогів підприємств;
- в) вибір мети бенчмаркінгу;
- г) вибір засобів бенчмаркінгу.

9. SWOT-аналіз – це дослідження, спрямовані на:

- а) маркетингові дослідження ринку;
- б) визначення місця підприємства на ринку;
- в) оцінку його ресурсного потенціалу;
- г) визначення й оцінку сильних і слабких сторін підприємства.

10. Якщо коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства становить 0,85, то воно сповідує:

- а) стратегію лідера;
- б) стратегію ринкового послідовника;
- в) стратегію ринкового претендента;
- г) стратегію ринкового новачка.

Використана література

1. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навчальний посібник / І.М.Бойчик. – К.: Атіка, 2006. – 528 с.
2. Грещак М.Г. та ін. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба; за ред. М.Г. Грещака. - К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
3. Економічна діагностика: Навчальний посібник / За заг. ред. Т.Ф. Косянчук. – Львів: Новий Світ-2000, 2007. – 452 с.
4. Євдокимова Н.М. Економічна діагностика: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. дисц. / Н.М. Євдокимова, А.В. Кірієнко. – К.: КНЕУ, 2003. – 110 с.
5. Загорна Т.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник / Т.О. Загорна. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
6. Мошенський С.З. Економічний аналіз: підручник / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / за ред. д.е.н., проф. Ф.Ф. Бутинця. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Житомир: ПП «Рута», 2007. – 704 с.
7. Павлов В.І. Економічний механізм функціонування підприємства: Структурований курс лекцій: Навчальний посібник / В.І. Павлов, І.В. Кривов'язюк – Луцьк: Надстир'я, 1999. – 120 с.

ТЕМА 5

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

1. Конкурентоспроможність продукції: сутність і особливості оцінки.
2. Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства.
3. Методологічні засади оцінки конкурентоспроможності продукції.
4. Процедура оцінки конкурентоспроможності промислової продукції.
5. Оцінка конкурентоспроможності перспективних виробів. Розрахунок зваженого показника корисного ефекту продукції певного виду.
6. Напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

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

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

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

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

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

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

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

Розглянемо відмінності цих категорій.

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

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

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

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

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

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

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

Конкурентоспроможна продукція повинна характеризуватися конкурентними перевагами, які поділяються на два основних види:

- найнижчі витрати;
- диференціація товарів.

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

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

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

1) динаміка продажу продукції у вартісному та натуральному відтворенні (перевищення темпів зростання вартісного обсягу продукції з урахуванням інфляційного підвищення цін над зростанням її фізичного обсягу свідчить про підвищення попиту на неї);

2) рентабельність реалізації продукції на ринку (збільшення такого показника вказує на підвищення конкурентоспроможності продукції);

3) відношення обсягів реалізованої продукції до вартості матеріально-виробничих запасів (зменшення цього показника свідчить про уповільнення оборотності за пасів через зниження попиту на продукцію або збільшення матеріальних запасів);

4) відношення обсягів реалізованої продукції до обсягів нереалізованої продукції (зменшення цього показника свідчить про скорочення попиту або понаднормове виробництво продукції);

5) відношення обсягів реалізованої продукції до дебіторської заборгованості, яке відображає обсяги комерційних кредитів, наданих покупцям (чим вищий попит на продукцію, тим нижчий розмір кредиту, менша дебіторська заборгованість);

6) кількість замовлень на виготовлення продукції, обсяг яких характеризує рівень попиту на неї;

7) завантаження виробничих потужностей виготовленням продукції (зниження попиту викликає зменшення даного показника);

8) обсяги й напрями капіталовкладень (показник відтворює ступінь спрямування капітальних інвестицій на виробництво найперспективніших і конкурентоспроможних видів продукції).

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

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

- 1) економічні фактори;
- 2) класифікаційні фактори (параметри призначення продукції);

- 3) техніко-технологічні фактори;
- 4) нормативно-правові (юридичні) фактори;
- 5) ергономічні фактори;
- 6) естетичні фактори;
- 7) організаційні фактори;
- 8) нецінові фактори.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Базою порівняння можуть виступати:

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

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

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

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

Іноді за базу порівняння беруть **гіпотетичний зразок**, який представляє собою набір середніх значень параметрів групи виробів. Таку базу порівняння використовують в тому разі, коли інформації про конкретні ринкові товари-аналоги недостатньо. Фактично йдеться про аналіз потреби, яка повинна розглядатися як орієнтовна і підлягаюча подальшому уточненню.

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

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

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

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

1. Маркетингові дослідження ринку.
2. Формування вимог до продукції.
3. Визначення мети оцінювання.
4. Визначення параметрів продукції, що підлягають оцінюванню.
5. Аналіз нормативних параметрів продукції.
6. Формування групи аналогів.

7. Вибір базових зразків.
8. Оцінка конкурентоспроможності за окремими групами параметрів; обчислення одиничних та групових показників:
 - 8.1. Аналіз якості продукції, її споживчих характеристик.
 - 8.2. Аналіз затрат споживача на задоволення потреби продукції.
 - 8.3. Аналіз організаційно-комерційних показників.
9. Обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції.
10. Підготовка висновків про рівень конкурентоспроможності продукту і обґрунтування цінової політики.

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

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

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

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

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

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

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

Отже, попередня оцінка рівня конкурентоспроможності продукції може бути зроблена на основі порівняння ціни продукції за певний період часу на

ринку та показників якості, які визначають корисний ефект і затрати на всіх етапах її життєвого циклу після придбання.

Процедура полягає у виконанні таких послідовних дій.

1. Здійснюється вибір n найбільш значущих для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції показників її якості q_{ik} ; $i = 1, 2, \dots, n$; $k = 1, 2, \dots, n$, де i – індекс показника якості; k – індекс виду продукції; n – кількість порівнювальних видів продукції. Вибір може здійснюватися як одноособово, так і з залученням інших експертів. Збирається інформація про вибрані показники якості для видів продукції, конкурентоспроможність яких порівнюється.

2. Показники якості q_{ik} переводять у безрозмірні величини одним із можливих способів. При переведенні кращому значенню показника якості має відповідати більше значення безрозмірного показника.

3. Для кожного з вибраних показників якості оцінюється його важливість із точки зору оцінки рівня конкурентоспроможності продукції. Важливість показників оцінюється із залученням інших експертів. Для кожного показника якості визначається ваговий коефіцієнт P_i , пропорційний важливості даного показника для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції. Для кожного з вибраних видів продукції обчислюється сума добутків безрозмірних значень показників якості на відповідні вагові коефіцієнти.

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

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

$$K_k = \frac{E_k}{C_k} \quad (1)$$

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

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

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

Проблема підвищення конкурентоспроможності має декілька аспектів: технічний, організаційний, економічний, соціальний, психологічний,

юридичний (правовий), комерційний. І хоча всі вони утворюють єдину систему забезпечення конкурентоспроможності продукції, існує відповідна черга у вирішенні питань кожного з аспектів з урахуванням їх «вагомості»:

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, преїскурантних і деяких інших ринкових цін.

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

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

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

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

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

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 самоконтролю

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

Розрахунково-ситуаційні завдання

Завдання 14. За даними таблиці порівняти технічні та економічні параметри двох побутових приладів – холодильників. Обчислити одиничні, групові та інтегральні показники конкурентоспроможності. Який з виробів є більш конкурентоспроможним? Обґрунтувати відповідь. Як можна підвищити конкурентоспроможність кожного з виробів, не змінюючи їх технічних параметрів?

Показники	Вироби		Базовий виріб
	«Стирол»	«Атлант»	
Технічні:			
об'єм камери, л	200	250	250
Термін служби, років	17	15	17
енергоспоживання, кВт. год/рік	230	200	200
температура, бали	7	8	10
дизайн, бали	7	6	10
гарантійний термін, років	2	3	3
Економічні, у.о.:			
роздрібна ціна	250	300	250
вартість доставки	10	15	10
витрати на ремонт	150	150	150
витрати на електроенергію	100	80	80

Завдання 15. На підставі даних, вказаних у таблиці, оцінити конкурентоспроможність верстатів вітчизняного виробництва. Зробити висновок про напрями щодо підвищення конкурентоспроможності кожного з них.

Параметри верстата	Модель, виробник					Ваго- мість показ- ника
	Б-20, Корея	Г-51, Румунія	Г-52, Румунія	К-40, Україна	К-35, Україна	
Виліт шпинделя, мм	1250	1320	1580	1560	1525	0,2
Потужність двигуна, кВт	3	4,1	4	5,5	5,5	0,15
Кількість ступенів частот обертання	12	18	18	24	24	0,2
Кількість подач	8	8	8	24	24	0,3
Вага верстата, кг	3800	3550	4000	4000	4170	0,15
Ціна верстата, у.о.	6500	7500	7800	7900	6200	-

Завдання 16. За даними таблиці порівняти технічні та економічні параметри двох побутових приладів – холодильників. Обчислити одиничні, групові та інтегральний показники конкурентоспроможності. Який з виробів є більш конкурентоспроможним? Обґрунтувати відповідь. Як можна підвищити конкурентоспроможність кожного з виробів, не змінюючи їх технічних параметрів?

Показники	Вироби		Базовий виріб
	«Норд»	«Ардо»	
Технічні:			
об'єм камери, л	220	240	240
Термін служби, років	17	15	18
енергоспоживання, кВт. год/рік	230	200	210
температура, бали	7	8	15
дизайн, бали	7	6	20
гарантійний термін, років	2	3	8
Економічні, у.о.:			
роздрібна ціна	250	300	260
вартість доставки	10	15	15
витрати на ремонт	150	150	160
витрати на електроенергію	100	80	90

Завдання 17. На підставі даних, вказаних у таблиці, оцінити конкурентоспроможність пральних машин. Зробити висновок про напрями щодо підвищення конкурентоспроможності кожної з них.

Параметри машини	Модель					Вагомість показника
	ELECTROLUX	BOSCH	ZANUSSI	INDESIT	ARISTON	
Макс. швидкість обертання, об./хв.	1000	1000	800	800	1400	0,15
Макс. завантаження одягу, кг	6	5	5	5	9	0,4
Глибина, см	45	40	52	40	64	0,1
Споживання електроенергії, кВт/год.	0,17	0,15	0,17	0,14	0,18	0,25
Вага машини, кг	63,8	60,2	60	58	85	0,1
Ціна машини, грн.	3400	4200	2650	2700	5800	-

Завдання 18. За даними таблиці порівняти технічні та економічні параметри двох мікрохвильових печей. Обчислити одиничні, групові та інтегральний показники конкурентоспроможності. Який з виробів є більш конкурентоспроможним? Обґрунтувати відповідь.

Як можна підвищити конкурентоспроможність кожного з виробів, не змінюючи їх технічних параметрів?

Показники	Вироби		Базовий виріб
	«SAMSUNG»	«LG»	
Технічні:			
об'єм камери, дм ³	20	22	22
термін служби, років	18	20	20
вага нетто, кг	16	14	13
потужність, Вт	1400	1500	1550
дизайн, бали	6	7	8
гарантійний термін, років	3	4	4
Економічні, грн.:			
роздрібна ціна	680	830	700
Вартість доставки	80	100	80
витрати на ремонт	150	100	100
витрати на електроенергію	300	250	250

Завдання 19. На підставі даних, вказаних у таблиці, оцінити конкурентоспроможність верстатів вітчизняного виробництва. Зробити висновок про напрями щодо підвищення конкурентоспроможності кожного з них.

Параметри верстата	Модель, виробник					Вагомість показника
	С-20, Іспанія	Р-18, Польща	Р-20, Польща	МТ-30, Україна	МТ-55, Україна	
Виліт шпинделя, мм	1940	2250	1500	1500	1250	0,35
Потужність двигуна, кВт	3	4,1	4	5,5	5,5	0,2
Кількість ступенів частот обертання	14	19	17	24	34	0,1
Кількість подач	8	9	9	15	18	0,1
Вага верстата, кг	4800	3580	3000	4500	5850	0,25
Ціна верстата, у.о.	5000	8000	4500	6500	6000	-

Завдання 20. На підставі даних, вказаних у таблиці, оцінити конкурентоспроможність верстатів моделей А, В, С, D, Е. Зробити висновок про напрями щодо підвищення конкурентоспроможності кожного з них.

Параметри верстата	Модель					Вагомість показника
	А	Б	С	Д	Е	
Виліт шпинделя, мм	2010	1820	1470	1550	1230	0,30
Потужність двигуна, кВт	2,9	3,8	4	5,1	5,3	0,15
Кількість ступенів частот обертання	17	21	24	24	28	0,2
Кількість подач	10	9	8	13	16	0,1
Вага верстата, кг	4700	3640	3150	4400	5200	0,25
Ціна верстата, у.о.	5200	6400	4800	6100	6000	-

Тести

1. Ціна споживання – це:

- а) часткові затрати виробника;
- б) часткові затрати споживача;
- в) повні затрати виробника;
- г) повні затрати споживача.

2. Конкурентоспроможність продукції розглядається як:

- а) відносна характеристика продукції;

- б) абсолютна характеристика продукції;
- в) повна характеристика продукції;
- г) часткова характеристика продукції.

3. Конкурентоспроможність продукції не характеризується такою групою показників:

- а) корисність продукції;
- б) рентабельність продукції;
- в) затрати споживача;
- г) здатність продукції до пропонування.

4. При оцінюванні конкурентоспроможності продукції оцінці підлягають тільки ті характеристики продукту, що зацікавлюють споживача з точки зору:

- а) задоволення його потреби;
- б) рентабельності продукції;
- в) ставки оподаткування;
- г) собівартості продукції.

5. Конкурентоспроможною є така продукція, в якій відношення корисного ефекту до затрат споживача є:

- а) найбільшим порівняно з іншими;
- б) найменшими порівняно з іншими;
- в) у два рази більшим за інші;
- г) у два рази меншим за інші.

6. Попередня оцінка рівня конкурентоспроможності продукції може бути зроблена на основі порівняння:

- а) якості і рентабельності;
- б) ставки податку та рівня інфляції;
- в) ціни та якості;
- г) виручки та прибутку.

7. При використанні певних методик для оцінки конкурентоспроможності продукції обчислюються:

- а) одиничні показники;
- б) групові показники;
- в) інтегральний показник;
- г) усі варіанти вірні.

8. Груповий показник конкурентоспроможності обчислюється, як:

- а) узагальнюючий показник;
- б) середньозважена величина інтегральних;
- в) середньозважена величина одиничних;
- г) показник ціни споживання.

9. Одиничний показник конкурентоспроможності – це:
- а) повні затрати споживача на придбання продукту;
 - б) параметричний індекс, що визначається співвідношенням значення окремої характеристики оцінюваного продукту і базового зразка;
 - в) ваговий коефіцієнт, пропорційний важливості даного показника для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції;
 - г) корисний ефект споживача.

10. Інтегральний показник конкурентоспроможності обчислюється як відношення:

- а) затрат споживача до корисного ефекту;
- б) окремого параметра оцінюваного товару до базового зразка;
- в) витрат підприємства до частки продажу;
- г) корисного ефекту в споживача до затрат споживача на використання продукції.

Використана література

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы: монография / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: Новости, 2000. – 256 с.
2. Загорна Т.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник / Т.О.Загорна. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
3. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика/ А.Т.Зуб, М.В.Локтионов. – М.: Генезис, 2001. -752 с.
4. Іванюта С.М. Антикризове управління: Навчальний посібник / С.М. Іванюта. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
5. Ковалев А.П. Диагностика банкротства: учеб. пособие / А.П. Ковалев. – М.:АО «Финстатинформ», 1995. – 96 с.
6. Костенко Т.Д. Економічна діагностика. Практикум / Т.Д.Костенко, А.А. Герасимов, В.С. Рижиков, О.К. Добикіна, С.В. Касьянюк. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 186 с.
7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій.– К.: Київ. нац. торг.– екон. ун-т, 2001. – 580 с.
8. Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товара и услуг: учеб. пособие / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт-Издат. 2004. – 335 с.
9. Плоткін Я. Забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства / Я. Плоткін, Л. Лісовська // Економіка України. – 1999. – № 2. – с. 46-54.

ТЕМА 6

ДІАГНОСТИКА МАЙНА І РИНКОВА ЦІНА ПІДПРИЄМСТВА

1. Підприємство як майновий комплекс.
2. Види оціночної вартості.
3. Економічні принципи оцінки вартості майна підприємства.
4. Методи оцінки вартості підприємства.
5. Діагностична матриця можливих ситуацій та управлінських висновків щодо застосування різних методів оцінки вартості підприємства.

1. Підприємство, функціонуючи та розвиваючись як цілісний майновий комплекс, здатне змінювати свою ринкову вартість. Основним чинником таких змін є спроможність підприємства приносити дохід його власнику. Успішно діючі підприємства створюють більше вартості також для всіх інших учасників ринкового господарства: споживачів, працівників підприємства, постачальників капіталу і держави в цілому (через податки). Визначення вартості підприємства, навіть приблизна її оцінка, за виразом одного з відомих сучасних методологів фінансового менеджменту Б. Коласса – це хороший спосіб визначення позиції підприємства на шахівниці економічного життя.

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

Необхідність оцінки підприємства в ході діагностики може бути зумовлена такими обставинами:

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

Оцінка підприємства здійснюється на базі:

- 1) загальної характеристики підприємства, його історії та перспектив розвитку;
- 2) частки акціонерів в капіталі підприємства або характеристики цінних паперів, які підлягають оцінці, включаючи юридичні права та привілеї;
- 3) фінансової інформації про підприємство за попередні періоди;
- 4) активів і зобов'язань підприємства;

5) загальної характеристики та поточного стану галузей, які мають вплив на дане підприємство;

6) оцінки економічних факторів, які впливають на дане підприємство.

Оцінка виконується незалежними **експертами-оцінювачами**.

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

1) комісійні оцінювача не встановлюються у відсотках від вартості об'єкта, що оцінюється;

2) комісійні оцінювача не залежать від результатів оцінки;

3) оцінювач не бере участі в оцінці власності, до якої в нього є особиста зацікавленість;

4) при здійсненні оцінки оцінювачі працюють незалежно або у складі невеликих консалтингових фірм.

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

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

Вартість в користуванні є таких видів:

1) повна вартість відтворення (відновна вартість) – сукупність витрат, потрібних на відтворення копії об'єкта з тих самих чи інших аналогічних матеріалів, розрахована в поточних цінах;

2) повна вартість заміщення – поточна вартість нового об'єкта, який за своїми характеристиками є найбільш близьким аналогом об'єкта, що оцінюється;

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

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

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

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

Вартість в обміні є таких видів:

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

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

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

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

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

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

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

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

5) **принцип заміщення**. Максимальна вартість об'єкта оцінки визначається найменшою ціною, за якою може бути придбаний інший об'єкт з еквівалентною корисністю.

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

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

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

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

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

4. При оцінці вартості майна підприємства та його елементів використовують *такі методи*:

- 1) майнові;
- 2) дохідні;
- 3) аналогові.

Майнові методи оцінки ґрунтуються на визначенні вартості власних або чистих активів підприємства, які залишаються в його власності після виконання усіх зовнішніх зобов'язань. Вартість підприємства в цьому випадку визначається за формулою:

$$ВП_{\text{м}} = A - ЗЗ, \quad (1)$$

де A – активи, що знаходяться в розпорядженні підприємства;

$ЗЗ$ – зовнішні зобов'язання підприємства (по кредитах, позиках, розрахунках з контрагентами, персоналом, бюджетом тощо).

Вартість активів, що знаходяться на момент оцінки в розпорядженні підприємства, може бути обчислена по-різному:

1) на підставі бухгалтерської оцінки, тобто в розмірі, який відображено в балансі підприємства;

2) на підставі експертного коригування бухгалтерської інформації з метою врахування невідповідності між балансовою та ринковою вартістю окремих елементів майна (шляхом використання коригуючих коефіцієнтів, експертного зменшення або збільшення вартості окремих активів);

3) на підставі розрахунку відновлювальної вартості формування сукупності активів підприємства, виходячи із сучасних ринкових цін придбання та врахування фізичного і морального зносу.

Експертна оцінка вартості окремих елементів майна має враховувати особливості їхнього формування та чинники, що визначають ринкову вартість (див. табл. 1)

Зовнішні зобов'язання підприємства оцінюються на підставі балансових даних про обсяг заборгованості по кредитах, позиках, перед постачальниками, бюджетом, персоналом та іншими кредиторами. При цьому слід враховувати, що у балансі підприємства знаходить відбиток тільки обсяг основного боргу, без відсотків, які не сплачені на час оцінювання. Вони мають бути обчислені окремо, виходячи з умов отримання окремих видів позикових ресурсів.

Оскільки об'єктом купівлі-продажу є не тільки майно, що належить підприємству, вартість підприємства не може обмежуватись вартісною оцінкою його активів. Купується «спроможність» підприємства приносити дохід, право привласнення цього доходу на законних засадах. Це враховують **дохідні методи оцінки**, які визначають вартість підприємства, виходячи з розміру доходів, що можуть бути отримані в майбутньому в результаті господарсько-фінансової діяльності підприємства, використання його майна.

Методичні підходи до експертної оцінки окремих елементів майна підприємства

Елемент активів	Методичні підходи до експертного оцінювання
1. Пасивна частина основних фондів.	Ринкова вартість 1 м ² площі об'єктів у районі діяльності підприємства.
2. Активна частина основних фондів.	Поточна ринкова вартість придбання аналогічного обладнання, доставки та монтажу, скоригована на фактичний рівень зносу.
3. Виробничі запаси та витрати.	Сучасна собівартість формування.
4. Готова продукція, товари.	Можлива ціна реалізації за мінусом витрат на реалізацію.
5. Цінні папери.	Для тих, що котуються на фондовій біржі, - поточна ринкова вартість, для інших – бухгалтерська вартість вкладу, скоригована на час інвестування.
6. Витрати майбутніх періодів.	У разі визначення доцільності проведення – бухгалтерська вартість, а в інших випадках – в обсязі грошових коштів, які можуть бути повернені підприємству.

При проведенні оцінки чистий прибуток власника підприємства або грошовий потік від інвестування визначаються як сума чистого прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, та амортизаційних відрахувань на відновлення основних фондів.

У зарубіжній практиці для оцінки вартості підприємства за доходом використовують метод капіталізації та метод дисконтування прибутку.

Метод капіталізації використовується для стабільних підприємств зі стійкими темпами зростання чистого доходу (прибутку).

Використання методу передбачає проведення роботи *в такій послідовності*:

I етап – визначення середньорічного чистого доходу, який отримується в результаті діяльності підприємства;

II етап – визначення ставки капіталізації або норми рентабельності інвестицій;

III етап – оцінка вартості підприємства.

Вартість підприємства за даним методом визначається за формулою:

$$ВП_{\text{кап}} = \frac{ЧД_{\text{сер}}}{С_{\text{к}}} \times 100\%, \quad (2)$$

де $ЧД_{\text{сер}}$ – середньорічний чистий дохід;

$С_{\text{к}}$ – ставка капіталізації.

Іншим можливим методом оцінки вартості підприємства за доходом є **метод дисконтування майбутніх доходів**. Особливістю даного методу є те, що необхідно враховувати не тільки поточну норму та масу отримання чистого прибутку, але й перспективи їхнього зростання в майбутньому.

Застосування цього методу включає:

- 1) прогнозування доходів підприємства;
- 2) прогнозування витрат підприємства;
- 3) розрахунок грошового потоку, який отримується в кожному прогнозованому періоді;
- 4) вибір ставки дисконтування;
- 5) оцінка теперішньої вартості майбутніх грошових потоків.

Найскладнішим етапом роботи є визначення ставки дисконтування. Вона має перевищувати безризикову норму доходності на величину премії за всі види ризиків, пов'язаних з інвестуванням оцінюваного підприємства. Для її визначення використовується така формула:

$$q = q_0 + r, \quad (3)$$

де q_0 – безризикова норма доходності, яка відповідає доходності державних цінних паперів;

r – премія за ризики, властиві інвестуванню.

Для підприємств, акції яких котуються на фондовій біржі, ставка дисконту може визначатися за моделлю зростання прибутку;

$$q = \frac{\text{ЧП} (1 + \alpha)}{\text{ЦА}} + \alpha, \quad (4)$$

де ЧП – чистий прибуток за останній рік;

ЦА – поточна ціна акцій підприємства;

α – темп приросту очікуваного прибутку.

Відносно простими, але достатньо об'єктивними методами, є **аналогові методи оцінки вартості підприємства**. Ці методи базуються на використанні ринкової оцінки підприємств, аналогічних даному. Головною складністю є те, що потрібно знайти підприємство, яке за параметрами відповідало б оцінюваному. Для визначення ринкової вартості використовують зважену оцінку, тобто співвідносять ринкову ціну кожного порівняного об'єкта з його параметром, значення якого прямо залежить від ринкової вартості (прибуток, дохід, обсяги продажу, чисельність працівників).

До аналогових методів оцінки належать метод ринку капіталів, метод угод, метод галузевих коефіцієнтів та ін.

Метод ринку капіталу передбачає аналіз ринкових цін на акції підприємств-аналогів та виявлення залежності між ціною акції та фінансовими показниками діяльності підприємств.

Використовуючи **метод угод**, відбирають угоди на купівлю-продаж підприємств з найбільш схожими характеристиками, насамперед фінансовими. По цих угодах розраховують співвідношення ринкової ціни до балансового значення вартості активів або балансового прибутку.

Метод галузевих коефіцієнтів передбачає побудову одно- або багатофакторної кореляційно-регресійної моделі, яка описує залежність між ринковою ціною підприємства та будь-якими показниками його господарсько-фінансової діяльності.

Кожна група розглянутих методів має свою сферу застосування:

1) **майнові методи** використовуються для визначення мінімальної ціни продажу підприємства, тобто його заставної, відновлювальної та ліквідної вартості;

2) **дохідні методи** дають змогу визначити максимально допустиму з точки зору індивідуального покупця інвестиційну вартість підприємства, за якої забезпечується окупність витрат на його придбання та отримання необхідної норми прибутку;

3) **аналогові методи** дають можливість проаналізувати найбільш імовірну вартість купівлі-продажу підприємства.

Незалежно від того, яким методом оцінювали вартість підприємства та для якого періоду – на перспективу чи у ретроспективі – на завершальному етапі вона підлягає певному уточненню. Найчастіше у процесі коригування враховуються такі змінні:

- ліквідність бізнесу;
- ступінь контролю за діяльністю підприємства (якщо оцінюється частка акціонерного товариства);
- фінансовий стан підприємства;
- інтенсивність і характер зусиль у сфері НДДКР;
- становище підприємства у галузі;
- ступінь диверсифікації виробництва.

Функціонування підприємства у динамічному середовищі завжди пов'язано з ризиком, що виникає як наслідок невизначеності в одержанні очікуваних доходів. Тому при проведенні оцінки слід також урахувати поправку на ризик шляхом коригування очікуваного грошового потоку.

5. Оцінка вартості підприємства, здійснена різними методами, може давати різну комбінацію результатів. У зв'язку з цим розроблена діагностична матриця можливих ситуацій та управлінських висновків (див. табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика можливих комбінацій результатів, які отримані при використанні окремих методів оцінки вартості підприємства

Співвідношення між результатами оцінки	Характеристика ситуацій та можливих причин їх виникнення	Управлінський висновок
1. $D > A > M$	Нормальна ситуація, що відповідає суті кожного методу оцінки.	Підприємство доцільно купувати в діапазоні ціни $M \leq C_p \leq A$ за умови коректності здійснених розрахунків M та D підприємства.
2. $D > M > A$	Підприємство недооцінене ринком, та є дуже вигідним об'єктом інвестування; покупець володіє «секретом доходності» даного підприємства, який дає змогу забезпечити норму чистого доходу, вищу від середньогалузевого рівня.	Найбільш оптимальний діапазон ціни $A \leq C_p \leq M$.
3. $M > D > A$	Дана сфера бізнесу забезпечує низьку доходність інвестицій, що адекватно оцінюється ринком.	Придбання доцільне тільки за умови $A \leq C_p \leq D$. Придбання за балансовою вартістю неефективне.
4. $M > A > D$	Ринок оцінює можливі перспективи розвитку підприємства та отримання прибутку вище, ніж покупець.	Придбання доцільне при $C_p = D$. За більш високою ціною продажу купівля може стати неефективною у зв'язку з невідомим «секретом доходності».
5. $A > D > M$	Вартість підприємства оцінюється вище вартості майна і покупцем, і ринком, хоча покупець оцінює доходність підприємства нижче ринкової оцінки (не всі можливості отримання доходу відомі).	Придбання доцільне за умови $C_p \leq D$. В іншому випадку інвестиція в придбання може стати неефективною у зв'язку з невідомим «секретом доходності».
6. $A > M > D$	Ринок високо оцінює можливості отримання доходу, однак покупець не має відомостей про них і оцінює вартість підприємства нижче вартості його майна.	Доки «секрету доходності» не буде знайдено, від придбання підприємства краще відмовитись.

Умовні позначення: M – вартість підприємства, яка оцінена майновим методом; D – вартість підприємства, оцінена дохідним методом; A – вартість підприємства, оцінена аналоговим методом.

Питання для самоконтролю

1. Чим може бути зумовлена необхідність оцінки вартості підприємства як майнового комплексу?
2. Які є види оціночних вартостей?
3. В чому полягає сутність вартості в користуванні?
4. Що таке вартість в обміні?
5. На яких принципах базується оцінка вартості підприємства?
6. Які є методи оцінки вартості підприємства?
7. В чому полягає сутність майнових методів оцінки вартості підприємства?
8. Яка сфера застосування дохідних методів при оцінці вартості підприємства?
9. Які особливості застосування аналогових методів при оцінці вартості майна підприємства?

Розрахунково-ситуаційні завдання

Завдання 21. Оцінити ринкову вартість автомобільної заправної станції (АЗС).

Будівництво АЗС визнано одним з альтернативних способів вкладення коштів. У комплексі АЗС, крім безпосередніх функцій заправлення паливом, можуть бути передбачені крамниця, кафе, станція технічного обслуговування автомобілів, автостоянка, невеличкий готель. Частка послуг у комплексі АЗС може сягати 10 %.

Місцезнаходження майбутньої АЗС визначено на околиці обласного центру, на земельній ділянці площею 0,3 га. У приміщенні загальною площею 180 м² планується розмістити операторну і крамницю. Заправлення паливом буде виконуватись за допомогою 5 паливо-роздавальних колонок (ПРК) «АДАСТ» по 6 пістолів кожна. ПРК розміщуватимуться під навісом площею 300 м². Паливо зберігатиметься у 4 резервуарах місткістю 50 м³ кожний.

Вартість окремих елементів АЗС наступна (ум. од.):

- операторна і крамниця з оснащенням, 1 м² – 800;
- навіс над ПРК, 1 м² - 200;
- резервуар з обладнанням (залежно від місткості) – 3000 – 14000;
- внутрішні мережі освітлення – 7 % вартості споруд;
- ПРК – 7000 – 20000;
- система контролю рівня палива – 3000;
- шляхові роботи, 1 м² - 25.

Експертна оцінка земельної ділянки визначалась як імовірна ціна, за яку на дату оцінки могло бути досягнуто угоди про зміну власника, умови володіння або умови використання власності. Вартість права володіння ділянкою становила 3000 ум. од.

За даними минулих років прогнозні обсяги продажу бензину дорівнюють приблизно 2 млн. л пального у рік, при цьому структура його за марками та ціна за 1 л наступні:

- дизельне паливо – 28 % - 1,25 ум. од./л;
- А-92 – 22 % - 1,32 ум. од./л;
- А-95 – 32 % - 1,4 ум. од./л;
- А-98 – 18 % - 1,6 ум. од./л.

Враховуючи, що АЗС належать до спеціалізованої нерухомості, для якої не існує відкритого ринку купівлі продажу, вартість аналогу для порівняння можна взяти як 500 000 ум. од.

Розрахувати вартість АЗС майновим, дохідним (капіталізованого доходу) та аналоговим методами. Порівняти результати. Проаналізувати ризики, властиві галузі.

Тести

1. Необхідність оцінки підприємства в процесі економічної діагностики зумовлена:

- а) реструктуризацією;
- б) повною або частковою зміною власника;
- в) приватизацією підприємства;
- г) всі варіанти вірні.

2. Оцінка вартості підприємства є:

- а) відособленою сферою, пов'язаною з інститутом ліцензування;
- б) може носити неофіційний характер, задовільняючи внутрішні потреби підприємства;
- в) спеціальною аналітичною діяльністю;
- г) усі відповіді вірні.

3. Оцінка підприємства здійснюється на базі:

- а) загальної характеристики підприємства, його історії і перспектив розвитку;
- б) фінансової інформації про підприємство за попередні періоди;
- в) активів та зобов'язань підприємства;
- г) усі відповіді вірні.

4. Оцінка вартості підприємства виконується:

- а) бухгалтерами підприємства;
- б) незалежними експертами-оцінювачами;
- в) представниками податкових органів;
- г) представниками органів державної влади.

5. Комісійні оцінювача:

- а) встановлюються у відсотках від вартості об'єкта;
- б) залежать від результатів оцінки;
- в) не встановлюються у відсотках від вартості об'єкта;
- г) встановлюються зацікавленою стороною.

6. Є такі види оціночних вартостей:

- а) вартість у користуванні та вартість в обміні;
- б) вартість попиту та вартість пропозиції;
- в) вартість в даруванні та інвестиційна вартість;
- г) вартість в страхуванні та ринкова вартість.

7. Вартість в користуванні визначається виходячи з припущення про те, що:

- а) підприємство буде приватизовано;
- б) підприємство буде здаватись в короткострокову оренду;
- в) підприємство буде продаватись на ринку;
- г) підприємство не буде продаватись на вільному конкурентному ринку.

8. При оцінці вартості майна підприємства та його елементів може використовуватись наступні методи:

- а) суспільні;
- б) адміністративні;
- в) майнові;
- г) системні.

9. Зовнішні зобов'язання підприємства обчислюються на підставі:

- а) балансових даних про обсяг прибутку підприємства;
- б) балансових даних про обсяг заборгованості по кредитах, позиках, перед постачальниками, бюджетом, персоналом та іншими кредиторами.
- в) балансових даних про обсяг продуктивності праці;
- г) балансових даних про обсяг амортизаційних відрахувань;

10. Вартість в обміні визначається виходячи з передбачення, що:

- а) можливий обмін підприємства на аналогічне;
- б) неможливий продаж підприємства на вільному конкурентному ринку;
- в) можливий продаж підприємства на вільному конкурентному ринку;
- г) можливе банкрутство підприємства.

Використана література

1. Андрієвська Є.В. Поняття та сутність процесу реструктуризації промислових підприємств / Є.В. Андрієвська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2010. - №39. – с. 9-12.
2. Гетьман О.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.О.Гетьман, В.М.Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
3. Костенко Т.Д. Економічна діагностика. Практикум / Т.Д.Костенко, А.А. Герасимов, В.С. Рижиков, О.К. Добикіна, С.В. Касьянюк. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 186 с.
4. Національний стандарт №1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» від 10.09 2003р. №1440 zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.
5. Національний стандарт №2 «Оцінка нерухомого майна» від 28.10 2004р. №1442 zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.
6. Національний стандарт №3 «Оцінка цілісних майнових комплексів» від 29.11 2006р. №1655 zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.
7. Постанова Кабінету Міністрів України №1540 від 10.09.2003 р. «Методика оцінки вартості майна».
8. Про експертну грошову оцінку земельних ділянок. Постанова Кабінету Міністрів України № 1531 від 11 жовтня 2002 року. zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.
9. Про затвердження Методики оцінки вартості майна: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.12.2003 № 1891 zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.
10. Пузыня Н.Ю. Оценка интеллектуальной собственности и нематериальных активов: учебное пособие / Н.Ю. Пузыня. – СПб.: Питер, 2005.

ТЕМА 7

ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1. Сутність потенціалу підприємства.
2. Методичні підходи до оцінки потенціалу підприємства.
3. Роль виробничо-господарського аналізу в процесі проведення оцінки потенціалу підприємства.
4. Діагностика використання основних засобів підприємства.
5. Оцінка використання матеріальних ресурсів.
6. Аналіз використання трудових ресурсів.

1. Генетично термін «потенціал» виник на основі латинського слова «потенція», що означає «прихована сила».

Потенціал – це джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути приведені в дію та використані для вирішення певного завдання чи досягнення відповідної мети.

Потенціал, який поєднує в собі як просторові, так і часові характеристики, концентрує увагу одночасно на трьох типах зв'язків і відносин.

По-перше, він відображає минуле, тобто сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення та тих, що визначають можливість її функціонування і подальшого розвитку. У цьому сенсі поняття «потенціал» фактично набуває значення «ресурс».

По-друге, він характеризує рівень практичного застосування та використання наявних можливостей. Це забезпечує поділ реалізованих і нереалізованих можливостей. У цій своїй функції поняття «потенціал» частково збігається з поняттям «резерв».

По-третє, він орієнтується на розвиток, на майбутнє. Будучи єдністю стійкого і непостійного станів, потенціал містить елементи майбутнього розвитку організації в рамках пріоритетів роботи на ринку.

Рівень потенціалу характеризує сучасний стан системи, обумовлений тісною взаємодією всіх трьох станів, що й відрізняє його від таких близьких понять, як «ресурс» і «резерв».

На рівні підприємства **складовими потенціалу підприємства є:**

1) організаційний потенціал – сукупність здібностей і можливостей системи управління забезпечувати досягнення ефективності функціонування підприємства;

2) фінансово-економічний потенціал – фінансові можливості залучення засобів, кредитоспроможність та платоспроможність підприємства;

3) виробничий потенціал – сукупність виробничих можливостей, що визначається наявністю виробничих ресурсів;

4) трудовий (кадровий) потенціал – сукупність здібностей і можливостей персоналу підприємства забезпечувати досягнення стратегічних цілей діяльності;

5) науково-технічний (інноваційний) потенціал – сукупність можливостей підприємства випускати нову продукцію, впроваджувати досягнення науки і техніки, застосовувати прогресивну технологію;

б) маркетинговий потенціал – це здатність підприємства систематизовано спрямувати всі свої функції на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту.

7) соціальний потенціал – вартість забезпечення соціальних потреб людини, до яких належать витрати на медичне обслуговування, культурні заходи, організацію відпочинку, матеріальну допомогу.

2. Поняття потенціалу припускає необхідність кількісної інтерпретації прихованих можливостей досліджуваного об'єкта.

Існує *два підходи* до оцінки потенціалу підприємства.

При **ресурсному підході** для підприємства слід кількісно визначити кожен з елементів потенціалу в порівняних одиницях виміру, інтегровано поєднати їх та дати оцінку їх використанню.

Прихильники **результативного підходу** рекомендують обмежуватись вивченням фактичної результативності діяльності, приймаючи незмінною ефективність використання ресурсів і простежуючи динаміку їх зростання.

У першому випадку узагальнюючим показником оцінки потенціалу виступають показники ресурсовіддачі, а в другому – ресурсомісткості.

Обґрунтування управлінських рішень щодо потенціалу може належати до сфери як тактичних, так і стратегічних чи суперстратегічних рішень. Це суттєво впливає на зміст діагностичних досліджень.

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

Обґрунтування стратегічних рішень пов'язано зі змінами потенціалу, процесами відтворення ресурсів. Діагностичні дослідження при цьому базуються більше на результативному підході до оцінки потенціалу. У комплексі різноманітних підходів особливе місце належить оцінці гнучкості виробничої системи підприємства.

Гнучкість – це ефективна спроможність швидкої зміни об'єктів виробництва. Потреба у досягненні гнучкості виникає у підприємства під впливом зовнішнього середовища. За умови стабільного ринку і незмінних стратегічних цілей підприємства рівень гнучкості його виробничої системи може бути відносно низьким.

Якщо оцінювати рівень гнучкості кількісно, слід обчислити темпи зростання, з одного боку, мінливості (різноманітності) об'єктів виробництва, і з іншого – затрат, що обумовлені змінами у виробничій системі за один і той самий період часу. Узагальнюючий показник гнучкості виглядатиме таким чином:

$$\Gamma = I_p/I_z, \quad (1)$$

де Γ – рівень гнучкості виробничої системи за певний період, коеф.;

I_p, I_z – індекси зміни, відповідно, різноманітності й витрат, коеф.

Найпростішим методом вважається визначення ступеня різноманітності через *коефіцієнт асоціації*, що показує частку збіжних елементів виробництва в їх загальній кількості. Чим більшим є коефіцієнт асоціації, тим меншим є ступінь різноманітності, і навпаки.

Кількісна оцінка затрат, обумовлених змінами у виробничій системі, має враховувати як затрати на формування додаткових технічних, трудових та інших ресурсів, так і затрати на підтримання належних умов їх використання.

Якщо загальний показник гнучкості перевищує одиницю, виробнича система підприємства є гнучкою.

Цікавим підходом до комплексної оцінки потенціалу підприємства як бази його економічного розвитку є так званий *кінематичний підхід*. Згідно з ним підприємство, яке протягом тривалого часу розвивається високими і стійкими темпами, набуває своєї інерції зростання. Вона сама по собі може бути джерелом подальшого руху, якщо при цьому не «проїдається» потенціал. Зіставленням темпів зростання кінцевих показників підприємства і, відповідно, показників ефективності можна визначити різновид економічної динаміки. Якщо вказане співвідношення не перевищує одиниці, значить, підприємство «проїдає» свій потенціал, і ця тенденція має бути оцінена відповідно.

3. Оцінку потенціалу підприємства слід здійснювати на базі виробничо-господарського аналізу підприємства. Цей вид аналізу набуває особливого значення при здійсненні заходів, пов'язаних з реструктуризацією фірми, оскільки ставить собі за мету оцінити рівень ефективності використовуваних підприємством виробничих ресурсів для виробництва і реалізації продукції, виявити резерви підвищення ефективності їх використання.

Серед факторів, що впливають на ефективність використання основних засобів, матеріальних та трудових ресурсів підприємства, виділяють *інтенсивні* та *екстенсивні*.

Екстенсивне використання ресурсів передбачає залучення додаткових виробничих ресурсів: збільшення кількості засобів і предметів праці, чисельності робочої сили, збільшення часу використання виробничих ресурсів, усунення непродуктивно використовуваних засобів.

Інтенсивні фактори призводять до прискореного зростання результатів виробництва порівняно з витратами на нього, що передбачає покращення якісних характеристик ресурсів та удосконалення процесів їх функціонування.

Виробничо-господарський аналіз ставить за мету:

1) виявити вплив показників ефективності використання виробничих засобів на кінцеві результати діяльності підприємства;

2) оцінити, під впливом яких факторів – інтенсивних чи екстенсивних – відбулися виявлені зміни.

Проблема підвищення ефективності використання виробничих ресурсів є дуже важливою, оскільки її вирішення сприяє розв'язанню *ряду питань*:

- зниження собівартості виробленої продукції, тобто впровадження систем (управлінських, технологічних, фінансових, оплати праці), які дають можливість забезпечити випуск продукції з найменшими витратами виробничих ресурсів;

- забезпечення випуску найбільшої кількості готової продукції при даній кількості засобів.

4. Основні засоби слугують матеріально-технічною базою виробництва, фундаментом його вдосконалення та розвитку. Цей процес відбувається шляхом нарощування потенціалу основних засобів (екстенсивно) і через підвищення ефективності їх використання (інтенсивно). Значне нарощування основних виробничих засобів призводить до ускладнень у технічному переоснащенні виробництва, внаслідок морального і фізичного старіння устаткування, що зменшує ефективність його використання та можливість конверсії. Тому економічно виправданим є збільшення часу роботи устаткування, повне завантаження його парку, кваліфікований догляд за його роботою та ін.

Мета економічної діагностики – визначити забезпечення основними засобами за умови найбільш інтенсивного їх використання та пошуку резервів підвищення їх віддачі.

Враховуючи принцип системного підходу, в процесі економічного аналізу на різних рівнях менеджменту виділяють такі завдання:

- аналіз обсягу та структури основних засобів та їх відповідальності вимогам технічного прогресу та оптимальним параметрам виробництва;
- визначення технічного стану основних засобів, темпів, форм і методів їх оновлення;
- аналіз використання наявного парку устаткування, стану його екстенсивного та інтенсивного завантаження;
- виявлення внутрішньовиробничих резервів поліпшення використання основних засобів;
- розрахунок кінцевих виробничо-фінансових результатів поліпшення використання основних засобів.

При діагностиці структури і динаміки структурних змін у складі основних засобів, що відбулися за звітний період, використовується інформація бухгалтерської звітності, дані аналітичного обліку по відповідних рахунках за видами основних засобів.

Статистична обробка даних, які є у звітності компанії, відбувається за допомогою:

1) *горизонтального аналізу*, який містить порівняння даних звітного періоду з відповідними даними попередніх періодів, порівняння звітних даних з плановими або з даними по найкращих періодах роботи підприємства, з галузевими показниками, розрахунок їх абсолютної зміни за рік;

2) **вертикального аналізу**, який передбачає розрахунок структури і динаміки показників, порівняння темпів приросту ресурсів з темпом приросту обсягу готової продукції, розрахунок відносної економії від використання ресурсів.

При проведенні горизонтального аналізу слід звертати увагу на наступне:

- виявляти причини зростання основних засобів (збільшення внаслідок переоцінки основних засобів не є позитивною тенденцією);
- до позитивних можна віднести тенденції, які полягають у перевищенні темпів зростання виробничих фондів над темпами зростання невиробничих фондів.

Під час вертикального аналізу треба виявити позитивні тенденції стосовно структурних змін у складі основних засобів, до яких можна віднести:

- значну частку активної частини основних засобів (машин, обладнання) порівняно з пасивною частиною;
- перевищення темпів зростання активної частини основних засобів відносно темпів зростання пасивної частини.

Серед факторів, які характеризують підвищення ефективності використання основних засобів підприємства, слід виділити наступні:

1) **зростання фондівіддачі**, яка визначається як відношення обсягу випущеної товарної продукції до середньорічної вартості основних виробничих фондів (в їх сумі не враховуються зарезервовані та надані в оренду фонди). Однак ефективність використання основних фондів підвищується лише тоді, коли фондівіддача зростає за рахунок підвищення продуктивності машин і обладнання, скорочення часу простоїв, удосконалення бізнес-процесів виробництва продукції, застосування технічно оновлених основних фондів;

2) **зниження фондомісткості** – показника, оберненого до фондівіддачі;

3) **збільшення оборотності основних виробничих фондів (в роках)** – відношення середньорічної величини основних виробничих фондів до суми амортизації, призначеної для повного відновлення основних засобів.

Економія (перевитрати) основних виробничих фондів обчислюємо за формулою:

$$E_{оф} = S_{оф_{зв}} - S_{оф_{б}} \times (Vp_{п_{зв}} / Vp_{п_{б}}), \quad (2)$$

де $E_{оф}$ – економія (перевитрати) основних фондів підприємства, грн.;

$S_{оф_{б}}$, $S_{оф_{зв}}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів у базовому та звітному періодах відповідно, грн.;

$Vp_{п_{б}}$, $Vp_{п_{зв}}$ – виручка від реалізації продукції підприємства у базовому та звітному періодах відповідно, грн.

Розрахунок даних показників розглянемо на прикладі (див. табл. 1).

У даному прикладі, незважаючи на приріст ОВФ протягом аналізованого періоду на 9,1 %, фондівіддача знизилась на 1,6 %. Дані таблиці свідчать, що за аналізований період відбулося зростання вартості активної частини основних засобів на 26,1 %. Проте фондівіддача машин і устаткування знизилась на 15,6 %. Приріст на 1 % обсягу продукції (виручки) вимагає приросту ОВФ на 1,28 %, що свідчить про їх екстенсивне використання, тобто про погіршення

якісного рівня їх використання. Відносні перевитрати основних фондів складають за звітний період 219 тис. грн., що теж є негативною тенденцією.

Таблиця 1

Розрахунок показників використання основних виробничих засобів підприємства

№ п/п	Показники	Рік 1	Рік 2	Відхилення, % (к.4/к.3)	Приріст, (к.5-100%)
1	2	3	4	5	6
1.	Виручка від реалізації (в співставних цінах, без ПДВ), тис. грн.	28000	30000	107,1	7,1
2.	Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	11000	12000	109,1	9,1
3.	Середньорічна вартість машин та устаткування, тис. грн.	2300	2900	126,1	26,1
4.	Фондовіддача основних засобів (п.1/п.2), грн.	2,54	2,50	98,4	-1,6
5.	Фондовіддача машин і устаткування (п.1/п.3), грн.	12,2	10,3	84,4	-15,6
6.	Фондомісткість (п.2/п.1), грн.	0,39	0,4	102,6	2,6
7.	Співвідношення приросту ОВФ в розрахунку на 1 % приросту продукції (к.6: п.2/п.1)	-	-	-	1,28
8.	Відносна економія (перевитрати) ОВФ (характеризує величину фондів при досягнутому обсязі виробництва на базовому рівні ефективності їх використання): $12000-11000(30000/28000) = +219$ (тис. грн.)				

5. Управління матеріальними ресурсами і виробничим запасами підприємства відіграє важливу роль в управлінні підприємством в цілому.

Матеріальні ресурси – це частина оборотних фондів підприємства, тобто ті запаси виробництва, що цілком споживаються в кожному виробничому циклі, повністю переносять свою вартість на готову продукцію й у процесі виробництва змінюють чи витрачають свої споживчі властивості.

Перехід до ринкової економіки, зростання конкуренції викликає необхідність економії та покращення використання матеріальних ресурсів. Послідовне здійснення режиму економії, в тому числі економія предметів праці, яка знаходить своє відображення у зниженні абсолютних і питомих витрат сировини, матеріалів, палива дає можливість з однієї й тієї ж кількості матеріальних ресурсів виробляти більше продукції без додаткових витрат, а отже збільшувати прибутковість підприємства та національний дохід держави.

Аналіз використання матеріальних ресурсів має за мету оцінити ступінь ефективності використання підприємством наявних сировинних, паливно-енергетичних та інших ресурсів.

Важливість підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів пояснюється їх винятковим значенням в процесі зниження собівартості виробленої продукції та зростанні виробництва, що забезпечується зниженням втрат і нераціональних витрат при їх використанні. Це досягається не тільки шляхом підвищення технічного рівня виробництва, але і через покращення методів управління ресурсами, спрямованих на зниження простоїв і втрат від неритмічності надходжень матеріальних ресурсів, удосконалення бізнес-процесів, зниження запасів готової продукції та незавершеного виробництва.

Показниками ефективності використання матеріальних ресурсів є:

1) *матеріаловіддача* – показник, що відображає кількість випущеної продукції на 1 грн. витрачених предметів праці. Визначається як відношення обсягу виробленої продукції у вартісній оцінці до загальної суми матеріальних витрат;

2) *матеріаломісткість* – кількість матеріалів, необхідних для виробництва продукції вартістю 1 грн. Визначається як відношення загальної суми матеріальних витрат до обсягу продукції у вартісній оцінці;

3) *відносна економія матеріальних витрат* (без амортизації) визначається за формулою:

$$E_m = MB_{зв} - MB_б \times (Врп_{зв} / Врп_б), \quad (3)$$

де E_m – економія (перевитрати) матеріальних витрат, грн.;

$MB_б, MB_{зв}$ – сума матеріальних витрат відповідно в базовому та звітному році, грн.;

$Врп_б, Врп_{зв}$ – виручка від реалізації продукції підприємства у базовому та звітному періодах відповідно, грн.

4) *відношення темпів приросту матеріальних витрат (без амортизації) до темпів приросту продукції.*

Розрахунок даних показників розглянемо на прикладі (див. табл. 2).

Дані таблиці свідчать, що для аналізованого підприємства протягом звітнього періоду відбулося абсолютне збільшення матеріальних витрат на 9,1%. Темп приросту матеріальних витрат перевищує темп приросту обсягу продукції, що свідчить про екстенсивний характер використання матеріальних ресурсів фірми і є негативною тенденцією.

Відносні перевитрати матеріальних ресурсів в сумі 1590 тис. грн. означають, що для виробництва фактичної кількості продукції із збереженням планового показника матеріаловіддачі потрібно було б додатково матеріальних ресурсів на 1590 тис. грн. порівняно з фактично витраченими.

Для проведення більш глибокого аналізу матеріальні витрати доцільно розбивати на окремі види матеріальних ресурсів та проводити аналіз матеріаловіддачі чи матеріаломісткості за конкретними видами матеріалів.

Таблиця 2

Розрахунок показників використання матеріальних ресурсів

№ п/п	Показники	Рік 1	Рік 2	Відхилення % (к.4/к.3)	Приріст, (к.5-100 %)
1	2	3	4	5	6
1.	Виручка від реалізації (в співставних цінах без ПДВ), тис. грн.	80000	85000	106,2	6,2
2.	Матеріальні витрати (МВ), тис. грн.	55000	60000	109,1	9,1
3.	Матеріаловіддача (п.1/п.2), грн.	1,45	1,42	97,9	-2,1
4.	Матеріаломісткість (п.2/п.1), грн.	0,69	0,71	103	3
5.	Співвідношення приросту МВ в розрахунку на 1% приросту продукції (к.6: п.2/п.1)	-	-	-	1,47
6.	Відносна економія (перевитрати) ресурсів (характеризує величину необхідних матеріальних ресурсів при досягнутому обсязі виробництва на базовому рівні ефективності їх використання): 60000 – 55000 (85000/80000) = + 1590 (тис. грн.)				

6. Кадровий потенціал підприємства відіграє провідну роль у розв'язанні науково – технічних, організаційних і економічних завдань господарювання. Ступінь забезпечення підприємства робочою силою та раціональне її використання значною мірою визначають організаційно-технічний рівень виробництва, характеризують ступінь використання техніки та технології, предметів праці, створюють умови високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає певній сфері діяльності.

Аналіз використання трудових ресурсів покликаний вирішувати такі завдання:

1) виявлення динаміки чисельності трудових ресурсів за аналізований період, оцінка впливу динаміки чисельності на динаміку обсягу продукції;

2) розрахунок продуктивності праці за звітний період, порівняння даного показника з відповідним показником за попередній період, дослідження впливу факторів (інтенсивних та екстенсивних) зміни продуктивності праці;

3) дослідження темпів зростання оплати праці, оцінка співвідношення темпів зростання заробітної плати та темпів зростання продуктивності праці.

Показниками, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів, є такі:

1) продуктивність праці та її динаміка;

2) відносна економія праці та фонду заробітної плати;

3) відношення темпів приросту продуктивності праці до приросту середньої заробітної плати.

Аналіз показників полягає у зіставленні планових і фактичних їх значень, порівнянні їх з даними по передових підприємствах галузі, оцінці динаміки та виявленні факторів, що її визначають.

Відносна економія (перевитрати) трудових ресурсів обчислюється за формулою:

$$E_{пвп} = Ч_{пвп_{зв}} - Ч_{пвп_{б}} \times (Вр_{п_{зв}} / Вр_{п_{б}}), \quad (4)$$

де $E_{пвп}$ – економія (перевитрати) промислово-виробничого персоналу, чол.;

$Ч_{пвп_{б}}$, $Ч_{пвп_{зв}}$ – чисельність промислово-виробничого персоналу у базовому та звітному роках відповідно, чол.;

$Вр_{п_{б}}$, $Вр_{п_{зв}}$ – виручка від реалізації продукції підприємства у базовому та звітному періодах відповідно, грн.

Розрахунок вказаних показників розглянемо на прикладі (див. табл. 3).

Таблиця 3

Розрахунок показників використання трудових ресурсів

№ п/п	Показники	Рік 1	Рік 2	Відхилення, % (к.4/к.3)	Приріст, (к.5-100 %)
1	2	3	4	5	6
1.	Виручка від реалізації (в співставних цінах без ПДВ), тис. грн.	80000	85000	106,2	6,2
2.	Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП), чол.	350	355	101,4	1,4
3.	Продуктивність праці (виробіток) (п.1/п.2), тис.грн.	228,6	239,4	104,7	4,7
4.	Фонд оплати праці ПВП, тис. грн.	10000	12000	120	20
5.	Обсяг продукції на 1 грн. оплати праці, грн. (п.1/п.3), грн.	8	7,08	88,5	-11,5
6.	Співвідношення приросту чисельності в розрахунку на 1 % приросту продукції (к.6: п.2/п.1)	-	-	-	0,23
7.	Відносна економія (перевитрати) ресурсів (характеризує величину необхідних ресурсів при досягнутому обсязі виробництва на базовому рівні ефективності їх використання): $355 - 350 (85000/80000) = -21,7$ (чол.)				
8.	Відносна економія оплати праці: $12000 - 10000 \times 1,062 = -1380$ (тис. грн.)				

Наведені дані свідчать про те, що кожний відсоток приросту продукції спричинив збільшення чисельності працюючих на 0,23 %, що є показником інтенсивного використання трудових ресурсів. Підтвердженням цього є також

відносна економія чисельності працюючих (21,7 чол.), розрахована за плановим показником продуктивності праці. Зростання продуктивності праці за період становить 4,7 %. Очевидною є тенденція до значного зростання оплати праці (на 20 %). Оскільки темп зростання оплати праці (20 %) перевищує темп зростання продуктивності праці (4,7 %), то це означає, що за вказаний період спостерігалось зростання собівартості виробленої продукції за елементом «заробітна плата». Відносна економія оплати праці складає 1380 тис. грн., що є свідченням інтенсифікації при використанні трудових ресурсів.

Питання для самоконтролю

1. В чому полягає сутність потенціалу підприємства?
2. Які складові потенціалу підприємства?
3. В чому полягає суть ресурсного підходу до оцінки потенціалу підприємства?
4. Коли доцільно застосовувати результативний підхід до оцінки потенціалу підприємства?
5. Що таке гнучкість виробничої системи підприємства?
6. В чому полягає суть коефіцієнту асоціації?
7. Які завдання ставить перед собою виробничо-господарський аналіз підприємства?
8. В чому полягає суть економічної діагностики основних засобів підприємства?
9. Яка послідовність здійснення діагностики матеріально-сировинних ресурсів підприємства?
10. В чому полягає необхідність здійснення діагностики кадрового потенціалу підприємства?

Розрахунково-ситуаційні завдання

Завдання 22. Виручка від реалізації продукції молокопереробного заводу у базовому році – 90000 тис. грн., у звітному – 104000 тис. грн. Середньорічна вартість основних виробничих фондів у базовому році – 58000 тис. грн., у звітному – 64000 тис. грн. Частка активної частини основних виробничих фондів у загальній їх вартості у базовому році становила 28 %, а у звітному – 31 %.

Здійснити діагностику стану ефективності використання основних засобів на підприємстві. Визначити:

- 1) фондівдачу основних засобів підприємства та їх активної частини, простежити їх динаміку;
- 2) співвідношення приросту ОВФ в розрахунку на 1% приросту продукції;
- 3) відносну економію (перевитрати) ОВФ.

Завдання 23. Виручка від реалізації продукції машинобудівного підприємства «Атлант» у базовому році становила 78000 тис. грн. у звітному – 89000 тис. грн. Чисельність виробничого персоналу у базовому році – 420 чол., у звітному – 442 чол. Фонд оплати праці виробничого персоналу у базовому році становив 8000 тис. грн., у звітному – 8100 тис. грн.

Провести діагностику ефективності використання кадрового потенціалу підприємства та стану витрачання фонду оплати праці. Визначити:

- 1) показники виробітку продукції на одного працюючого, простежити їх динаміку в аналізованому періоді;
- 2) співвідношення приросту чисельності персоналу в розрахунку на 1% приросту продукції;
- 3) відносну економію (перевитрати) трудових ресурсів;
- 4) відносну економію фонду оплати праці.

Завдання 24. Кондитерська фабрика у базовому році отримала виручку від реалізації продукції 29000 тис. грн., у звітному – 32000 тис. грн. Матеріальні витрати у базовому році склали 20400 тис. грн., у звітному – 22800 тис. грн.

Провести діагностику стану ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємстві. Розрахувати:

- 1) рівень матеріаломісткості та матеріаловіддачі підприємства, простежити динаміку даних показників;
- 2) співвідношення приросту матеріальних витрат в розрахунку на 1% приросту продукції;
- 3) відносну економію (перевитрати) матеріальних ресурсів.

Завдання 25. На підставі даних таблиці про діяльність поліграфічного підприємства «Астон» проведіть діагностику ефективності використання основних засобів підприємства. Заповніть таблицю.

№	Показники	Рік 1	Рік 2	Відхилення, %	Приріст
1.	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	35000	38000		
2.	Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	17100	18300		
3.	Вартість машин та устаткування, тис. грн.	5200	7150		
4.	Фондовіддача ОВФ, грн.				
5.	Фондовіддача активної частини ОВФ, грн.				
4.	Фондомісткість, грн.				
5.	Співвідношення приросту ОВФ в розрахунку на 1% приросту продукції				

Визначте наступні показники та дайте їх характеристику:

- 1) фондовіддачу основних засобів та активної їх частини;

- 2) фондомісткість;
- 3) відхилення та приріст виручки, середньорічної вартості основних виробничих фондів, фондівіддачі та фондомісткості;
- 4) співвідношення приросту основних виробничих фондів в розрахунку на 1% приросту продукції;
- 5) відносну економію (перевитрати) ОВФ.

Завдання 26. На підставі даних таблиці про діяльність лакофарбного підприємства «Естер» проведіть діагностику ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства. Визначте наступні показники:

- а) матеріаломісткість;
- б) матеріаловіддачу;
- в) відхилення та приріст виручки від реалізації, матеріальних витрат, матеріаловіддачі та матеріаломісткості;
- г) співвідношення приросту матеріальних витрат (МВ) в розрахунку на 1% приросту продукції;
- д) відносну економію (перевитрати) МВ.

№	Показники	Рік 1	Рік 2	Відхилення, %	Приріст
1	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	85000	87000		
2	Матеріальні витрати (МВ), тис. грн.	49000	56000		
3	Матеріаловіддача, тис. грн.				
4	Матеріаломісткість, грн.				
5	Співвідношення приросту МВ в розрахунку на 1% приросту продукції				

Завдання 27. У таблиці подано дані про діяльність хлібзаводу «Колос». На підставі даних таблиці проведіть діагностику ефективності використання кадрового потенціалу згаданого підприємства та заповніть таблицю.

№	Показники	Рік 1	Рік 2	Відхилення, %	Приріст
1.	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	27500	33400		
2.	Середньооблікова чисельність робітників, чол.	117	1265		
3.	Фонд оплати праці робітників, тис. грн.	1410	2600		
4.	Виробіток на одного робітника, тис. грн.				
5.	Обсяг продукції на 1 грн. оплати праці, грн.				
6.	Співвідношення приросту чисельності робітників в розрахунку на 1 % приросту продукції				

Визначте наступні показники:

- 1) виробіток продукції на одного робітника;
- 2) обсяг продукції на 1 грн. оплати праці;
- 3) відхилення та приріст виручки, чисельності робітників, виробітку продукції на одного робітника, фонду оплати праці робітників, обсягу продукції на 1 грн. оплати праці;
- 4) співвідношення приросту чисельності робітників в розрахунку на 1 % приросту продукції;
- 5) відносну економію (перевитрати) робітників;
- 6) відносну економію (перевитрати) фонду оплати праці.

Завдання 28. Проведіть діагностику ефективності використання трудових ресурсів шкіргалантерейного підприємства «Подоянка» на підставі даних таблиці. Заповніть таблицю.

№	Показники	Рік 1	Рік 2	Відхилення, %	Приріст
1.	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	45300	48800		
2.	Чисельність виробничого персоналу, чол.	165	240		
3.	Фонд оплати праці виробничого персоналу, тис. грн.	1100	1200		
4.	Виробіток на одного працюючого, тис. грн.				
5.	Обсяг продукції на 1 грн. оплати праці.				
6.	Співвідношення приросту чисельності працюючих в розрахунку на 1% приросту продукції.				

Визначте наступні показники:

- 1) виробіток на одного працюючого;
- 2) обсяг продукції на 1 грн. оплати праці;
- 3) відхилення та приріст виручки, чисельності виробничого персоналу, фонду оплати праці виробничого персоналу, виробітку обсягу продукції на 1 грн. оплати праці;
- 4) співвідношення приросту чисельності працюючих в розрахунку на 1% приросту продукції;
- 5) відносну економію (перевитрати) виробничого персоналу;
- 6) відносну економію (перевитрати) фонду оплати праці.

Завдання 29. На підставі даних таблиці про діяльність підприємства з виробництва електротехнічних приладів «Люкс» проведіть діагностику ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства. Визначте наступні показники:

- 1) матеріаломісткість;
- 2) матеріаловіддачу;

3) відхилення та приріст виручки від реалізації, матеріальних витрат, матеріаловіддачі та матеріаломісткості;

4) співвідношення приросту матеріальних витрат (МВ) в розрахунку на 1% приросту продукції;

5) відносну економію (перевитрати) МВ.

№	Показники	Рік 1	Рік 2	Відхилення, %	Приріст
1.	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	65000	67000		
2.	Матеріальні витрати (МВ), тис. грн.	39000	46000		
3.	Матеріаловіддача, грн.				
4.	Матеріаломісткість, грн.				
5.	Співвідношення приросту МВ в розрахунку на 1% приросту продукції				

Завдання 30. На підставі даних таблиці про діяльність підприємства з виробництва м'яких меблів «Платан» проведіть аналіз ефективності використання основних фондів підприємства. Заповніть таблицю та визначте наступні показники:

1) фондомісткість;

2) фондovіддачу;

3) відхилення та приріст виручки, середньорічної вартості основних виробничих фондів, фондovіддачі та фондомісткості;

4) співвідношення приросту основних виробничих фондів в розрахунку на 1% приросту продукції;

5) відносну економію (перевитрати) ОВФ.

№	Показники	Рік 1	Рік 2	Відхилення, %	Приріст
1.	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	60000	65000		
2.	Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	73000	75000		
3.	Фондовіддача, грн.				
4.	Фондомісткість, грн.				
5.	Співвідношення приросту ОВФ в розрахунку на 1 % приросту продукції				

Тести

1. Потенціал – це:

а) дослідження, вивчення;

б) втрати, збитки;

в) джерела, можливості, засоби;

г) рентабельність, прибутковність.

2. Прихильники результативного підходу до оцінки потенціалу підприємства рекомендують обмежуватись вивченням:

- а) фактичної результативності діяльності;
- б) планової результативності діяльності;
- в) стратегічної результативності діяльності;
- г) тактичної результативності діяльності.

3. У випадку ресурсного підходу узагальнюючим показником оцінки потенціалу підприємства виступають:

- а) показники рентабельності продукції;
- б) показники виробітку;
- в) показники ресурсомісткості;
- г) показники ресурсовіддачі.

4. Оцінку потенціалу підприємства слід здійснювати на базі:

- а) виробничо-господарського аналізу підприємства;
- б) маркетингового аналізу підприємства;
- в) організаційно-економічного аналізу підприємства;
- г) управлінського аналізу підприємства.

5. Екстенсивне використання ресурсів передбачає:

- а) зростання фондоозброєності підприємства;
- б) зменшення залучення ресурсів;
- в) збільшення продуктивності праці;
- г) залучення додаткових виробничих ресурсів.

6. Інтенсивні фактори використання виробничих ресурсів призводять до:

- а) прискореного зростання результатів виробництва порівняно з витратами на нього;
- б) прискореного зростання заробітної плати порівняно продуктивністю праці;
- в) прискореного зростання обсягів виробництва порівняно з витратами на оплату праці;
- г) прискореного зростання заробітної плати порівняно з рентабельністю продукції.

7. Виробничо-господарський аналіз ставить за мету:

- а) виявити вплив показників ефективності використання виробничих засобів на кінцеві результати діяльності;
- б) виявити вплив показників ефективності використання інновацій на кінцеві результати діяльності;
- в) виявити вплив показників ефективності використання досягнень НТП на кінцеві результати діяльності;
- г) виявити вплив показників продуктивності праці на кінцеві результати діяльності.

8. Статистична обробка даних при діагностиці використання основних засобів підприємства відбувається за допомогою:

- а) системного аналізу;
- б) горизонтального та вертикального аналізу;
- в) дискретного аналізу;
- г) економічного аналізу.

9. Гнучкість виробничої системи – це:

- а) ефективна спроможність швидкої зміни об'єктів виробництва;
- б) маркетингові дослідження ринку;
- в) корисний ефект споживача;
- г) індекс різноманітності об'єктів виробництва.

10. До позитивних тенденцій стосовно структурних змін у складі основних засобів можна віднести:

- а) збільшення частки будівель в структурі основних фондів;
- б) збільшення розміру амортизаційних відрахувань;
- в) перевищення темпів зростання активної частини над пасивною частиною основних фондів;
- г) збільшення темпів росту споруд в структурі основних фондів;

Використана література

1. Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник / О.В.Акіліна, Л.М.Ільч. – К.: Алерта, 2010.–734 с.
2. Мошенський С.З. Економічний аналіз: підручник / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / за ред. д.е.н., проф. Ф.Ф. Бутинця. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Житомир: ПП «Рута», 2007. – 704 с.
3. Ресурсный потенциал экономического роста/ под ред. М.А. Комаров, А.Н. Романов. – М.: Путь России, 2002. – 567 с.
4. Стец І.І. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник / І.І.Стец. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – 674 с.
5. Сарай Н.І. Інтелектуальний капітал підприємства як основа його конкурентоспроможності / Н.І. Сарай // Інноваційна економіка. – 2012. – № 6 [32]. – С. 95-98.
6. Сарай Н.І. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу та його роль в процесі формування стратегії розвитку підприємства / Н.І. Сарай // Економічний аналіз: Зб. наук. праць каф. економічного аналізу ТНЕУ. – Вип. 5. – Тернопіль: ТНЕУ. – 2010. – С. 160-163.
7. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / О.С. Федонін, І.М.Репіна, О.І. Олексюк.– К.:КНЕУ, 2003.– 316 с.
8. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства: Навч. посібник / В.І. Хомяков, І.В. Бакум. – К.: Кондор, 2007. – 400 с.

ТЕМА 8

УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА

1. Сутність управлінської діагностики та основні методичні підходи до її проведення.
2. Напрямки управлінського діагностування.
3. Роль інформаційних систем управління підприємством в управлінській діагностиці.
4. Критерії і показники, що використовуються для діагностики системи управління на підприємстві.

1. Суть управлінської діяльності полягає у здійсненні впливу на процес через прийняття рішень.

Управління підприємством є особливим видом діяльності, спрямованої на ефективне функціонування суб'єктів господарювання. При цьому застосовуються різноманітні засоби і методи впливу на усі процеси, що відбуваються на підприємстві.

Процес управління передбачає **певні функції**, за допомогою яких менеджери забезпечують умови для ефективної діяльності працівників організації:

- планування – виявлення цілей, завдань, забезпечення єдиної спрямованості зусиль колективу;
- організування – проектування структури організації, визначення конкретних завдань, розподіл їх між працівниками;
- координування – узгодження дій різних підрозділів та працівників;
- мотивування – створення системи стимулів, завдяки якій дії працівників будуть спрямовані на досягнення поставленої мети;
- контролювання – безперервне порівняння фактичних результатів роботи підлеглих із запланованими результатами, оцінка та коригування їх діяльності.

Управлінська діагностика є досить поширеною у сфері консалтингу діяльністю, успішні результати якої на сьогодні вважаються вирішальними чинниками ефективності та конкурентоспроможності організацій різноманітних галузей економіки.

Управлінська діагностика – це дослідницька діяльність, спрямована на встановлення, аналіз та оцінку проблем підвищення ефективності та розвитку системи менеджменту підприємства, а також виявлення головних напрямків їх рішень. Організація такої діяльності передбачає здійснення ряду процедур, що дає змогу отримати необхідну інформацію про проблеми системи управління підприємством.

Існують *два основні методичні підходи до проведення управлінської діагностики*: пропозиція експертних послуг; клінічний підхід.

Найбільш поширеним є **перший**. При цьому припускається, що керівник підприємства, який ставить завдання перед консультантом, чітко знає, яка інформація чи послуга йому потрібні. Якщо ж керівник неправильно визначив свою потребу або нечітко доніс свої проблеми до консультанта, така модель не дасть очікуваного результату.

Другий підхід передбачає встановлення «діагнозу» консультантом за наданою йому інформацією та результатами спостережень. Якщо психологічний клімат в організації не сприятиме виявленню проблем та пошуку шляхів їх розв'язання, «діагноз» буде неправильним, а «лікування» – безрезультатним.

Порядок проведення основних процедур управлінської діагностики за «клінічним» підходом складається з **таких етапів**:

1. Попереднє інтерв'ювання керівництва підприємства.
2. Аналіз підсумків попереднього інтерв'ювання.
3. Підготовка до основного інтерв'ювання та анкетування співробітників.
4. Інтерв'ювання та анкетування співробітників.
5. Попередня обробка результатів та виявлення проблем системи менеджменту.
6. Детальне інтерв'ювання співробітників, які безпосередньо пов'язані з виявленими проблемами.
7. Попередній аналіз зібраної інформації та додатковий збір необхідних даних.
8. Поглиблений аналіз діагностичної інформації, відпрацювання пропозицій щодо вдосконалення системи менеджменту.

Разом з тим для процесу проведення управлінської діагностики характерні такі **особливості**:

- 1) на етапі виявлення причин, що впливають на проблему, яка стоїть перед підприємством, найчастіше використовують формалізовані суб'єктивні методи одержання даних: спостереження, опитування, бесіди;
- 2) аналіз та оцінка фактів не завжди мають кількісні характеристики, часто відсутні критерії і база для порівняння;
- 3) у побудові причинно-наслідкового зв'язку виникнення проблеми дуже часто не використовуються сучасні економіко-математичні методи.

Управлінська діагностика на сьогодні є досить змістовно наповненою. В процесі її проведення відбувається вивчення змісту та характеру впливу певних факторів на ефективність функціонування соціально-економічної системи, а також оцінка організації управління, дослідження зв'язків між усіма елементами підприємства та можливих наслідків цих зв'язків.

Вибір методу діагностичного обстеження визначається його цілями та особливостями об'єкта дослідження, а також досвідом консультанта.

Для обстеження підприємства використовують різні способи та прийоми:

- структуровані інтерв'ю;
- анкетне опитування персоналу з метою виявлення проблемних областей та створення каталогу проблем;

- робота з документами;
- різні форми групової роботи з представниками підприємства щодо аналізу основних його проблем тощо.

Для підвищення рівня надійності та достовірності даних важливо, щоб виявлені тенденції або закономірності одержали підтвердження з різних джерел.

Часто управлінську діагностику розглядають як невіддільну складову управлінського консультування. У такому варіанті технологія консультування передбачає паралельне проведення діагностики разом з проектуванням змін і власне впровадженням. Такий методичний підхід дістав назву **процесного консультування**. Воно ґрунтується на тому, що замовник має навчитися виявляти проблему самостійно, беручи участь у проведенні діагностики. При цьому консультант стимулює замовника до того, щоб він сам прийняв остаточне рішення про те, який засіб для покращення ситуації треба застосувати.

Найбільш істотною у процесному консультуванні стає функція навчання навикам діагностування та вдосконалення системи менеджменту таким чином, щоб подальше покращення відбувалось самостійно та безперервно. В процесі проведення діагностики здійснюється підготовка співробітників до сприйняття нових технологій управління, учасниками впровадження яких вони стають.

2. Управлінська діагностика здійснюється за такими основними напрямками:

- 1) оцінка структури управління підприємством;
- 2) оцінка якості управління персоналом;
- 3) діагностика зв'язків підприємств із зовнішнім середовищем;
- 4) оцінка загальних результатів діяльності підприємства.

Діагностування структури управління підприємством проводиться на основі вивчення як формальної структури, так і неформальних зв'язків у ній. Для оцінки формальної структури управління встановлюється її тип, діючий розподіл прав і обов'язків. З урахуванням стратегічних завдань підприємства оцінюється організаційна структура у динаміці як її відповідність поставленим цілям. Велику роль в оцінці організаційної структури відіграє вивчення формальних каналів комунікацій.

Аналіз організаційної структури управління підприємством розпочинають із порівняння з прогресивними структурами управління вітчизняних та зарубіжних компаній. Порівнюють цілі, стратегії управління, рівні управління, норми керованості, правильність підпорядкованості та відповідності назви структурних підрозділів змісту їх діяльності, відповідність масштабів підрозділу чисельності його працівників.

Діагностуючи **кількість рівнів управління**, враховують такі **фактори**:

- 1) чисельність промислово-виробничого персоналу, в тому числі управлінського, їх динаміку;
- 2) переважаючий вид спеціалізації виробництва (технологічна, подетальна, предметна, функціональна);

- 3) рівень попиту на товари, вивчення перспектив його розвитку за допомогою маркетингових досліджень;
- 4) масштаб виробничих підрозділів (кількість дочірніх фірм, виробництв, цехів, дільниць);
- 5) ступінь централізації управління;
- 6) рівень організації праці;
- 7) стан відносної самостійності структурних підрозділів підприємства.

Управлінський персонал підприємства характеризується такими параметрами:

- 1) чисельністю працівників апарату управління за функціями управління та на підприємстві загалом;
- 2) співвідношення між керівниками, спеціалістами та технічними виконавцями;
- 3) кваліфікацією працівників апарату управління;
- 4) плинністю працівників апарату управління;
- 5) використанням робочого часу працівниками апарату управління.

Неформальні зв'язки встановлюються в результаті проведення спостережень за груповими міжособовими стосунками та їх змінами, визначення морально-психологічного клімату. Ключовим завданням **оцінки якості управління персоналом** є визначення ступеня відповідності кадрової політики і практики управління персоналом як сьогоdnішнім, так і завтрашнім цілям підприємства. Передбачається проводити оцінку в *таких напрямках*:

- *кадрова політика* – комплектування штатів, навчання персоналу, система стимулювання роботи з персоналом і контроль за реалізацією планів;
- *регламентація процесу управління персоналом* – нормативне забезпечення виконання посадових обов'язків, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення щодо стимулювання праці, положення про діяльність окремих підрозділів підприємства;
- *формальні правила і процедури процесу управління* – набір персоналу, атестація, підвищення кваліфікації, звільнення працівників, соціальна і виробнича адаптація, моральне заохочення, система підтримки виконавця і трудової дисципліни;
- *вплив елементів організаційної культури на поведінку персоналу* – порядки і традиції у сфері неформального спілкування співробітників, правила і процедури взаємовідносин персоналу і адміністрації.

Аналіз основних проблем підприємства має розглядатись крізь призму таких аспектів його діяльності, як правовий, економічний, соціальний і екологічний. При цьому **зовнішні зв'язки підприємства** обов'язково аналізують у територіальному розрізі. Підприємство, розміщене у певному регіоні, перебуває у тісному взаємозв'язку з органами місцевої влади і самоврядування, іншими підприємствами регіону. Важливість оцінки раціональності цих зв'язків зумовлена тим, що територія забезпечує підприємство необхідними сировинними, трудовими, земельними та рекреаційними ресурсами. Удосконалення механізму зовнішніх зв'язків у регіоні дає змогу отримати додатковий економічний і соціальний ефект за

рахунок створення кластерів, спільних об'єктів інфраструктури, здійснення природоохоронних заходів.

Для оцінки загальних результатів діяльності підприємства використовується, як правило, комплекс критеріїв і показників, які характеризують загальну ефективність діяльності підприємства як міру досягнення цілей, заради яких воно створено.

Враховуючи ту обставину, що в останні десятиліття діяльність найбільших підприємств світу набула все більш екстериторіального, глобального характеру, предмет управлінської діагностики поповнився вивченням особливостей управління багатонаціональними колективами – проблематики, пов'язаної з усуненням конфліктів та мотивацією працівників у різних країнах світу. Глобалізація призвела до необхідності коригування національних моделей управління. У рамках управлінської науки виникає новий напрям – *крос-культурний, або порівняльний менеджмент*, який вважає національну ділову культуру визначальним чинником, що формує національні поведінкові особливості.

3. Успішне функціонування інформаційних систем управління підприємством позитивно впливає на економіку підприємства в цілому за рахунок удосконалювання організаційної структури й автоматизації управлінських процесів, підвищення якості роботи й полегшення праці управлінського персоналу. Підвищуються кінцеві річні результати виробничо-комерційної діяльності підприємства.

Інформаційні системи управління надають змогу системно підходити до обґрунтування й прийняття управлінських рішень, підвищувати рівень їхньої оптимальності, дієвості й результативності.

Інформаційна система складається з підсистем, що перебувають у певних відносинах одна з одною. Сукупність таких відносин разом з елементами (підсистемами) утворюють структуру системи.

Найбільш зональним поділом підсистем інформаційної системи є **поділ на інформаційний, технічний, програмний, організаційний, правовий** та інші види забезпечення.

Інформаційне забезпечення містить інформацію, що відображає стан і процеси виробничо-фінансової діяльності підприємства в часі. Воно формується в результаті обробки різноманітних даних внутрішньої та зовнішньої інформації.

Технічне забезпечення є комплексом різних технічних засобів, необхідних для функціонування інформаційної системи підприємства. До нього входять персональні та високопродуктивні комп'ютери, засоби комунікації й оргтехніка. Використовувані на різних рівнях управління і робочих місцях комп'ютери поєднуються в локальні й інтегровані мережі з різним режимом роботи. У локальних обчислювальних мережах може змінюватися кілька режимів роботи. *Найбільш простий режим* передбачає встановлення комп'ютера, що має як свої власні ресурси, так і ресурси, надані іншими комп'ютерами.

Другий режим передбачає виділення окремого комп'ютера для обслуговування мережних програм та інших комп'ютерів загальними програмами і базою даних. Такий комп'ютер називають файл-сервером.

Третій припускає виділення окремого комп'ютера (клієнт-сервера), оснащеного не лише загальною базою даних, а й програмами пошуку і запису будь-якої інформації.

Об'єднання локальних обчислювальних мереж у єдину інтегровану дає можливість абонентам однієї мережі користуватися ресурсами будь-яких інших.

Програмне забезпечення – це сукупність програм системи обробки даних і програмних документів, необхідних для використання цих програм. Склад програм включає загальні й прикладні. До загальних належать операційні системи, системи програмування й сервісні програми.

Операційна система надає користувачеві змогу спілкуватися з комп'ютером: запустити програму, скопіювати файл тощо. Операційні системи бувають однопрограмні й такі, що припускають наявність багатьох користувачів.

Система програмування визначає інформаційні технології, що створюють програми реалізації конкретних функцій працівника (настроювання, АРМ, гіпертекстів, програмного комплексу задач і підсистем та ін.)

Сервісні програми забезпечують експлуатацію ЕОМ і програмного забезпечення.

Лінгвістичне забезпечення – сукупність мов спілкування, правил їхньої формалізації, термінів.

Крім організаційних систем, для функціонування інформаційних систем використовуються інші програми: текстові, діагностичні, телекомунікаційні тощо.

Організаційне забезпечення призначене для збору, передачі, збереження й обробки інформації на основі централізованої чи розподіленої технології. До цього забезпечення входять також засоби підтримки прийняття рішення, зв'язані у локальну мережу.

Правове забезпечення включає сукупність норм та нормативних документів для здійснення правової регламентації діяльності інформаційної системи.

4. Сучасна система управління – це спосіб результативного і ефективного керівництва колективними діями, пов'язаний з постійним удосконаленням діяльності організації в цілому. Головним завданням сучасної системи управління є генерування енергії всього колективу та кожного працівника і надання їй визначеного напрямку. Таким чином, актуальним стає питання якості менеджменту будь-якої організації.

До числа найважливіших характеристик якості системи управління організації, поряд із досягненням необхідної якості його продукції (послуг), варто віднести: забезпечення конкурентоспроможності, стійкість розвитку

підприємства в економічній та соціальній сферах, економію ресурсів, ефективне підприємництво, охорону навколишнього середовища та ін.

Економічна ефективність системи управління підприємством характеризується результатами його основної діяльності й визначається їх зіставленням з витратами на здійснення управлінських функцій. Забезпечуючи поліпшення управлінської діяльності при скороченні витрат на неї, можна досягти економічної ефективності системи менеджменту підприємством. Результативність діяльності підприємства виражається одним з узагальнюючих показників – прибутком чи собівартістю продукції.

Витрати на управління підприємством включають:

- витрати на оплату праці управлінських працівників;
- витрати на амортизацію управлінської техніки;
- витрати на придбання малоцінного управлінського інвентарю, допоміжних матеріалів та енергії;
- витрати на відрядження управлінського персоналу;
- інші витрати (пов'язані з реєстрацією, передачею і обробкою інформації, непередбачувані тощо).

Ефективність системи управління можна також оцінювати співвідношенням фактичного фонду заробітної плати всіх працівників підприємства та фонду заробітної плати працівників, зайнятих в управлінні.

Визначення таких показників дає можливість керівництву підприємства: по-перше, порівнювати отримані показники з нормативними, показниками минулих років чи аналогічних підприємств; по-друге, робити правильні висновки й планувати заходи щодо вдосконалювання виробничих та комерційних процесів системи управління.

Проте ці показники не завжди дають змогу виявити слабкі місця і ланки діючої системи управління. Тому оцінку економічної ефективності організації системи управління підприємством слід проводити за допомогою системи показників, що використовуються для оцінки функціонування об'єкта управління.

Підвищення ефективності виробництва й управління підприємством передбачає найбільш раціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів для випуску конкурентоспроможної продукції за умови, що кожна гривня, вкладена у виробництво, має забезпечувати максимальну віддачу. У зв'язку з тим, що на діяльність підприємства та економічну ефективність виробництва й управління впливає безліч факторів, їхня оцінка здійснюється системою узагальнюючих та окремих показників.

До системи показників входять чотири групи, що відображають найважливіші напрями діяльності підприємства:

- 1) узагальнюючі показники економічної ефективності виробництва й управління;
- 2) показники ефективності використання праці;
- 3) показники підвищення ефективності основних фондів, оборотних коштів і капітальних вкладень;

4) показники ефективності використання матеріальних ресурсів. Розрахунок усіх цих показників здійснюється за підсумками року чи інших періодів часу.

Дуже часто виникає необхідність визначення залежності економічної ефективності управління від впровадження й використання нової організаційної й обчислювальної техніки. Її застосування надає змогу значно підвищувати загальну ефективність виробництва за рахунок підготовки та прийняття оптимальних рішень і скорочення витрат, що виникають через недостатньо оперативну роботу апарату управління.

При цьому виникають такі можливості:

- збільшення випуску продукції на тих самих виробничих площах;
- підвищення рівня використання виробничих потужностей;
- підвищення продуктивності праці;
- оптимізація матеріальних ресурсів і обсягів незавершеного виробництва;
- покращення якості продукції;
- зниження величини умовно-постійних витрат;
- скорочення непродуктивних витрат.

Економічна ефективність управління від впровадження організаційних та технічних засобів характеризується такими показниками:

- абсолютна (загальна) економічна ефективність;
- термін окупності капітальних вкладень у технічні засоби управління;
- порівняльна економічна ефективність капітальних вкладень за мінусом приведених витрат.

Ці показники порівнюються з нормативними показниками інших аналогічних підприємств. У зв'язку з тим, що показник абсолютної економічної ефективності характеризує результативність вкладених капітальних витрат без урахування величини поточних витрат, виникає необхідність визначити показник ефективності капітальних вкладень за мінусом приведених витрат.

Вдосконалювання організації системи управління підприємством забезпечує, поряд з економічною, також і соціальну ефективність.

Соціальна ефективність управління формується в результаті створення раціональних і справедливих умов праці й побуту, соціального розвитку й обслуговування колективу, доброзичливого психологічного клімату в колективі, що сприяє підвищенню ділової активності працівників.

Соціальна ефективність управління характеризується рядом кількісно непрямих показників, що відображають: покращення соціально-психологічної обстановки; скорочення малопривабливих, монотонних і рутинних управлінських операцій і робіт.

Оцінка ефективності використання кадрів здійснюється за допомогою показників забезпеченості, підготовленості та раціонального розміщення кадрів.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає суть управлінської діяльності?
2. Які функції властиві процесу управління?
3. У чому зміст проведення управлінської діагностики?
4. Якими є основні методичні підходи до проведення управлінської діагностики, які їх особливості?
5. Що таке процесне консультування?
6. Як проводиться діагностування організаційної структури управління підприємством?
7. За якими напрямками діагностують якість управління персоналом?
8. Які критерії і показники використовують для оцінки загальних результатів функціонування системи менеджменту підприємства?
9. Які передумови виникнення крос-культурного менеджменту і що нового він вносить в управлінську діагностику?

Розрахунково-ситуаційні завдання

Завдання 31. У результаті дослідження двох компаній визначено базові уявлення щодо їх організаційних культур (див. таблицю).

Компанія А	Компанія Б
1. Джерелом усіх гарних ідей є окрема особистість.	1. До істини і гарних ідей можна дійти в ході наукових досліджень.
2. Ми – єдина сім'я і турбуємося один про одного.	2. Ми – єдина сім'я і проявляємо турботу один про одного, але будь-яка сім'я ієрархічна, і діти мають скоритися.
3. Істина може бути знайдена у ході дебатів і перевірок.	3. Чим освіченішою і досвідченішою є людина, тим вона мудріша і ближча до істини.
4. Кожен індивід повинен думати сам за себе і «робити правильні речі».	4. Сила організації визначається рівнем кваліфікації кожного її працівника, що працює над розв'язанням конкретних задач. Кожен спеціаліст повинен займатися своєю справою.

Порівняйте подані цінності. Яким чином розвивались ці компанії? Чи однаковою повагою користувалось керівництво, і якою була роль окремих індивідів? Чи однаковим є розуміння колективу як сім'ї? Якими є особливості управлінської діагностики для кожної з цих компаній?

Завдання 32. Одна з провідних американських консалтингових компаній використовує таку процедуру експрес-діагностування:

- 1) анкетування управлінської команди підприємства (10-25 керівників основних підрозділів і напрямів діяльності);
- 2) обробка результатів і підготовка звіту;
- 3) ознайомлення з матеріалами звіту керівника і членів лідерської групи (2-5 топ-менеджерів).

Яке, на Ваш погляд, сутнісне навантаження має анкета? Чи дає можливість така процедура оцінити потенціал керівництва підприємства та його готовність до нововведень?

Тести

1. Управлінська діагностика є найбільш поширеною у сфері:
 - а) консалтингу;
 - б) економічного аналізу;
 - в) маркетингу;
 - г) бізнес-планування.

2. Методичними підходами до проведення управлінської діагностики є:
 - а) пропозиція експертних послуг та клінічний підхід;
 - б) аналоговий та ринковий методи;
 - в) використання зважених рейтингових оцінок та експертний аналіз;
 - г) SWOT-аналіз та метод капіталізації.

3. Порядок проведення управлінської діагностики за «клінічним методом» передбачає:
 - а) проблемне поле підприємства визначається керівником підприємства;
 - б) «діагноз» встановлює сам консультант, який проводить діагностику;
 - в) виставляються рейтингові оцінки для різних проблем фірми;
 - г) застосовуються балансові методи оцінки.

4. Процесне консультування ґрунтується на тому, що:
 - а) замовник має навчитися виявляти проблему самостійно, беручи участь у проведенні діагностики;
 - б) замовник слідкує за процесом управління;
 - в) замовник несе відповідальність за дії консультанта;
 - г) замовник визначає спосіб і метод консультування.

5. Управлінська діагностика здійснюється за таким напрямком:
 - а) оцінка структури управління підприємством;
 - б) оцінка якості управління персоналом та діагностика зв'язків підприємства із зовнішнім оточенням;
 - в) оцінка загальних результатів діяльності підприємства;
 - г) усі відповіді вірні.

6. Діагностування структури управління підприємством проводиться на основі вивчення:

- а) організаційної структури підприємства;
- б) формальної структури і неформальних зв'язків у ній;
- в) матричної структури;
- г) дивізійної структури;

7. Для оцінки формальної структури управління встановлюють:

- а) продуктивність праці допоміжних робітників;
- б) плинність кадрів за останній рік;
- в) діючий розподіл прав і обов'язків;
- г) ефективність виробництва у кожному цеху.

8. Ключовим завданням оцінки якості управління персоналом є:

- а) визначення ступеня відповідності кадрової політики і практики управління персоналом цілям підприємства;
- б) вдосконалення виробничої структури підприємства;
- в) зниження фондівіддачі продукції;
- г) вдосконалення системи управління на підприємстві.

9. Одним із напрямків оцінки якості управління персоналом виступає:

- а) регулярне тестування.
- б) оцінка системи заробітної плати основних робітників;
- в) дослідження кількості прогулів;
- г) кадрова політика;

10. Новий напрямок, який виникає у рамках управлінської науки, називається:

- а) ефективний менеджмент.
- б) адміністративний менеджмент;
- в) системний менеджмент;
- г) крос-культурний або порівняльний менеджмент;

Використана література

1. Гетьман О.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.О.Гетьман, В.М.Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
2. Денисов А.Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией: учеб. пособие / А.Ю.Денисов, С.А.Жданов. – М.: Дело и сервис, 2002. – 416 с.
3. Єрмоленко М.М. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник / М.М. Єрмоленко. – К.: НАУ, 2001. – 204 с.
4. Загорна Т.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник / Т.О.Загорна. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
5. Рапопорт Б.М. Оптимизация управленческих решений: учеб. пособие / Б.М. Рапопорт. – М.: ТЕИС, 2001. – 264 с.
6. Системный анализ в управлении: учеб. пособие / В.С.Анорилатов, А.А.Емельянов, А.А.Кукушкин. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
8. Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства / Пер с англ. – К.: Всеуито: Наукова думка, 2001. – 367 с.
9. Управление современной компанией: учебное пособие / Под ред. проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Липсо. – М.: ИНФРА – М., 2001. – 586 с.
10. Управленческая экономика и стратегия бизнеса: учебное пособие для вузов / Пер с англ. под ред. А.М.Никитина. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 1999. – 743 с.

ТЕМА 9

ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА

1. Фінансова діагностика, її суть та необхідність проведення.
2. Джерела інформації для проведення фінансової діагностики.
3. Фінансово-економічний аналіз (ФЕА) підприємства як інструмент для здійснення фінансової діагностики.
4. Методики аналізу фінансової звітності при проведенні ФЕА.
5. Діагностика фінансових результатів підприємства.
6. Аналіз руху грошових коштів.
7. Діагностика фінансового стану підприємства.

1. За дослідженнями західних аналітиків 2/3 всіх банкрутств відбувається за рахунок внутрішніх причин, а саме – нераціональної організаційної структури управління, поспішного вибору постачальників, невідповідної економічному потенціалу сфері діяльності, помилкової оцінки місткості ринку тощо. Найважливішою причиною, на думку більшості дослідників, є безсистемна фінансово-аналітична робота (або взагалі її відсутність), що полягає не тільки у відсутності періодичності її здійснення, а й у недосконалості та поверховості розуміння особливостей її інформаційного та методологічного забезпечення.

Ключовим питанням для розуміння сутності та результативності фінансової діагностики є концепція господарської діяльності як потоку управлінських рішень для вкладення ресурсів з метою отримання прибутку. Саме отримання прибутку необхідне для збереження економічної життєздатності підприємства, можливості подальших вкладень капіталу. При цьому всю сукупність рішень щодо досягнення цієї мети може бути зведено до **трьох основних напрямів**:

- 1) рішення щодо вкладення ресурсів;
- 2) операції, що здійснюються за допомогою цих ресурсів;
- 3) визначення структури фінансової діяльності.

Вчасне та якісне забезпечення цих напрямів фінансових рішень і є **сутністю фінансової діагностики**.

Фінансова діагностика є методом пізнання фінансового механізму підприємства, процесів формування та використання фінансових ресурсів для його операційної та інвестиційної діяльності. Її результат – оцінка фінансового благополуччя підприємства, стану його майна, швидкості обертання всього капіталу та його окремих частин, доходності використання коштів.

Користувачами результатів фінансової діагностики в ринкових умовах господарювання виступають:

- 1) акціонери та засновники підприємства, яких цікавить рентабельність акціонерного капіталу та внесків засновників у складі загальних інвестицій;

- 2) менеджери підприємства, яким фінансова діагностика надає достовірну оцінку ефективності управління підприємством;
- 3) кредитори, яких цікавить платоспроможність підприємства і ризик неповернення позичкових коштів;
- 4) інвестори, що вкладають капітал із певним рівнем ризику з метою отримання доходу на нього;
- 5) працівники підприємства, зацікавлені в отриманні інформації про здатність підприємства своєчасно виплачувати заробітну плату;
- 6) постачальники матеріально-технічних ресурсів, споживачі (клієнти підприємства), податкові служби, страхові компанії, органи державного управління тощо.

2. В процесі фінансової діагностики використовується інформація з **таких джерел:**

- 1) господарський облік – оперативний, бухгалтерський, статистичний облік;
- 2) звітність – публічна фінансова бухгалтерська звітність (річна), квартальна звітність, обов'язкова статистична звітність;
- 3) планова та нормативна інформація;
- 4) інша інформація – преса, результати опитування керівництва, експертна інформація.

Інформаційні джерела для фінансової діагностики повинні відповідати **таким вимогам:**

- значимість (своєчасність, прогностична цінність, цінність зворотного зв'язку);
- надійність (достовірність, можливість перевірки, нейтральність);
- порівняність;
- постійність.

Фінансова діагностика, яка ґрунтується виключно на даних бухгалтерської звітності, набуває характеру **зовнішньої діагностики**, тобто діагностики, що здійснюється за межами підприємства його зацікавленими контрагентами. Вона має **такі особливості:**

- 1) множинність суб'єктів діагностики, користувачів інформації про діяльність підприємства;
- 2) різноманітність цілей та інтересів суб'єктів діагностики;
- 3) наявність типових методик, стандартів обліку та звітності;
- 4) орієнтація діагностики на публічну, зовнішню звітність підприємства;
- 5) максимальна відкритість результатів діагностики для користувачів інформації про діяльність підприємства.

При цьому згідно з Міжнародними стандартами бухгалтерського обліку інформаційною базою для фінансової діагностики є дані:

- 1) балансу підприємства (форма № 1);
- 2) звіту про фінансові результати (форма № 2);
- 3) звіту про рух грошових коштів (форма № 3);
- 4) звіту про власний капітал (форма № 4);

5) приміток до річної фінансової звітності (форма № 5).

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

3. Фінансово-економічний аналіз (ФЕА) є складовою частиною комплексної діагностики підприємства. Це ефективний метод, який дає можливість здійснити оцінку її фінансового стану і є базою для проведення робіт, пов'язаних з формуванням фінансової політики компанії.

Фінансово-економічний аналіз дозволяє реалізувати *наступні завдання*:

1) оцінити результати і ефективність діяльності компанії, її поточний фінансовий стан, скласти прогноз розвитку фінансово-економічних показників підприємства на найближчу перспективу;

2) оцінити динаміку фінансових показників за певний період часу та визначити фактори, що викликали ці зміни;

3) оцінити існуючі фінансові обмеження на шляху реалізації організаційних перетворень;

4) виявити і оцінити можливі джерела фінансування заходів по реструктуризації та можливий ефект від їх реалізації.

На етапі діагностики підприємства фінансово-економічний аналіз ставить перед собою мету – проведення поглибленої оцінки господарської ситуації для обґрунтування управлінських рішень. У зв'язку з цим він набуває *рис і особливостей внутрішньогосподарського управлінського аналізу*, зокрема:

- не передбачає використання стандартних державних форм звітності, оскільки призначений для внутрішнього використання;
- використовує для реалізації своїх завдань великий обсяг інформації, залучаючи всі можливі її джерела і використовуючи для їх обробки методи статистики, математичного моделювання, фінансового аналізу, планування;
- використовує одержані результати фінансового аналізу для удосконалення фінансової політики підприємства (при розробці облікової і кредитної політики, виборі напрямків управління оборотними коштами та витратами, при виборі дивідендної політики);
- детально оцінює всі сторони діяльності підприємства;
- має «закритий» для зовнішніх користувачів характер, не призначений для розголошення.

4. На практиці застосовуються такі методики аналізу фінансової звітності:

1. Аналіз абсолютних показників передбачає:

- читання звітності, оцінку за статтями звітного балансу на початок і на кінець періоду;
- оцінку їх змін в абсолютних показниках;

- оцінку питомої ваги статей балансу;
- оцінку динаміки структурних змін;
- аналіз змін у відсотках до величин на початок періоду (темپ приросту статті балансу).

2. **Горизонтальний аналіз звітності** – це аналіз, що базується на порівнянні динаміки розвитку всіх статей балансу та звіту про фінансові результати порівняно з базовим роком. При цьому здійснюється постатейне зіставлення звітів, визначаються абсолютні та відносні відхилення конкретних фінансових показників.

3. **Вертикальний (відсотковий) аналіз** дає можливість з'ясувати структуру найважливіших результативних сум фінансової звітності. Сума активу приймається за 100 %, і розраховується питома вага кожної статті активів у загальному підсумку. Аналогічно розраховують структуру пасивів. При вертикальному аналізі звіту про фінансові результати за 100 % береться виручка від реалізації.

4. **Фінансові коефіцієнти** – важливі інструменти фінансового аналізу, які обчислюються як відношення одного бухгалтерського показника до другого. Аналіз фінансового стану фірми за допомогою фінансових коефіцієнтів передбачає зіставлення показників підприємства за поточний рік з аналогічними показниками за минулий період, а також визначення тенденцій розвитку фірми по кожному коефіцієнту. Найчастіше розраховують 4 групи показників:

- 1) показники ліквідності;
- 2) показники фінансової стійкості;
- 3) показники ділової активності;
- 4) показники рентабельності.

5. При оцінці фінансових результатів ставиться завдання оцінити прибуток за звітний період, а також виявити фактори, що вплинули на його величину. **Цієї мети досягають в 2 етапи:**

- 1) аналізується рівень, динаміка і структура прибутку;
- 2) аналізується рівень і динаміка факторів, що вплинули на величину прибутку:

- обсяг виробництва;
- витрати виробництва (собівартість);

Джерелом інформації для аналізу прибутку є звіт про фінансові результати (форма № 2).

В умовах функціонування ринкової економіки прибуток підприємства є джерелом усіх фінансових ресурсів. Від його величини залежать розміри фонду нагромадження і споживання, технічний, соціальний розвиток підприємства, вибір систем матеріального заохочення.

Прибуток класифікується за декількома *ознаками*, основними з яких є:

- джерела формування;
- види діяльності;
- склад елементів, що формують прибуток.

Систематизація основних видів прибутку наведена на рис. 1.

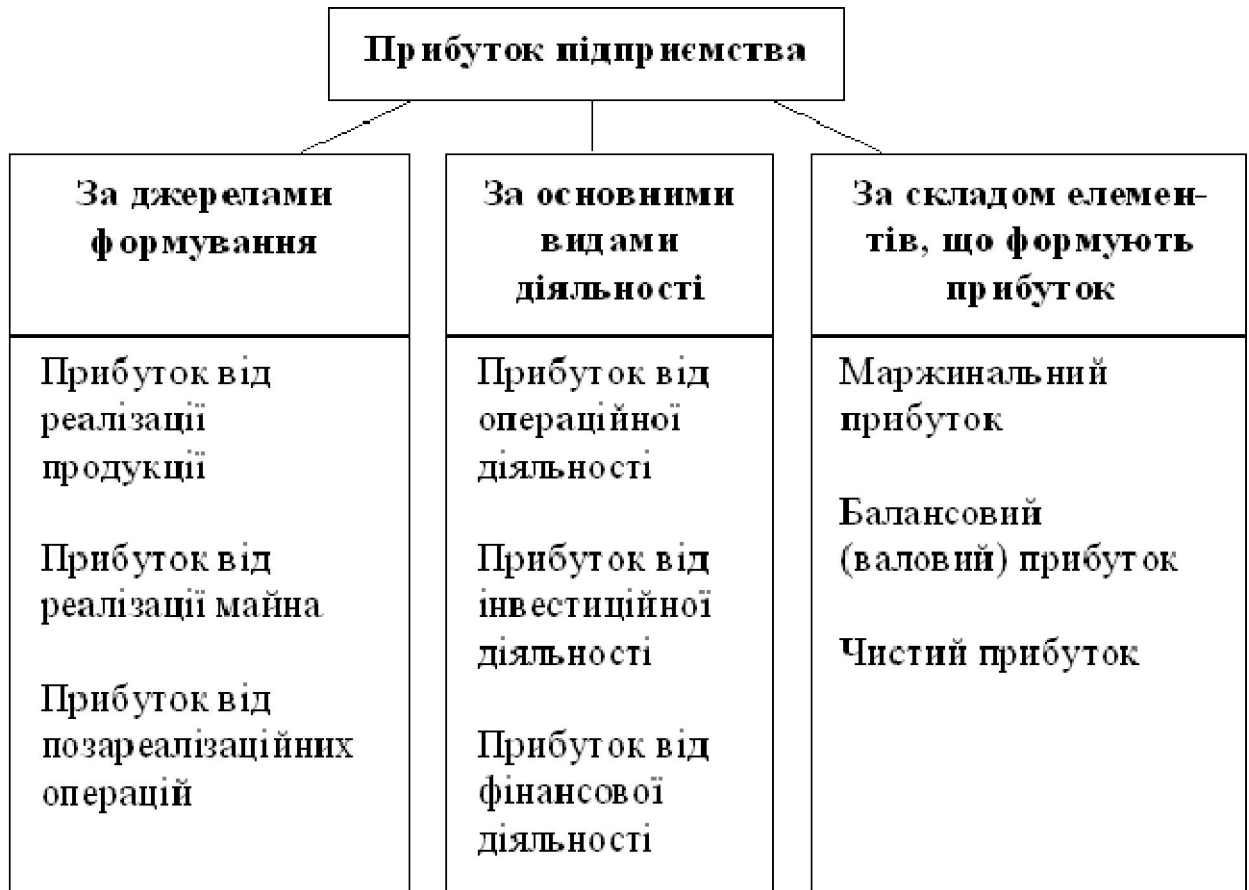


Рис. 1. Класифікація основних видів прибутку підприємства

Відповідно до наведеної класифікації розглянемо основні види прибутку.

Кінцевий фінансовий результат, названий **валовим (балансовим) прибутком/збитком**, складається з фінансового результату від реалізації продукції (робіт, послуг), основних фондів та іншого майна підприємства, а також доходів від позареалізаційних операцій, зменшених на суму витрат за цими операціями.

Балансовий прибуток (плановий і фактичний) розраховують за кожним видом діяльності підприємства.

До балансового прибутку належать такі його види:

1) **прибуток від реалізації товарної продукції** (різниця між виручкою від реалізації товарної продукції та її повною собівартістю);

2) **прибуток від іншої реалізації** (прибуток від реалізації продукції непромислових господарств, доходи від реалізації товарно-матеріальних цінностей);

3) **позареалізаційний прибуток** (штрафи, сплачені підприємству, відсотки від реалізації цінних паперів, прибуток від спільної діяльності, орендна плата).

Прибуток від реалізації товарної продукції можна визначити двома методами:

- 1) методом прямого рахунку;
- 2) пофакторним методом.

При використанні **I методу** всі розрахунки ґрунтуються на прямому підрахунку виручки від реалізації за гуртовими цінами підприємства (без ПДВ) та собівартості продукції на весь асортимент.

Підприємства, що займаються експортними операціями, при підрахунку прибутку з виручки від реалізації продукції виключають транспортні тарифи, тобто:

$$P_{\text{реал.}} = B_{\text{реал.}} - (CB_{\text{повна}} + \text{ПДВ} + \text{акцизи на окремі групи товарів} + \text{ексцизні (транспортні) тарифи}) \quad (1)$$

При використанні **II методу** визначають вплив таких факторів:

- 1) залежні від роботи підприємства (внутрішні):
 - зростання обсягу продукції (вплив прямо пропорційний);
 - зниження собівартості продукції (вплив обернено пропорційний);
 - підвищення якості продукції;

- 2) незалежні від роботи підприємства (зовнішні) – фактор цін, тарифів, податків, пільг, штрафних санкцій, зміна природних умов.

У процесі управління прибутком ключова роль приділяється формуванню прибутку від операційної діяльності. Під **операційною діяльністю** розуміють основний вид діяльності підприємства, для здійснення якого воно саме створено.

Безумовно, характер операційної діяльності визначається специфікою галузі, у якій працює дане підприємство. Для більшості підприємств базою операційної діяльності є виробничо-комерційна або товарно-збутова діяльність.

Інвестиційна діяльність пов'язана з процесом обґрунтування і реалізації найбільш ефективних форм вкладення капіталу, спрямованих на розширення економічного потенціалу підприємства. Результати цієї діяльності відображені частково в прибутку від позареалізаційних операцій (у вигляді доходів від участі у спільних підприємствах або вкладення цінних паперів), а частково – у прибутку від реалізації майна.

Фінансова діяльність пов'язана із забезпеченням підприємства зовнішніми джерелами фінансування (залучення додаткового акціонерного капіталу, емісія облігацій та інших цінних паперів, залучення кредиту, а також обслуговування залученого капіталу шляхом виплати дивідендів і кредитів). Виходячи з того, що в даному випадку сформувавши прибуток прямо не можна, під прибутком від фінансової діяльності розуміють непрямий ефект від залучення капіталу із зовнішніх джерел на умовах більш вигідних, ніж середньоринкові.

Формування чистого прибутку подано на рис. 2.

Маржинальний прибуток характеризує суму чистого доходу від операційної діяльності (валового доходу підприємства від цієї діяльності,

зменшеного на суму непрямих податкових платежів) за відрахуванням суми змінних витрат.

Валовий (балансовий) прибуток характеризує суму чистого доходу від операційної діяльності за відрахуванням всіх операційних витрат: як постійних, так і змінних (балансовий прибуток відповідно становить різницю між усією сумою чистого доходу і всією сумою його поточних витрат).

Чистий прибуток характеризує суму балансового (валового) прибутку, зменшеного на суму податкових платежів за його рахунок.

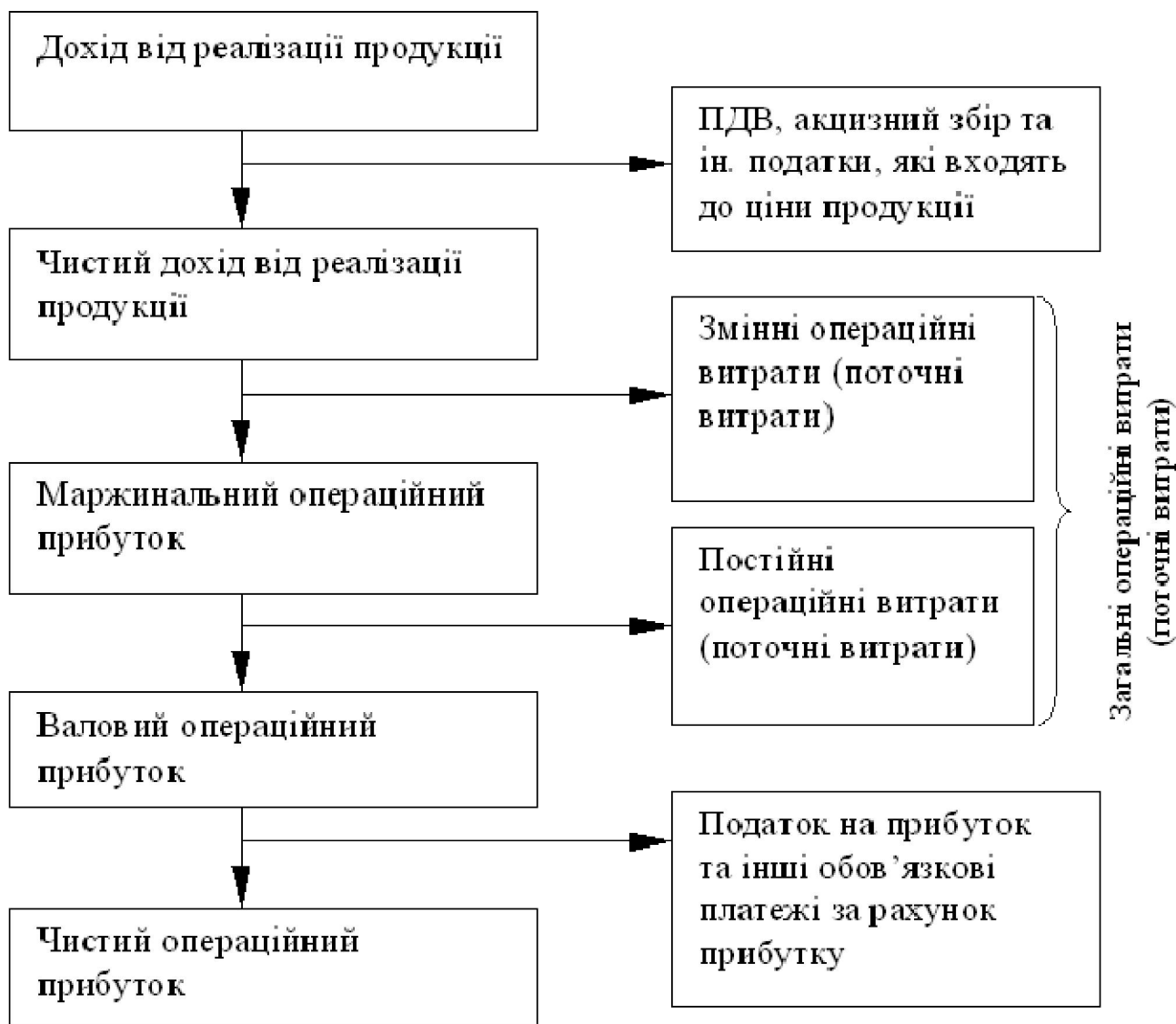


Рис. 2. Формування чистого операційного прибутку підприємства

Для підвищення ефективності роботи підприємств першорядне значення має виявлення резервів збільшення обсягів виробництва і реалізації, зниження собівартості продукції (робіт, послуг), зростання прибутку.

Для визначення основних напрямків пошуку резервів збільшення прибутку фактори, що впливають на її одержання, класифікують за різними ознаками (рис.3).

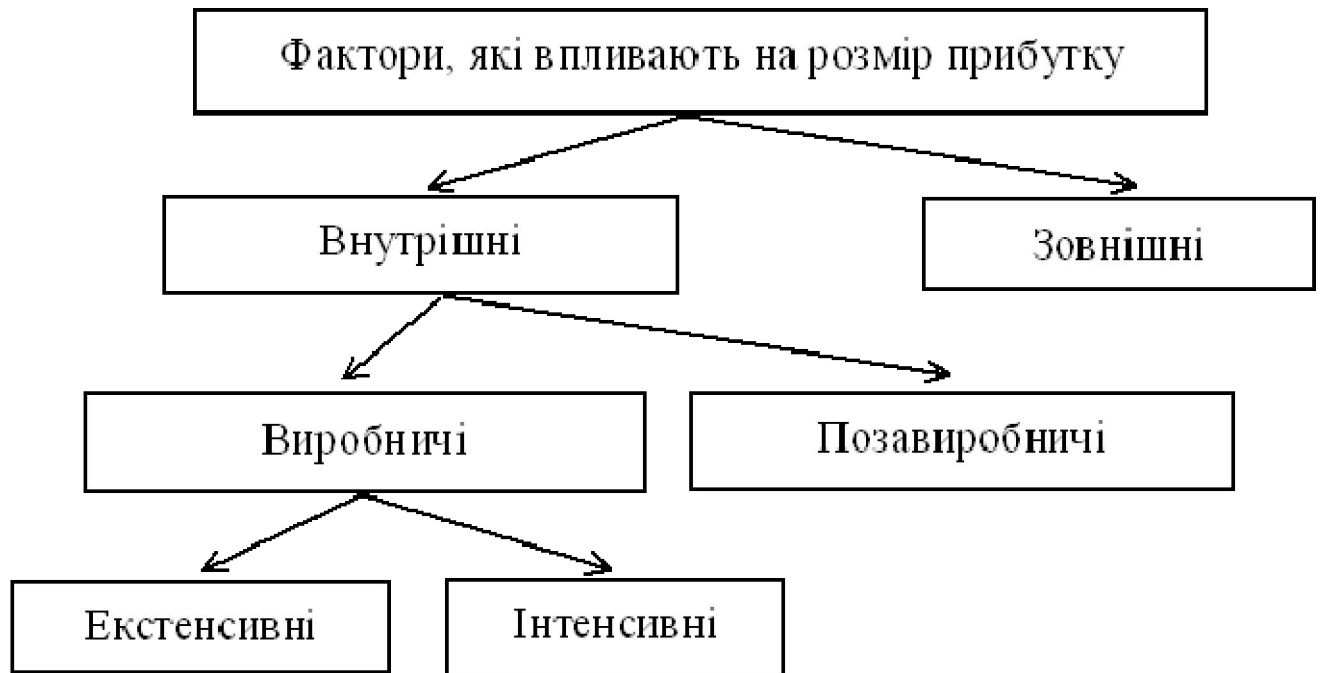


Рис. 3. Класифікація факторів впливу на прибуток підприємства

До **зовнішніх** факторів належать природні умови, державне регулювання цін, тарифів, банківських відсотків, податкових ставок і пільг, штрафних санкцій тощо. Ці фактори не залежать від діяльності підприємств, але можуть значно впливати на розмір прибутку.

Внутрішні фактори поділяються на **виробничі і позавиробничі**.

Виробничі фактори характеризують наявність і якісні показники використання засобів і предметів праці, трудових і фінансових ресурсів і, у свою чергу, можуть підрозділятися на **екстенсивні та інтенсивні**.

Екстенсивні фактори впливають на процес одержання прибутку через кількісні зміни: обсягу засобів і предметів праці, фінансових ресурсів, часу роботи устаткування, чисельності персоналу, фонду робочого часу й ін.

Інтенсивні фактори впливають на процес одержання прибутку через якісні зміни: підвищення продуктивності устаткування і поліпшення його властивостей, використання прогресивних видів матеріалів і удосконалення технології їх обробки, прискорення оборотності обігових коштів, підвищення кваліфікації і продуктивності праці персоналу, зниження трудомісткості і матеріаломісткості продукції, удосконалення організації праці і більш ефективного використання фінансових ресурсів тощо.

До **позавиробничих** факторів належать, наприклад, постачальницько-збутова і природоохоронна діяльність, соціальні умови праці і побуту тощо.

При здійсненні фінансово-господарської діяльності підприємства всі ці фактори перебувають у тісному взаємозв'язку і взаємозалежності. «Прямий» вплив на розмір собівартості продукції, а отже, і прибутку пов'язаний з тим, наскільки раціонально й ощадливо витрачаються матеріальні ресурси – адже

частка матеріальних витрат у складі собівартості звичайно коливається від 60 до 90%.

Особливого значення на підприємстві надають питанням розподілу чистого прибутку. Розподіляють чистий прибуток всередині підприємства на формування **фонду нагромадження** та **фонду споживання**. Розподіл здійснюється підприємством на власний розсуд залежно від потреби і технічного стану підприємства. Крім вищезгаданих фондів, з чистого прибутку може формуватися **резервний фонд**, який призначений для покриття балансових і непередбачуваних витрат, викликаних стихіями.

Методика аналізу прибутку та його динаміки передбачає складання звіту у відсотковому та індексному вигляді та послідовне здійснення **таких операцій**:

1) виявлення структури розподілу виручки від реалізації, розрахунок питомої ваги кожної статті (відсоткова форма звіту):

- а) собівартість продукції;
- б) сплата податків;
- в) чистий прибуток;

2) визначення структурних змін за ряд років, порівняння темпів зміни кожної статті (індексна форма звіту);

3) виявлення найбільш вагомих статей та оцінка факторів, що на них впливають.

В процесі аналізу фінансових результатів особливого значення надається вивченню **структури собівартості продукції**. Аналіз витрат має особливу управлінську цінність, якщо здійснюється постійно на всіх фазах життєвого циклу виробництва продукції. Аналіз проводиться на **двох рівнях**.

На **I рівні** здійснюють аналіз показників собівартості та її структури, який проводять шляхом виявлення відхилення фактичної собівартості від планової як у фактичних, так і в планових цінах.

На **II рівні** робиться поглиблений аналіз за допомогою класифікації витрат на постійні та змінні, що дає можливість провести оцінку беззбитковості та оптимізувати структуру випущеної продукції.

Точка беззбитковості – це рівень фізичного обсягу продажу, при якому виручка від реалізації продукції співпадає з витратами виробництва. Точка беззбитковості визначається за формулою:

$$ТБ = \frac{TFC}{P - TVC}, \quad (2)$$

де ТБ – точка беззбитковості, од. пПродукції;

TFC – потійні витрати на виробництво продукції, грн.;

P – ціна за одиницю продукції, грн.;

TVC – змінні витрати на виробництво продукції.

Рівень **резерву прибутковості** як частки від запланованого обсягу продажу визначається за формулою:

$$\text{РП} = \frac{\text{ОП - ТБ}}{\text{ОП}}, \quad (3)$$

де РП – рівень прибутковості;

ОП – запланований обсяг продажу продукції (обсяг продажу дорівнює обсягу виробництва), грн.

Показник точки безбитковості дає можливість визначити:

- 1) обсяг продажу, необхідний для одержання прибутку;
- 2) залежність прибутку підприємства від зміни ціни;
- 3) значення кожного виду продукції в частці покриття загальних витрат.

6. Потік грошових коштів – це різниця між всіма одержаними та виплаченими підприємством грошовими коштами за певний проміжок часу (між початковою та кінцевою звітними датами).

Потік грошових коштів відрізняється від прибутку за такими ознаками:

- 1) у складі прибутку враховані як грошові, так і негрошові форми доходу підприємства за звітний період;
- 2) прибуток визначається після відвантаження товарів, що не завжди збігається з моментом надходження грошових засобів;
- 3) витрати на виробництво продукції визначаються після її реалізації, а не в момент їх оплати;
- 4) потік грошових коштів включає також амортизацію, податки, штрафи, боргові виплати та ін.

Аналіз звіту про рух грошових коштів (форми № 3) – це метод оцінки чистої зміни обсягу грошових коштів фірми між початковою та кінцевою датами, зафіксованими в фінансовому звіті.

Метою аналізу є одержання відповідей на наступні питання:

- 1) звідки одержані і на що витрачені грошові кошти;
- 2) чи достатньо одержаних грошових засобів для обслуговування поточної діяльності;
- 3) чи вистачає підприємству коштів для інвестиційної діяльності;
- 4) чи може підприємство розрахуватися зі своїми поточними боргами.

Під час аналізу руху грошових коштів слід розглянути потоки грошових коштів підприємства за видами діяльності підприємства: основною, інвестиційною та фінансовою.

Під основною (поточною) діяльністю розуміють діяльність підприємства з метою одержання прибутку: виробництво промислової продукції, виконання будівельних робіт, сільське господарство, торгівля, громадське харчування та ін.

Джерелами надходжень грошових коштів від основної діяльності є:

- 1) надходження від споживачів (виручка);
- 2) відсотки по дебиторській заборгованості, погашення дебиторської заборгованості;
- 3) аванси від покупців.

Витрати грошових коштів по основній діяльності:

- 1) купівля сировини і матеріалів у постачальників;
- 2) виплата заробітної плати, відрахування в фонди соціального страхування;
- 3) сплата податків, розрахунки з бюджетом;
- 4) сплата відсотків за кредит.

Інвестиційна діяльність підприємства – це діяльність, пов'язана з капітальними вкладеннями підприємства у зв'язку з придбанням земельних ділянок, будівель та іншої нерухомості, обладнання, нематеріальних активів, а також з їх продажем.

Джерела надходжень грошових коштів від інвестиційної діяльності:

- 1) списання землі, будівель, обладнання;
- 2) продаж цінних паперів фірми;
- 3) дивіденди, відсотки від довгострокових фінансових вкладень.

Витрати грошових коштів по інвестиційній діяльності:

- 1) придбання землі, будівель, обладнання;
- 2) інвестиції в довготермінові фінансові вкладення;
- 3) придбання активів, що використовуються в основній діяльності (нематеріальних).

Фінансова діяльність підприємства пов'язана із здійсненням короткотермінових фінансових вкладень, випуском облігацій та інших цінних паперів короткотермінового характеру.

Джерела надходжень грошових коштів від фінансової діяльності:

- 1) цільові інвестиційні надходження;
- 2) надходження від емісії акцій;
- 3) короткотермінові та довготермінові кредити.

Витрати грошових коштів по фінансовій діяльності:

- 1) погашення векселів;
- 2) дивіденди по акціях;
- 3) виплата боргів кредиторам.

Існує два методи складання звіту про рух грошових коштів:

1. **Прямий метод** ґрунтується на аналізі руху грошових коштів по рахунках підприємства та полягає в послідовному сумуванні всіх притоків і відтоків грошових коштів по основній та інших видах діяльності з кінцевим виведенням підсумкового балансу руху грошових коштів.

2. **Непрямий метод** базується на аналізі статей балансу та звіту про фінансові результати, дає можливість показати взаємозв'язок між різними видами діяльності підприємства та встановлює взаємозв'язок між чистим прибутком та змінами в активах підприємства.

Перевагою аналізу руху грошових коштів є його аналітична цінність для виявлення наступних відхилень:

- 1) незбалансованого використання грошових коштів;
- 2) надмірного зростання одної із статей, наприклад, активів;
- 3) виявлення джерел фінансових засобів підприємства;
- 4) виявлення достатності (недостатності) фінансування.

7. Аналіз фінансового стану підприємства передбачає комплексну оцінку джерел грошових засобів фірми (її пасивів) та оцінку напрямків їх використання (активів) за звітний період. Під час аналізу послідовно здійснюються **наступні заходи**:

- 1) оцінка структури і динаміки статей звітності за показниками:
 - а) загальної суми активів і пасивів компанії, динаміки їх розвитку;
 - б) структури активів компанії;
 - в) структури пасивів.
- 2) оцінка фінансової стійкості, яка визначається як здатність підприємства виконувати свої довготермінові зобов'язання та здійснюється шляхом аналізу ступеня покриття запасів і затрат власними джерелами;
- 3) аналіз ліквідності балансу, яка характеризує платоспроможність підприємства, тобто його здатність розраховуватися за своїми зобов'язаннями;
- 4) аналіз ділової активності і платоспроможності, які дозволяють оцінити ефективність використання власних коштів і полягають в оцінці оборотності активів. Оборотність виражається як швидкість перетворення активів в грошову форму;
- 5) аналіз оборотності запасів, кредиторської та дебіторської заборгованості.

Джерелами інформації для проведення аналізу фінансового стану підприємства є баланс підприємства та звіт про фінансові результати.

Суть фінансової стійкості полягає в забезпеченості витрат і запасів (матеріальних оборотних коштів) фірми джерелами їх формування, якими зазвичай виступають короткотермінові зобов'язання.

Аналіз балансових співвідношень дає можливість визначити **тип фінансової стійкості**:

- 1) **абсолютний** – власні оборотні кошти забезпечують запаси і затрати;
- 2) **нормальний** – запаси і затрати забезпечуються сумою власних оборотних коштів і довготерміновими залученими джерелами;
- 3) **нестійкий** – запаси і затрати забезпечуються за рахунок власних оборотних коштів, довготермінових залучених джерел та короткотермінових кредитів і позик;
- 4) **кризовий** – запаси і затрати не забезпечуються джерелами їх формування, підприємство знаходиться на межі банкрутства.

Показниками фінансової стійкості є такі:

- 1) коефіцієнт концентрації власного капіталу (коефіцієнт автономії) слід підтримувати на високому рівні – 50-55 %. Визначається як відношення власного капіталу (ст. 380 ф. 1) до балансу (ст. 640 ф. 1):

$$\text{Квк} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи підприємства (підсумок балансу)}} \quad (4)$$

Існують різні «нормальні» значення цього показника в різних країнах. В Японії «нормальна» частка власного капіталу складає лише 20%.

2) коефіцієнт фінансової залежності – підсумок балансу (ст. 640 ф. 1) ділиться на власний капітал (підсумок розділу 1 пасиву – ст. 380 ф. 1). Цей коефіцієнт є оберненим до коефіцієнта концентрації власного капіталу.

$$\text{Кфз} = \frac{\text{Активи підприємства (підсумок балансу)}}{\text{Власний капітал}} \quad (5)$$

Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства. Якщо його значення наближається до одиниці (або до 100%), то це означає, що власники повністю фінансують своє підприємство, якщо перевищує одиницю – навпаки.

Наприклад, якщо значення цього коефіцієнта 1,25, то це означає, що в кожній 1,25 грн., вкладеній в активи підприємства, 25 коп. десь позичено.

3) коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами відображає наявність власних оборотних засобів у підприємства, необхідних для його фінансової стійкості. Розраховується співвідношенням власних оборотних засобів до загальної величини оборотних засобів підприємства (розділ 2 активу балансу (ст. 260 ф. 1) – розділ 4 пасиву балансу (ст. 620 ф. 1) / розділ 2 активу балансу (ст. 260 ф. 1).

$$\text{Кзвок} = \frac{\text{Оборотні активи – Поточні зобов'язання}}{\text{Оборотні активи}} \quad (6)$$

Допустиме значення коефіцієнта – 0,1-0,5. Чим вищий даний коефіцієнт, тим кращий фінансовий стан підприємства.

4) коефіцієнт оборотності чистих активів характеризує обсяг продажу, якого можливо досягти при даній кількості чистих активів. Чисті активи – це різниця між сумою всіх активів і поточними зобов'язаннями. Визначається як відношення обсягу продажу до добутку чистих активів і довготермінового капіталу.

5) коефіцієнт маневрування власного капіталу – власні кошти (2-ий розділ активу – ст. 260 ф. 1) діляться на власний капітал (підсумок розділу 1 пасиву балансу – ст. 380 ф. 1). Цей коефіцієнт показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто яку частину вкладено в оборотні кошти, а яку – капіталізовано. Значення цього показника може змінюватися залежно від структури капіталу і галузевої належності підприємства (норматив – 0,4...0,6).

Ліквідність – це здатність активу перетворюватися в гроші. Це час, який потрібний для перетворення активу в грошову форму. Чим менше часу потрібно для того, щоб актив набув грошової форми, і чим більша ймовірність здійснення цієї операції, тим він більше ліквідний.

Всі активи підприємства в залежності від ступеня ліквідності, тобто швидкості перетворення в кошти, можна умовно поділити на такі групи:

1. Найбільш ліквідні активи (A1) – суми по всіх статтях коштів, що можуть бути використані для виконання поточних розрахунків негайно. В цю групу включають також короткострокові фінансові вкладення (цінні папери).

2. Швидкоореалізовані активи (A2) – активи, для обертання яких у наявні кошти потрібен певний час. У цю групу можна включити дебіторську заборгованість (платежі по якій очікуються протягом 12 місяців після звітної дати), інші оборотні активи.

3. Повільноореалізовані активи (A3) – найменш ліквідні активи. Це запаси, дебіторська заборгованість (платежі по якій очікуються більш як через 12 місяців після звітної дати), податок на додану вартість по придбаних цінностях тощо.

4. Важкоореалізовані активи (A4) – активи, що призначені для використання в господарській діяльності протягом тривалого періоду часу. В цю групу можна включити статті I розділу активу балансу «Необоротні активи».

Перші три групи активів протягом всього господарського періоду можуть постійно змінюватися і відносяться до поточних активів підприємства. Поточні активи більш ліквідні, ніж всі інші активи підприємства.

Пасиви балансу по мірі зростання строків погашення зобов'язань групуються наступним чином:

1. Найбільш термінові зобов'язання (П1) – кредиторська заборгованість, розрахунки по дивідендах, інші короткострокові зобов'язання, а також позики, не погашені в термін (за даними додатків до бухгалтерського балансу).

2. Короткострокові пасиви (П2) – короткострокові кредити банків та інші позики, які підлягають погашенню протягом 12 місяців після звітної дати.

3. Довгострокові пасиви (П3) – довгострокові кредити та інші довгострокові пасиви – статті III розділу пасиву балансу «Довгострокові зобов'язання».

4. Постійні пасиви (П4) – статті I розділу балансу «Власний капітал».

Для оцінки ліквідності підприємства слід провести аналіз, що ґрунтується на виявленні типу ліквідності балансу. **Абсолютно стійким вважається баланс**, у якому задовільняються наступні співвідношення:

1) найбільш ліквідні активи (грошові кошти і цінні папери) повинні бути більшими або дорівнювати найбільш терміновим зобов'язанням ($A1 \geq P1$);

2) активи, що швидко реалізуються (дебіторська заборгованість та інші активи), повинні бути більшими або дорівнювати короткотерміновим пасивам (короткотерміновим кредитам і залученим коштам) ($A2 \geq П2$);

3) активи, що повільно реалізуються (запаси і затрати за мінусом витрат майбутніх періодів), повинні бути більшими або дорівнювати довготерміновим пасивам (довготерміновим кредитам і залученим засобам) ($A3 \geq П3$);

4) активи, що важко реалізуються (нематеріальні активи, основні засоби, незавершені капітальні вкладення і обладнання) повинні бути меншими або дорівнювати постійним пасивам (джерелам власних засобів) ($A4 \leq П4$).

Для оцінки ліквідності розраховують такі коефіцієнти:

1) коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності, загальної ліквідності) характеризує достатність оборотних коштів для погашення короткотермінових зобов'язань. Розраховується як співвідношення всієї суми оборотних засобів до короткотермінових зобов'язань:

$$K_{п} = \frac{\text{Оборотні активи} + \text{Витрати майбутніх періодів}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}} \quad (7)$$

За даними форми № 1 для його обчислення слід підставляти наступні показники:

$$K_{п} = \text{ст. 260} + \text{ст. 270} / \text{ст. 620} + \text{ст. 630}$$

Значення коефіцієнта – 1-2. Перевищення оборотних коштів над зобов'язаннями більше, ніж у два рази ($K_{п} > 2$) свідчить про нераціональне вкладення підприємством своїх коштів і неефективне їх використання.

2) коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності показує можливість погашення короткотермінових зобов'язань без врахування найменш ліквідної їх частини – матеріальних запасів. Визначається шляхом співвідношення суми грошових коштів, короткотермінових цінних паперів, дебіторської заборгованості до короткотермінових зобов'язань. Оптимальне значення – 1.

$$K_{шв.л.} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси} + \text{Витрати майбутніх періодів}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}} \quad (8)$$

За даними форми № 1 для обчислення даного показника використовують такі строки:

$$K_{шв.л.} = \text{ст. 260} - (\text{ст. 100} + \text{ст. 110} + \text{ст. 120} + \text{ст. 130} + \text{ст. 140}) + \text{ст. 270} / \text{ст. 620} + \text{ст. 630}$$

3) коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує ступінь залежності платоспроможності компанії від запасів з точки зору необхідності їх мобілізації для погашення заборгованості і показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашеною негайно. Визначається як відношення суми грошових коштів до суми короткотермінових зобов'язань. Допустиме значення – 0,5-0,7.

Грошові кошти та їх еквіваленти

$$\text{К абс.л.} = \frac{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}}{\text{-----}} \quad (9)$$

За даними форми № 1 для обчислення даного показника використовують такі строки:

$$\text{К абс.л.} = \text{ст. 230} + \text{ст. 240} / \text{ст. 620} + \text{ст. 630}$$

Показники ділової активності дають можливість оцінити ефективність використання власних коштів підприємством і виражаються в оцінці оборотності активів компанії. Оборотність – це швидкість перетворення активів в грошову форму.

Показниками ділової активності є:

1) коефіцієнт оборотності оборотного капіталу показує швидкість обороту матеріальних і грошових ресурсів підприємства і розраховується як відношення обсягу чистої виручки від реалізації до середнього за період значення вартості матеріальних оборотних коштів, грошових коштів і короткотермінових цінних паперів. Використовуючи дані Балансу підприємства (форма 1) та звіту про фінансові результати (форма 2), даний показник можна розрахувати за такою методикою:

ст. 035 ф. 2

$$\text{Коб.об.к.} = \frac{\text{-----}}{\text{-----}} \quad (10)$$
$$\text{(ст. (100+110+120+130+140+150+230+240) ф.1.на поч. пер.+}$$
$$\text{+(ст.(100+110+120+130+140+150+230+240) ф. 1 на кін.пер.)}/2$$

2) коефіцієнт оборотності власного капіталу характеризує швидкість обороту вкладеного власного капіталу. Розраховується як відношення обсягу чистої реалізації до середнього за період значення обсягу власного капіталу, тобто за даними форм 1 і 2 одержимо:

ст. 035 ф. 2

$$\text{Коб.вл.к.} = \frac{\text{-----}}{\text{-----}} \quad (11)$$
$$\text{(ст. 380 ф. 1 на поч. пер. + ст. 380 ф. 1 на кін. пер.)}/2$$

3) коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за період обертається дебіторська заборгованість. Визначається шляхом співвідношення доходу від реалізації продукції до середньої дебіторської заборгованості за період. Використовуючи дані Балансу підприємства (форма 1) та звіту про фінансові результати (форма 2), даний показник можна розрахувати за такою методикою:

ст. 010 ф. 2

$$\text{Коб.д.з.} = \frac{\text{ст.}(050+160+170+180+190+200+210) \text{ ф.1 на поч. пер.} + \text{ст.}(050+160+170+180+190+200+210) \text{ ф.1 на кін. пер.}}{2} \quad (12)$$

4) коефіцієнт оборотності запасів обчислюється як відношення собівартості до суми матеріальних запасів. За даними форм 1 і 2 даний коефіцієнт можна розрахувати таким чином:

ст. 040 ф. 2

$$\text{Коб.з.} = \frac{\text{ст.}(100+110+120+130+140) \text{ ф.1 на поч.пер.} + \text{ст.}(100+110+120+130+140) \text{ ф.1 на кін.пер.}}{2} \quad (13)$$

5) коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості визначається як відношення собівартості до кредиторської заборгованості. За даними форм 1 і 2 методика розрахунку даного показника така:

ст. 040 ф. 2

$$\text{Коб.к.з.} = \frac{\text{ст. 530 ф. 1 на поч. періоду} + \text{ст. 530 ф. 1 на кін. періоду}}{2} \quad (14)$$

6) коефіцієнт оборотності активів показує, скільки разів за період обертається капітал, вкладений в активи підприємства. Розраховується як відношення чистого доходу від реалізації продукції до середньої вартості активів за період. За даними форм № 1 і 2 для обчислення даного показника використовують таку методику:

ст. 035 ф. 2

$$\text{Коб.ак.} = \frac{\text{ст. 280 ф. 1 на поч. періоду} + \text{ст. 280 ф. 1 на кін. періоду}}{2} \quad (15)$$

Під час аналізу ділової активності фірми доцільно обчислювати *період обороту активів*, тобто кількість днів, необхідних для їх перетворення в грошову форму. Цей показник є оберненим до коефіцієнту оборотності, помноженого на 365 (кількість днів у році) (див. табл. 1).

Таблиця 1

Розрахунок періодів обороту активів

Період обороту	Методика розрахунку
1) активів	365/коефіцієнт оборотності активів
2) дебиторської заборгованості (K ₁)	365/коефіцієнт оборотності дебиторської заборгованості
3) запасів (K ₂)	365/коефіцієнт оборотності запасів
4) кредиторської заборгованості (K ₃)	365/коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
5) фінансовий цикл	K ₁ + K ₂ – K ₃

Таким чином, фінансова діагностика підприємства є необхідним етапом для розробки планів та прогнозів щодо його фінансового оздоровлення. Кредитори та інвестори аналізують фінансовий стан підприємства, щоб мінімізувати свої ризики за позиками та внесками, а також для диференційованого встановлення відсоткових ставок.

Результатом фінансової діагностики є отримання певної кількості основних, найбільш інформативних параметрів, які об'єктивно і точно відображають фінансовий стан підприємства. За цими результатами формуються плани його розвитку.

Питання для самоконтролю

1. В чому полягає суть фінансової діагностики?
2. Які інформаційні джерела використовують при проведенні фінансової діагностики?
3. Що таке фінансово-економічний аналіз підприємства та з якою метою він здійснюється?
4. Які методики аналізу фінансової звітності використовують в процесі проведення фінансово-економічного аналізу?
5. В чому суть діагностики фінансових результатів підприємства?
6. Як проводять аналіз руху грошових коштів на підприємстві?
7. З якою метою проводять діагностику фінансового стану підприємства?
8. В чому полягає суть фінансової стійкості підприємства та які показники визначають в ході її аналізу?
9. Що таке ліквідність підприємства та які коефіцієнти обчислюють для її оцінки?
10. Якими показниками характеризується ділова активність підприємства?

Розрахунково-ситуаційні завдання

Завдання 33. Однопродуктове підприємство виготовляє виріб А і продає його за ціною 250 грн. за штуку. Змінні витрати на один виріб 150 грн. Постійні витрати за рік становлять 200000 грн.

Обчислити мінімальний річний обсяг виготовлення і продажу виробу А, який забезпечує беззбитковість виробництва.

Завдання 34. Проведіть узагальнений горизонтальний аналіз активу балансу підприємства «Прогрес» за даними, поданими в таблиці. Заповніть таблицю, зробіть висновки.

Узагальнений горизонтальний аналіз активу балансу підприємства

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Необоротні активи	080	222 322	236 834		
Оборотні активи	260	45 803	47 333		
Витрати майбутніх періодів	270	9 018	7 854		
Разом Актив (080+260+270)	280	277 143	292 021		

Завдання 35. Здійсніть узагальнений горизонтальний аналіз пасиву балансу підприємства «Прогрес» за даними таблиці. Заповніть таблицю, зробіть висновки.

Узагальнений горизонтальний аналіз пасиву балансу підприємства

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Власний капітал	380	226 658	225 617		
Забезпечення наступних витрат і платежів	430	4 603	2 196		
Довгострокові зобов'язання	480	210	4 964		
Поточні зобов'язання	620	43 298	46 574		
Доходи майбутніх періодів	630	2 374	12 670		
Разом Пасив (380+430+480+620+630)	640	277 143	292 021		

Завдання 36. Проведіть узагальнений вертикальний аналіз активу балансу підприємства «Прогрес» за даними таблиці. Заповніть таблицю, зробіть висновки.

Узагальнений вертикальний аналіз активу балансу підприємства

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Структура, %	
				на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду
Необоротні активи	080	222 322	236 834		
Оборотні активи	260	45 803	47 333		
Витрати майбутніх періодів	270	9 018	7 854		
Разом Актив (080+260+270)	280	277 143	292 021		

Завдання 37. На основі даних таблиці здійсніть узагальнений вертикальний аналіз пасиву балансу підприємства «Прогрес». Зробіть відповідні висновки.

Узагальнений вертикальний аналіз пасиву балансу підприємства

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	Структура, %	
				на початок звітнього періоду	на кінець звітнього періоду
Власний капітал	380	226 658	225 617		
Забезпечення наступних витрат і платежів	430	4 603	2 196		
Довгострокові зобов'язання	480	210	4 964		
Поточні зобов'язання	620	43 298	46 574		
Доходи майбутніх періодів	630	2 374	12 670		
Разом Пасив (380+430+480+620+630)	640	277 143	292 021		

Завдання 38. Змінні витрати однопродуктового підприємства на виріб Б 80 грн. Річні витрати на оренду виробничого приміщення 30000 грн.; витрати на управління, виробничо-господарське обслуговування 65000 грн.; амортизація власного устаткування 25000 грн. Ціна виробу 140 грн.

Визначити мінімальний річний обсяг виготовлення і продажу виробу Б, який забезпечує готівкову беззбитковість.

Завдання 39. Підприємство випускає два види продукції: А і В. Ціна одиниці виробу А – 1000 грн., виробу Б – 1200 грн. Адміністративні витрати на виробництво продукції А – 50000 грн. Амортизаційні відрахування на виробництво продукції Б – 40000 грн. Заробітна плата робітників, що виготовляють продукцію А – 200 грн. на одиницю продукції. Витрати на сировину і матеріали для виробництва продукції Б становить 350 грн. на одиницю продукції.

Визначити точку беззбитковості для обох видів продукції.

Завдання 40. На основі даних балансу підприємства «Прогрес» (див. форму № 1) проаналізуйте фінансову стійкість даного підприємства. Обчисліть показники фінансової стійкості, дайте їм характеристику.

Завдання 41. Користуючись даними балансу підприємства «Прогрес» (див. завдання 40), а також даними форми № 2 «Звіт про фінансові результати» для даного підприємства, наведеними нижче, дайте характеристику ділової активності підприємства. Обчисліть показники ділової активності, зробіть відповідні висновки.

БАЛАНС на 31 грудня 2014 року (тис. грн.)

Актив	Код рядка	На початок періоду	На кінець періоду
1	2	3	4
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010	123	216
первісна вартість	011	123	216
знос	012	(-)	(-)
Незавершене будівництво	020	18517	14491
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	203682	222127
первісна вартість	031	284323	304012
знос	032	(80641)	(81885)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
обліковані методом участі в капіталі інших підприємств	040		
Інші фінансові інвестиції	045		
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060		
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080	222322	236834
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ			
Запаси			
виробничі запаси	100	9340	4594
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120	3	46
готова продукція	130		
товари	140	524	371
Векселі одержані	150	21 715	15 755
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	10 407	23 233
первісна вартість	161	10 407	23 233
резерв сумнівних боргів	162	(-)	(-)
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	27	27
за виданими авансами	180	50	-
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	543	772
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
у національній валюті	230	1	3
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250	3 193	2 532
Усього за розділом II	260	45 803	47 333
III. Витрати майбутніх періодів	270	9 018	7 854
Баланс	280	277 143	292 021

Пасив	Код рядка	На початок періоду	На кінець періоду
1	2	3	4
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	300	39 744	39 744
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	152 864	152 864
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	34 050	33 009
Неоплачений капітал	360	()	()
Вилучений капітал	370	()	()
Усього за розділом I	380	226 658	225 617
II. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАСТУПНИХ ВИТРАТ І ПЛАТЕЖІВ			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
	415		
	416	()	()
Цільове фінансування	420	4 603	2 196
Усього за розділом II	430	4 603	2 196
III. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	39	39
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470	171	4 925
Усього за розділом III	480	210	4 964
IV. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Короткострокові кредити банків	500	-	1 000
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520	2 106	39
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	12 486	15 175
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних запасів	540		
з бюджетом	550	7 039	10 675
з позабюджетних платежів	560	4 814	4 814
зі страхування	570	1 509	913
з оплати праці	580	1 764	1 839
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600	174	241
Інші поточні зобов'язання	610	13 406	11 878
Усього за розділом IV	620	43 298	46 574
V. Доходи майбутніх періодів	630	2 374	12 670
Баланс	640	277 143	292 021

ЗВІТ про фінансові результати за 2011 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (тис. грн.)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За поперед- ний період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	110782	105306
Податок на додану вартість	015	16670	13814
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	94112	91492
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	87304	73391
Валовий:			
прибуток	050	6808	18101
збиток	055		
Інші операційні доходи	060	8907	9912
Адміністративні витрати	070	4858	9575
Витрати на збут	080	499	402
Інші операційні витрати	090	8704	18706
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	1654	
збиток	105		670
Дохід від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120	1	1
Інші доходи	130	570	815
Фінансові витрати	140	558	345
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160	1684	1271
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170		
збиток	175	17	1470
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	1024	4131
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190		
збиток	195	1041	5601
Надзвичайні:			
доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
прибуток	220		
Збиток	225	1041	5601

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	41669	40220
Витрати на оплату праці	240	30668	20327
Відрахування на соціальні заходи	250	13304	7366
Амортизація	260	6516	5317
Інші операційні витрати	270	9251	28665
Разом	280	101408	101895

Завдання 42. Користуючись даними балансу підприємства «Прогрес» (див. завдання 40), дайте характеристику ліквідності даного підприємства. Обчисліть показники ліквідності, зробіть відповідні висновки.

Завдання 43. Визначити потік реальних грошей від фінансової діяльності на підставі наступних даних:

1. По дивідендах повинно бути виплачено – 50000 грн.
2. З депозитних вкладів знято – 40000 грн.
3. На депозитні рахунки покладено – 80000 грн.
4. Одержано відсотки по депозитних вкладах – 25000 грн.
5. На умовах довготермінового кредитування одержано – 35000 грн.
6. На погашення заборгованості витрачено – 70000 грн.
7. Виплачено відсотки по кредитах – 25000 грн.
8. На умовах короткотермінового кредитування одержано – 15000 грн.
9. Обсяг власного капіталу – 900000 грн.

Завдання 44. Виручка від реалізації соку асортименту А – 20000 грн., асортименту Б – 28000 грн. Собівартість асортименту А – 5000 грн., асортименту Б – 6000 грн. ПДВ – 9600 грн. Експортні тарифи соку асортименту А – 1000 грн., соку асортименту Б – 800 грн.

Знайти прибуток від реалізації соку.

Завдання 45. Сума активів підприємства становить 100000 грн. Підприємство протягом місяця повинно виплатити кредит на суму 20000 грн. Реалізовано продукції споживачам на суму 150000 тис. грн.

Визначити період оборотності чистих активів.

Тести

1. Фінансова діагностика – це:
 - а) метод пізнання фінансового механізму підприємства;
 - б) метод оцінки собівартості;
 - в) метод залучення інвестицій;
 - г) метод маркетингових досліджень.

2. Напрямок фінансової діагностики, що спрямована на отримання прибутку, може бути:

- а) визначення структури управління підприємством;
- б) рішення про реструктуризацію підприємства;
- в) оптимізація структури основних фондів;
- г) визначення напрямків та структури фінансової діяльності.

3. Користувачами результатів фінансової діагностики в ринкових умовах господарювання виступають:

- а) акціонери та засновники підприємства;
- б) кредитори;
- в) інвестори;
- г) усі варіанти вірні.

4. В процесі фінансової діагностики використовується інформація з таких джерел:

- а) господарський облік, звітність, нормативна та планова інформація;
- б) інформація з Інтернету;
- в) рекламна інформація;
- г) інформація ЗМІ.

5. Інформаційні джерела для фінансової діагностики повинні відповідати таким вимогам:

- а) постійність;
- б) значимість;
- в) надійність і порівнянність;
- г) усі відповіді правильні.

6. Фінансова діагностика, яка базується виключно на даних бухгалтерської звітності, набуває характеру:

- а) зовнішньої діагностики;
- б) внутрішньої діагностики;
- в) системної діагностики;
- г) комплексної діагностики.

7. Особливістю зовнішньої діагностики є:

- а) множинність суб'єктів діагностики;
- б) різноманітність цілей та інтересів суб'єктів діагностики;
- в) зовнішня звітність підприємства та відкритість результатів діагностики;
- г) усі варіанти правильні.

8. Фінансово-економічний аналіз є складовою частиною:

- а) діагностики факторів виробництва підприємства;

- б) діагностики підрозділів підприємства;
- в) комплексної діагностики підприємства;
- г) діагностики банкрутства підприємства.

9. Точка беззбитковості – це рівень фізичного обсягу продажу, при якому виручка від реалізації продукції:

- а) більша від витрат виробництва;
- б) менша від витрат виробництва;
- в) дорівнює витратам виробництва;
- г) менша від прибутку.

10. Джерелами надходжень грошових коштів від основної діяльності є:

- а) виручка від реалізації продукції;
- б) відсотки по дебіторській заборгованості та її погашення;
- в) аванси від покупців;
- г) усі варіанти вірні.

Використана література

1. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА–М, 2001.– 215 с.
2. Данілов О.Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях: Навчальний посібник / О.Д. Данілов, Т.В. Паєнтко. – К.: Центр навч. літератури, 2011. – 415 с.
3. Дібніс Г.І. Формування комплексної стратегії управління доходами підприємства / Г.І. Дібніс, Р.В. Кох // Регіональні перспективи. – 2000. – №2-3. – С. 34-37.
4. Грачев А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия. От бухгалтерского учета к экономическому: Учеб.-практ. Пособие / А.В. Грачев. – М.: Финпресс, 2002. – 208 с.
5. Керанчук Т.М. Фінансова стабільність підприємства та методичні аспекти її оцінки / Т.М. Керанчук // Економіка України. – 2000. – № 1. – С. 24-28.
6. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры: учеб пособие / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 560 с.
7. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз. Підручник. / Г.О. Крамаренко, О.Є.Чорна – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 392 с.
8. Мних Є.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Є.В.Мних, Н.С.Барабаш. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 412 с.
9. Подольська В.О. Фінансовий аналіз: навч посібник. / В.О. Подольська, О.В. Яріш – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.
10. Сарай Н.І. Удосконалення діагностики фінансової стійкості підприємства / Н.І. Сарай // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. – Вип. 255.– В 9 т. – Т. І. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2009. – С. 139-147.

ТЕМА 10

ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1. Поняття та цілі економічної безпеки.
2. Структурні елементи і схема організації економічної безпеки.
3. Аналітична оцінка рівня економічної безпеки підприємства.
4. Визначення поточного та перспективного стану функціонування підприємства та його партнерів для прийняття управлінських рішень.

1. За ринкових умов господарювання дуже важливого значення набуває економічна безпека всіх суб'єктів підприємницької та інших видів діяльності.

Економічна безпека фірми (підприємства, організації) – це такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного і соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам).

Рівень економічної безпеки фірми залежить від того, наскільки ефективно її керівництво і спеціалісти будуть спроможні уникнути можливих загроз та ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього та внутрішнього середовища.

Джерелами негативних впливів на економічну безпеку підприємства можуть бути:

1) свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств-конкурентів);

2) збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринках даного підприємства, наукові відкриття та технологічні розробки, форс-мажорні обставини тощо).

Негативні впливи на економічну безпеку можуть мати **об'єктивний** та **суб'єктивний характер**.

Об'єктивними вважаються такі негативні впливи, які виникають незалежно від конкретного підприємства або його окремих працівників.

Суб'єктивні впливи мають місце внаслідок неефективної роботи підприємства загалом або його окремих працівників (передовсім керівників і функціональних менеджерів).

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування і високий потенціал розвитку в майбутньому.

До основних функціональних цілей економічної безпеки належать:

1) забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства (організації);

- 2) забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу суб'єкта господарювання;
- 3) досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної організаційної структури управління підприємством;
- 4) досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних НДДКР;
- 5) мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- 6) якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- 7) забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці та досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства;
- 8) ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

2. Головна та функціональні цілі зумовлюють формування необхідних структуроутворюючих елементів та загальної схеми організації економічної безпеки.

Основними функціональними складовими економічної безпеки підприємства є:

- 1) *фінансова складова* – досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів;
- 2) *інтелектуальна й кадрова складові* – збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, ефективне управління персоналом;
- 3) *техніко-технологічна складова* – ступінь відповідності застосовуваних на підприємстві технологій сучасним світовим аналогам щодо оптимізації витрат ресурсів;
- 4) *політико-правова складова* – усебічне правове забезпечення діяльності підприємства, дотримання чинного законодавства;
- 5) *інформаційна складова* – ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства;
- 6) *екологічна складова* – дотримання чинних екологічних норм, мінімізація втрат від забруднення довкілля;
- 7) *силова складова* – забезпечення фізичної безпеки працівників фірми (насамперед керівників) та збереження її майна.

Загальна схема процесу організації економічної безпеки включає такі заходи, що здійснюються послідовно або одночасно:

- 1) формування необхідних корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, прав, інформації, технології та устаткування);
- 2) загальностратегічне прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- 3) стратегічне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;
- 4) загальнотактичне планування економічної безпеки за функціональними складовими;

- 5) тактичне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;
- 6) оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства;
- 7) здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки;
- 8) загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки.

Тільки при здійсненні в необхідному обсязі зазначених заходів можна буде досягти належного рівня економічної безпеки підприємства.

3. Рівень економічної безпеки підприємства слід оцінювати на підставі визначення сукупного критерію через зважування й підсумовування окремих функціональних критеріїв, які обчислюються за допомогою порівняння можливої величини шкоди підприємству та ефективності заходів щодо запобігання цій шкоді.

Сукупний критерій економічної безпеки будь-якого суб'єкта господарювання можна розрахувати, користуючись формулою:

$$k_{себ} = \sum_{i=1}^n k_i d_i \quad (1)$$

де k_i – величина окремого критерію за i -тою функціональною складовою;
 d_i – питома вага значущості i -тої функціональної складової;
 n – кількість функціональних складових економічної безпеки підприємства.

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

Після розрахунку впливу функціональних складових на зміну $k_{себ}$ здійснюється **функціональний аналіз заходів з організації необхідного рівня економічної безпеки за окремими складовими** з використанням відповідного алгоритму. Зокрема, передбачається **поетапне здійснення таких заходів:**

1. Визначення структури негативних впливів за функціональними складовими економічної безпеки. Розподіл об'єктивних та суб'єктивних негативних впливів.
2. Фіксація здійснених заходів для запобігання негативним впливам за всіма функціональними складовими економічної безпеки.
3. Оцінка ефективності здійснених заходів з погляду нейтралізації конкретних негативних впливів за кожною складовою економічної безпеки.
4. Визначення причин недостатньої ефективності заходів, здійснених для подолання вже наявних і можливих негативних впливів на економічну безпеку.
5. Виявлення неусунених та очікуваних негативних впливів на рівень економічної безпеки і тих, що можуть з'явитися в майбутньому.
6. Опрацювання рекомендацій щодо усунення існуючих негативних впливів на економічну безпеку і запобігання можливим таким впливам.

7. Оцінка вартості кожного з пропонованих заходів щодо усунення негативних впливів на рівень економічної безпеки та визначення відповідальних за їхню реалізацію.

Оцінка ефективності діяльності відповідних структурних підрозділів підприємства з використанням даних про витрати на запобігання можливим негативним впливам на економічну безпеку та про розміри відверненої і заподіяної шкоди дає об'єктивну оцінку результативності діяльності всіх структурних підрозділів підприємства. Конкретна оцінка ефективності роботи структурних підрозділів певного суб'єкта господарювання щодо економічної безпеки здійснюється за допомогою таких показників:

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

4. Першочерговим завданням економічної безпеки підприємства є визначення поточного та перспективного стану функціонування підприємства та його партнерів для прийняття управлінських рішень. В будь-якій системі існують пороги чутливості, вразливості та розпаду, які визначають її стани функціонування. Критеріями визначення при цьому виступають фінансові коефіцієнти, що розраховуються при проведенні фінансової діагностики.

Можливими станами функціонування підприємства є: неплатоспроможність, криза, передкризовий стан. Їх доцільно визначати за такою *алгоритмічною схемою*:

- 1) **стан неплатоспроможності** – аналіз стану за критеріями неплатоспроможності; аналіз кредиторської заборгованості;
- 2) **стан кризи** – динамічний коефіцієнтний аналіз значень показників ліквідності, фінансової стійкості та ефективності виробництва із застосуванням методу відхилень; аналіз ліквідності балансу;
- 3) **передкризовий стан** – аналіз грошового потоку підприємства; вертикальний та горизонтальний аналіз балансу підприємства.

Існує ряд методологічних проблем та особливостей у розрізі вищеперелічених етапів:

1. **Стан неплатоспроможності.** Критеріями цього стану постають законодавчо встановлені умови порушення справи про банкрутство (для підприємств усіх форм власності) та/або критерії неплатоспроможності, закріплені Кабінетом Міністрів України у «Положенні про реєстр неплатоспроможності підприємств та організацій» (для підприємств та організацій державної форми власності).

2. **Стан кризи.**

- доцільно встановлення на підприємстві нормативних значень кількісних показників його діяльності, «нормальних» відхилень від значень цих показників;

- аналітик повинен особливу увагу звертати на тривалість та глибину відхилення за показниками діяльності підприємства;
- кількісний аналіз буде недостатньо достовірним без результатів проведення експертної діагностики стану підприємства.

3. **Передкризовий стан.** Аналіз відхилень у показнику «ціна підприємства» дозволить отримати додаткову інформацію про поточний стан функціонування підприємства.

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

Питання для самоконтролю

1. Що таке економічна безпека підприємства?
2. Які існують джерела негативних впливів на економічну безпеку підприємства?
3. Якими є основні функціональні цілі економічної безпеки підприємства?
4. Які складові економічної безпеки підприємства?
5. Які заходи слід здійснювати для організації економічної безпеки фірми?
6. Як обчислити сукупний критерій економічної безпеки будь-якого суб'єкта господарювання?

Розрахунково-ситуаційні завдання

Завдання 46. Проаналізуйте фінансову складову економічної безпеки підприємства «Прогрес» (див. завдання 40). Дайте оцінку його платоспроможності, дебіторської та кредиторської заборгованості. Наскільки стійким є його фінансовий стан?

Завдання 47. За даними показників ліквідності ТзОВ «Акваріус», поданих у таблиці, зробіть висновки про спроможність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Аналіз показників ліквідності ТзОВ «Акваріус»

Показник	2013 рік	2014 рік	Абсолютна різниця 2014 р. до 2013 р.
Коефіцієнт покриття	1,226	4,221	+2,995
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,874	1,718	+0,844
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,268	2,025	+1,757

Завдання 48. За даними показників фінансової стійкості ТзОВ «Акваріус», поданих у таблиці, зробіть оцінку фінансового стану даного підприємства. Прокоментуйте динаміку зміни кожного показника. Заповніть таблицю.

Аналітична оцінка показників фінансової стійкості підприємства

№ з/п	Коефіцієнти	Норматив	Значення		Коментар
			2013 рік	2014 рік	
1.	Концентрації власного капіталу (автономії, незалежності)	Більше 0,6	0,632	0,844	
2.	Фінансової залежності	Більше 1	1,581	1,185	
3.	Маневрування власного капіталу	0,4...0,6	0,405	0,135	
4.	Структури довгострокових вкладень	Зменшення	0,206	0,138	
5.	Довгострокового залучення позичених коштів	Зменшення	0,242	0,145	
6.	Співвідношення власних та залучених коштів	Зменшення	0,242	0,145	
7.	Забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	Більше 0,1	0,184	0,763	
8.	Співвідношення необоротних і власних коштів	0,5....0,8	1,176	1,050	
9.	Реальної вартості майна виробничого призначення	Більше 0,5	0,346	0,278	
10.	Чистої виручки	Збільшення	-0,103	0,168	

Тести

1. Економічна безпека підприємства – це:
 - а) найбільш ймовірна ціна, за якою об'єкт оцінки може бути проданий на відкритому ринку в умовах конкуренції серед продавців та покупців, коли і ті, і інші володіють необхідною інформацією;
 - б) притаманна підприємству система матеріальних та духовних цінностей, еталонів поведінки, настроїв символів, методів управління, що зумовлює індивідуальність підприємства;
 - в) різниця між балансовим прибутком і встановленою сумою платежів до бюджету, виходячи з величини ставки податку на прибуток;

г) такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективно їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного і соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам);

2. Рівень економічної безпеки фірми залежить від:

- а) величини прибутку підприємства;
- б) кваліфікації персоналу;
- в) рівня рентабельності основних видів продукції;
- г) спроможності керівництва уникнути загроз та ліквідувати негативні наслідки шкідливих впливів зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство.

3. Джерелами негативних впливів на економічну безпеку підприємства можуть бути:

- а) форс-мажорні обставини;
- б) свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств-конкурентів);
- в) збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринках даного підприємства, наукові відкриття та технологічні розробки тощо);
- г) усі відповіді вірні.

4. Негативні впливи на економічну безпеку можуть мати:

- а) невизначений характер;
- б) об'єктивний та суб'єктивний характер;
- в) короточасний характер;
- г) фатальні наслідки.

5. Фінансова складова економічної безпеки – це:

- а) ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства;
- б) ступінь відповідності застосовуваних на підприємстві технологій сучасним світовим аналогам щодо оптимізації витрат ресурсів;
- в) забезпечення фізичної безпеки працівників фірми (насамперед керівників) та збереження її майна;
- г) досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів.

6. Якщо підприємство знаходиться в передкризовому стані, то доцільним буде провести:

- а) аналіз кредиторської заборгованості;

б) динамічний коефіцієнтний аналіз значень показників ліквідності, фінансової стійкості та ефективності виробництва із застосуванням методу відхилень; аналіз ліквідності балансу;

в) аналіз грошових потоків підприємства; вертикальний та горизонтальний аналіз балансу підприємства;

г) виробничо-господарський аналіз фірми.

7. Техніко-технологічна складова економічної безпеки – це:

а) ступінь відповідності застосовуваних на підприємстві технологій сучасним світовим аналогам щодо оптимізації витрат ресурсів;

б) збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, ефективне управління персоналом;

в) дотримання чинних екологічних норм, мінімізація втрат від забруднення довкілля;

г) забезпечення фізичної безпеки працівників фірми (насамперед керівників) та збереження її майна.

8. Об'єктивними є такі негативні впливи на стан економічної безпеки підприємства, які:

а) мають місце внаслідок неефективної роботи підприємства загалом або його окремих працівників (передовсім керівників і функціональних менеджерів);

б) виникають незалежно від конкретного підприємства або його окремих працівників;

в) залежать від неефективної роботи постачальників ресурсів;

г) залежать від рівня інфляції в державі.

9. Політико-правова складова економічної безпеки підприємства – це:

а) досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів;

б) збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, ефективне управління персоналом;

в) ступінь відповідності застосовуваних на підприємстві технологій сучасним світовим аналогам щодо оптимізації витрат ресурсів;

г) усебічне правове забезпечення діяльності підприємства, дотримання чинного законодавства.

10. Суб'єктивними є такі негативні впливи на стан економічної безпеки підприємства, які:

а) залежать від рівня оподаткування підприємств;

б) залежать від рівня інфляції в державі;

в) мають місце внаслідок неефективної роботи підприємства загалом або його окремих працівників (передовсім керівників і функціональних менеджерів);

г) залежать від політичної ситуації в країні.

Використана література

1. Господарський кодекс України: станом на 1 груд. 2005 р. // Закон і бізнес, 2005, № 52.
2. Алексеенко Н.В. Устойчивое развитие предприятия как фактор экономического роста / Н.В. Алексеенко // Економіка і організація управління: зб. наук. пр. – Вип. № 3 / під. заг. ред. П.В. Єгорова. – Донецьк: ДонНУ, Каштан, 2008. – С. 59-65.
3. Економічна діагностика: Навчальний посібник / За заг. ред. Т.Ф. Косянчук. – Львів: Новий Світ-2000, 2007. – 452 с.
4. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 3 / [редкол.: ...С.В. Мочерний (відп. ред) та ін.] – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.
5. Євдокимова Н.М. Економічна діагностика: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Н.М. Євдокимова, А.В. Кірієнко. – К.: КНЕУ, 2003. – 110 с.
6. Загорна Т.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник / Т.О.Загорна. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
7. Ковалев А.П. Диагностика банкротства: учеб. пособие / А.П. Ковалев. – М.:АО «Финстатинформ», 1995. – 96 с.
8. Костенко Т.Д. Економічна діагностика. Практикум / Т.Д. Костенко, А.А. Герасимов, В.С. Рижиков, О.К. Добикіна, С.В. Касьянюк. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 186 с.
9. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз. Підручник. / Г.О. Крамаренко, О.Є.Чорна – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 392 с.
10. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: навчальний посібник / Л.О. Лігоненко. – К.:Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
11. Теория и практика антикризисного управления: учебник для вузов / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев и др. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.

ТЕМА 11

ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1. Економічна культура підприємства, її суть та функції.
2. Характеристика основних моделей економічної культури підприємства.
3. Сутнісна характеристика елементів економічної культури.
4. Різновиди культурологічної діагностики.

1. Під економічною культурою розуміють притаманну підприємству систему матеріальних та духовних цінностей, еталонів поведінки, настроїв символів, методів управління, що зумовлює індивідуальність підприємства.

Отже, економічна культура – явище складне, багатозначне, багаторівневе та динамічне. До її елементів може бути віднесено все, що пов'язане з людською діяльністю, що використовується та відновлюється в процесі праці, спілкування. Звідси логічним є використання *культурологічного підходу* до проведення діагностичних процедур, який дає комплексне розуміння процесів еволюції та функціонування різноманітних організацій з урахуванням глибинних механізмів поведінки людей.

Сучасні керівники розглядають економічну культуру як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників та полегшувати продуктивне спілкування між ними. Вони намагаються створити власну економічну культуру та тим самим досягти високого рівня культурності.

Культурне підприємство – це гармонійне підприємство, на якому співробітник сприймається як головна цінність та яке організує міжособистісну та міжгрупову взаємодію на психологічному рівні. Таке підприємство будує свої відносини з елементами навколишнього середовища на підставі розуміння їх унікальності та намагається отримувати нові знання про ділових партнерів для їх найкращого розуміння. За даними досліджень, найпоширенішою причиною, за якою співробітництво між підприємствами не набуває успішного розвитку, є несумісність економічних культур.

Економічна культура є сукупністю прогресивних гуманістичних матеріально-духовних досягнень людей у різних сферах соціально-економічної діяльності. Відповідно до поділу виробництва на матеріальне і духовне, розрізняють такі ж типи економічної культури.

Матеріальний тип економічної культури охоплює сукупність речей, виробничих процесів, відносин людини і природи, різноманітні об'єкти власності, різні види економічних відносин між людьми в усіх сферах суспільного відтворення.

Духовний тип економічної культури – сукупність економічних знань, виробничого досвіду і навичок, здатність працівників до економічного мислення.

На рівні підприємства економічна культура виконує такі функції:

- 1) оціночно-нормативна – порівняння реальної поведінки індивідуума, групи, підприємства з нормами культурної поведінки;
- 2) регулююча – індикатор та регулятор поведінки;
- 3) пізнавальна – засвоєння індивідумом норм існуючої економічної культури дозволяє йому швидше адаптуватись у колективі;
- 4) комунікаційна – через елементи економічної культури забезпечується взаєморозуміння та взаємодія співробітників;
- 5) змістоутворююча – економічна культура впливає на світогляд особистості;
- 6) функція суспільної пам'яті, збереження та нагромадження досвіду підприємства.

2. Економічна культура підприємства проявляється у декількох моделях:

- 1) моделі виконання робіт;
- 2) моделі ділової взаємодії;
- 3) моделі міжособистісного спілкування.

Кожна з моделей характеризується низкою елементів.

1. Елементи моделі виконання роботи відбивають змістовні аспекти управління та виконання:

- яким чином приймаються стратегічні, тактичні й оперативні рішення на підприємстві;
- чи є всередині підприємства угруповання 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 беруть на себе відповідальність;
- як здійснюється контроль за досягненням цілей і виконанням завдань та їх оцінювання;
- 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.

2. 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.

3. Елементи, що визначають моделі міжособистісного спілкування, передбачають пошук відповідей на наступні запитання:

- 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.

Економічна культура підприємства може бути зорієнтована на різні кінцеві цілі. З огляду на це **розрізняють економічну культуру, орієнтовану:**

- 1) на ролі;
- 2) на завдання;
- 3) на людину;
- 4) на владу.

Економічна 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, репутабельність, компетентність. Організація не може швидко адаптуватися до змін, їй бракує гнучкості.

Економічна культура, орієнтована на завдання. У центрі уваги – гнучкість, швидкість, здатність діяти в нових ситуаціях й адаптуватися до них. Структурні функції й дії організації оцінюються залежно від внеску в надзавдання. Влада вважається законною, якщо вона заснована на відповідних знаннях і компетенції. Кар'єра працівника залежить від здатності справлятися з більш складними змінами й завданнями.

Економічна культура, орієнтована на людину. Сама організація – це засіб для виконання бажання її членів. У центрі уваги – уміння і потенціал окремих працівників. Кар'єра працівника залежить від якості його роботи й досягнень.

Економічна культура з орієнтацією на владу (силу). У центрі уваги – зростання організації, намагання стримувати навколишнє оточення, угамування опору. Керівники докладають усіх зусиль, щоб установити абсолютний контроль над підлеглими. Працівники борються за стратегічні посади, кар'єра складається відповідно до їх положення.

3. При проведенні діагностики економічної культури особливого значення слід надавати сутнісній характеристиці елементів економічної культури. **До їх складу відносять:**

- культуру засобів праці та трудового процесу;
- культуру умов праці;
- культуру управління;
- культуру міжособистісних стосунків;
- культуру працівника;
- культуру комунікацій та фірмовий стиль.

Культуру засобів праці та трудового процесу характеризують такі елементи, як впровадження досягнень науки та техніки у виробництво, рівень механізації та автоматизації на підприємстві, якість обладнання, ритмічність та

планомірність роботи підприємства, якість продукції, методи оцінки результатів праці.

Культура умов праці – це сукупність об’єктивних умов та суб’єктивних факторів, що визначають поведінку людини в процесі виробничої діяльності. Ця частина включає характеристики та показники санітарно-гігієнічних, психофізичних, соціально-психологічних та естетичних умов праці.

Культуру управління визначають методи управління, стиль керівництва, ступінь гуманізму, індивідуальний підхід, професіоналізм управлінців, методи стимулювання персоналу.

Культура міжособистісних стосунків – це соціально-психологічний клімат, наявність почуття колективізму, взаємодопомоги, наявність та сприйняття працівниками цінностей корпорації.

Культуру працівника представляють у вигляді особистої культури та культури праці. Вона має зовнішню складову та проявляється через поведінку людини, знання етикету, правил поведінки. Внутрішню культуру складають моральність мислення, ціннісні орієнтації культура почуттів. Визначають її, виходячи з рівня освіти та кваліфікації працівника, дисциплінованості, творчості на робочому місці.

Фірмовий стиль та культура комунікацій проявляються в культурі одягу, етичності поведінки, культурі проведення нарад, винесення доган, звільнення співробітників, телефонних розмов та спілкування з відвідувачами.

4. Культурологічна діагностика повинна ґрунтуватись на таких методологічних принципах:

- 1) науковість – використання досягнень наукових дисциплін, які мають своїм об’єктом людину, організацію, працю;
- 2) системність у сприйнятті об’єктів дослідження та управління;
- 3) професіоналізм, що передбачає наявність у дослідника специфічного досвіду та навичок;
- 4) визнання підприємства як частини суспільства;
- 5) гуманізм, що базується на визнанні індивідуума найвищою цінністю.

В межах культурологічної діагностики використовують такі різновиди діагностування як **комплексна одноразова діагностика** та **моніторинг**.

Комплексна культурологічна діагностика передбачає таку процедуру:

- попередній аналіз стану та тенденцій розвитку економічної культури;
- визначення та формулювання проблем;
- дослідження проблем, причин їх виникнення, характеру, рушійних сил;
- висування гіпотез, що визначають імовірні способи розв’язання проблем;
- перевірка гіпотез, проведення експериментів;
- аналіз та інтерпретація результатів експериментів;
- розробка механізмів реалізації заходів, проведення яких сприяє розв’язанню проблем.

Отримані в ході культурологічної діагностики результати дають змогу керівництву підприємства здійснити **інституціоналізацію рішень**, а саме: проведення реорганізаційних заходів, закріплення їх наказами, розпорядженнями; призначення відповідальних осіб, робочих груп; визначення стимулів за відмінне використання корпоративних правил та норм.

Слід звернути особливу увагу на специфічний методико-методологічний інструментарій, що використовується в рамках культурологічної діагностики. Найбільш ефективними можна вважати **такі методи діагностування**:

- метод нагляду (зовнішній);
- метод інтроспекції;
- особистісні опитування;
- соціометрія;
- метод анкетування, інтерв'ю, бесід.

В ході проведення культурологічної діагностики слід здійснювати постійний **систематичний моніторинг** за обмеженою кількістю параметрів стану економічної культури. Результати діагностування з точки зору наочності їх представлення та простоти аналізу доцільно зводити в аналітичні анкети, що мають вигляд оціночних, рангових, диференційних.

Питання для самоконтролю

1. Що таке економічна культура підприємства?
2. Які основні принципи культурологічного підходу до проведення діагностичних процедур?
3. В чому полягає суть культурного підприємства?
4. Які функції виконує економічна культура на рівні підприємства?
5. Які є елементи економічної культури підприємства та в чому полягає їх сутнісна характеристика?
6. На яких принципах ґрунтується культурологічна діагностика?
7. Які методи діагностування використовуються в ході проведення культурологічної діагностики?

Розрахунково-ситуаційні завдання

Завдання 49. Проведіть дослідження соціально-психологічного клімату в навчальній групі. Заповніть таблицю, зробіть висновки (відповідь за кожним з 10 пунктів шкали оцінюється зліва направо у межах від 1 до 8 балів).

	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Товариськість									Ворожість
2. Згода									Незгода
3. Задоволеність									Незадоволеність
4. Продуктивність									Непродуктивність
5. Тепло									Холодність
6. Співробітництво									Неузгодженість
7. Взаємопідтримка									Недоброзичливість
8. Захопленість									Байдужість
9. Зацікавленість									Нудьга
10. Успішність									Безуспішність

Завдання 50. Проведіть дослідження соціально-психологічного клімату в колективі (навчальній групі) на підставі аналізу відображених у таблиці ситуацій.

<i>Ситуація</i>	Ні	Швидше ні	Швидше так	Так
У разі зривів, невдач, порушень в моїй фірмі завжди йде активний пошук винних				
Значна кількість співробітників намагаються убезпечити себе доповідними записками та іншими паперами				
Доступ до інформації залежить від займаного положення робітника (в очах керівництва), а не від його функцій				
Немає ясності, які цілі ставить перед собою фірма, група. Цілі невідомі багатьом				
Якщо припущена помилка, про це першим дізнається не винний робітник, а його керівник або колеги				
Панує «егоїзм групи»				
Працівники рідко вважають, що прийняті рішення стосуються їх. Швидше вони сприймають ці рішення не як свої, а як «нові вибрики керівництва»				
Спокійно та планомірно зайнятися роботою вдається після робочого дня. До цього завжди є щось більш важливе				
Більшість керівників не будують управління на колегіальній основі. Прямо або непрямо вони дають зрозуміти, що віддають перевагу «ясній» системі: «наказ-виконання»				

Тести

1. Економічна культура – це:

а) такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективно їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного і соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам);

б) притаманна підприємству система матеріальних та духовних цінностей, еталонів поведінки, настроїв символів, методів управління, що зумовлює індивідуальність підприємства;

в) різниця між балансовим прибутком і встановленою сумою платежів до бюджету, виходячи з величини ставки податку на прибуток;

г) рівень фізичного обсягу продажу, при якому виручка від реалізації продукції співпадає з витратами виробництва.

2. Культурологічний підхід до проведення діагностичних процедур передбачає:

а) обчислення різниці між всіма одержаними та виплаченими підприємством грошовими коштами за певний проміжок часу;

б) розрахунок вартості підприємства на основі майнових методів оцінки;

в) схематичне зображення на двовимірній площині структури галузі у розрізі груп підприємств, що дотримуються однакової чи подібної стратегії за стратегічними показниками;

г) комплексне розуміння процесів еволюції та функціонування різноманітних організацій з урахуванням глибинних механізмів поведінки людей.

3. Виділяють такі типи економічної культури:

а) матеріальний та духовний;

б) зовнішній та внутрішній;

в) тактичний та стратегічний;

г) одиничний та комплексний.

4. Культурне підприємство – це підприємство, яке:

а) може отримувати максимальні прибутки при мінімальних витратах виробництва;

б) розробляє карту стратегічних груп конкурентів;

в) на якому співробітник сприймається як головна цінність та яке організує міжособистісну та міжгрупову взаємодію на психологічному рівні;

г) має належний рівень економічної безпеки.

5. Культура міжособистісних стосунків – це:

а) соціально-психологічний клімат, наявність почуття колективізму, взаємодопомоги, наявність та сприйняття працівниками цінностей корпорації;

б) методи управління, стиль керівництва, ступінь гуманізму, індивідуальний підхід, професіоналізм управлінців, методи стимулювання персоналу;

в) культура одягу, етичності поведінки, культура проведення нарад, винесення доган, звільнення співробітників, телефонних розмов та спілкування з відвідувачами;

г) впровадження досягнень науки та техніки у виробництво, рівень механізації та автоматизації на підприємстві, якість обладнання, ритмічність та планованість роботи підприємства, якість продукції, методи оцінки результатів праці.

6. Під час проведення культурологічної діагностики використовуються такі методи діагностування:

а) аналізу та синтезу;

б) балансовий та матричний;

в) кореляції та регресії;

г) інтроспекції та опитування.

7. У центрі уваги економічної культури, орієнтованої на ролі, знаходиться:

а) процедури і правила, ієрархія та статус;

б) гнучкість, швидкість, здатність діяти в нових ситуаціях й адаптуватися до них;

в) уміння і потенціал окремих працівників;

г) зростання організації, намагання стримувати навколишнє оточення, угамування опору.

8. Матеріальний тип економічної культури – це:

а) впровадження досягнень науки та техніки у виробництво, рівень механізації та автоматизації на підприємстві, якість обладнання, ритмічність та планованість роботи підприємства, якість продукції, методи оцінки результатів праці;

б) сукупність економічних знань, виробничого досвіду і навичок, здатність працівників до економічного мислення;

в) сукупність речей, виробничих процесів, відносин людини і природи, різноманітні об'єкти власності, різні види економічних відносин між людьми в усіх сферах суспільного відтворення;

г) гнучкість, швидкість, здатність діяти в нових ситуаціях й адаптуватися до них.

9. У центрі уваги економічної культури, орієнтованої на завдання, знаходиться:

- а) процедури і правила, ієрархія та статус;
- б) гнучкість, швидкість, здатність діяти в нових ситуаціях й адаптуватися до них;
- в) уміння і потенціал окремих працівників;
- г) зростання організації, намагання стримувати навколишнє оточення, угамування опору.

10. Духовний тип економічної культури – це:

- а) сукупність економічних знань, виробничого досвіду і навичок, здатність працівників до економічного мислення;
- б) сукупність речей, виробничих процесів, відносин людини і природи, різноманітні об'єкти власності, різні види економічних відносин між людьми в усіх сферах суспільного відтворення;
- в) зростання організації, намагання стримувати навколишнє оточення, угамування опору;
- г) стан підприємства, при якому виручка від реалізації продукції співпадає з витратами виробництва.

Використана література

1. Економічна діагностика: Навчальний посібник / За заг. ред. Т.Ф. Косянчук. – Львів: Новий Світ-2000, 2007. – 452 с.
2. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 3 / [редкол.: ...С.В. Мочерний (відп. ред) та ін.] – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.
3. Євдокимова Н.М. Економічна діагностика: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Н.М. Євдокимова, А.В. Кірієнко. – К.: КНЕУ, 2003. – 110 с.
4. Загорна Т.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник / Т.О.Загорна. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
5. Спивак В.А. Корпоративная культура: монография / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
6. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: учебное пособие / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

ПЕРЕЛІК

питань для написання контрольних робіт з курсу «Економічна діагностика» для студентів спеціальності «Економіка підприємства» заочної форми навчання

1. Сутність економічної діагностики, її напрямки та завдання.
2. Послідовність проведення економічної діагностики, її види.
3. Методичний апарат та інструментарій економічної діагностики.
4. Джерела інформації для проведення економічної діагностики.
5. Зміст діагностики конкурентного середовища підприємства.
6. Ситуаційний аналіз підприємства, його завдання та складові елементи.
7. Діагностика стратегічної позиції підприємства.
8. Аналіз сегментів ринку.
9. Діагностика внутрішньогалузевого суперництва за методикою М. Портера.
10. Оцінка поточних та потенційних конкурентів у галузі.
11. Оцінювання конкурентної позиції підприємств-суперників за допомогою складання карти стратегічних груп.
12. Позиційний аналіз.
13. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, проблеми визначення й оцінки.
14. Конкурентний статус підприємства, його оцінка.
15. Аналітична оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку.
16. SWOT – аналіз підприємства.
17. Особливості PIMS – аналізу для визначення конкурентної стратегії підприємства на ринку.
18. Конкурентоспроможність продукції: сутність і особливості оцінки.
19. Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства.
20. Методологічні засади оцінки конкурентоспроможності продукції.
21. Процедура оцінки конкурентоспроможності промислової продукції.
22. Оцінка конкурентоспроможності перспективних виробів. Розрахунок зваженого показника корисного ефекту продукції певного виду.
23. Напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.
24. Підприємство як майновий комплекс.
25. Види оціночної вартості.
26. Економічні принципи оцінки вартості майна підприємства.
27. Методи оцінки вартості підприємства.
28. Діагностична матриця можливих ситуацій та управлінських висновків щодо застосування різних методів оцінки вартості підприємства.
29. Сутність потенціалу підприємства.
30. Методичні підходи до оцінки потенціалу підприємства.
31. Роль виробничо-господарського аналізу в процесі проведення оцінки потенціалу підприємства.
32. Діагностика використання основних засобів підприємства.

33. Оцінка використання матеріальних ресурсів.
34. Аналіз використання трудових ресурсів.
35. Сутність управлінської діагностики.
36. Основні методичні підходи до проведення управлінської діагностики.
37. Процесне консультування, його суть та завдання.
38. Напрямки управлінського діагностування.
39. Фінансова діагностика, її суть та необхідність проведення.
40. Джерела інформації для проведення фінансової діагностики.
41. Фінансово-економічний аналіз (ФЕА) підприємства як інструмент для здійснення фінансової діагностики.
42. Методики аналізу фінансової звітності при проведенні ФЕА.
43. Діагностика фінансових результатів підприємства.
44. Аналіз руху грошових коштів.
45. Оцінка грошових коштів підприємства за основною діяльністю підприємства.
46. Рух грошових коштів підприємства за інвестиційною діяльністю.
47. Аналіз грошових коштів підприємства за фінансовою діяльністю.
48. Діагностика фінансового стану підприємства.
49. Фінансова стійкість підприємства, її суть та показники визначення.
50. Аналіз ліквідності підприємства. Коефіцієнти ліквідності.
51. Показники ділової активності підприємства.
52. Поняття та цілі економічної безпеки.
53. Основні функціональні складові економічної безпеки підприємства.
54. Загальна схема процесу організації економічної безпеки підприємства.
55. Аналітична оцінка рівня економічної безпеки підприємства.
56. Визначення поточного та перспективного стану функціонування підприємства та його партнерів для прийняття управлінських рішень.
57. Економічна культура підприємства, її суть та функції.
58. Сутнісна характеристика елементів економічної культури.
59. Методологічні принципи проведення культурологічної діагностики.
60. Різновиди культурологічної діагностики.

ВАРІАНТИ
контрольних робіт
з курсу «Економічна діагностика»

Варіант	№ питань		№ завдань
1	1	31	1, 38
2	2	32	2, 39
3	3	33	3, 40
4	4	34	7, 41
5	5	35	8, 42
6	6	36	9, 43
7	7	37	10, 44
8	8	38	11, 45
9	9	39	12, 46
10	10	40	1, 14
11	11	41	2, 15
12	12	42	3, 16
13	13	43	7, 17
14	14	44	8, 18
15	15	45	9, 19
16	16	46	10, 20
17	17	47	11, 22
18	18	48	12, 23
19	19	49	14, 24
20	20	50	15, 25
21	21	51	16, 26
22	22	52	17, 27
23	23	53	18, 28
24	24	54	19, 29
25	25	55	20, 30
26	26	56	22, 33
27	27	57	23, 34
28	28	58	24, 35
29	29	59	25, 36
30	30	60	26, 37

ГЛОСАРІЙ З КУРСУ «ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА»

Економічна діагностика – визначення стану об'єкта, що досліджується, за прямими та непрямими ознаками.

Метод Дельфі – метод експертного прогнозування шляхом організації системи збору експертних оцінок, їх математико-статистичної обробки і послідовного коригування на основі результатів кожного з циклів обробки (на практиці не більше чотирьох).

Метод «круглого столу» – обговорення спеціальною комісією проблем із метою узгодження поглядів і відпрацювання єдиної спільної думки.

Параметри – показники стану об'єкта, які не підлягають однозначному та точному визначенню (невимірювані).

Галузь (у контексті аналізу конкуренції) – група підприємств-виробників товарів, що є близькими заміниками один одного.

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

Кластер – група географічно близьких (сусідніх) взаємозв'язаних підприємств і організацій, що діють у певній сфері та характеризуються спільністю діяльності, а також доповнюють одна одну.

Бенчмаркінг конкурентоспроможності – методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства, що полягає у зіставленні характеристик певного підприємства-конкурента, який досяг їх найкращого рівня.

Конкурентоспроможність підприємства – порівняна перевага або комплекс переваг відносно інших підприємств-суперників.

Конкурентний статус підприємства – позиція підприємства у конкурентному середовищі, визначена як кількісний показник.

Конкурентні переваги – результати легальних дій по завоюванню уподобань споживачів, що забезпечують підприємству перевагу над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності, які можна виміряти економічними показниками.

Рейтинг – індивідуальний числовий показник оцінки діяльності об'єкта (підприємства) на певний момент часу, який виводиться в результаті підсумків опитувань експертів

SWOT – аналіз – спеціальний методичний прийом, у якому порівнюються сильні та вразливі якості підприємства з можливостями, що йому надає ринок, та існуючими загрозами з боку зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність продукції – сукупність властивостей, що забезпечують її відмінність від продукції конкурентів за ступенем задоволення потреб та затратами на її придбання і використання.

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

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

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

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

Гнучкість виробничої системи – здатність виробничої системи змінювати широту свого профілю без суттєвої зміни затрат.

Оцінка підприємства (бізнесу) – акт або процес підготовки висновку або розрахунку вартості підприємства.

Ринкова вартість – ціна, за якою здійснюється акт купівлі-продажу, коли обидві сторони зацікавлені в угоді, діють не з примусу і достатньо повно інформовані про умови угоди та вважають їх справедливими.

Підхід до оцінки вартості - загальний спосіб визначення вартості, у рамках якого використовується один або кілька методів оцінки.

Метод оцінки вартості – спосіб визначення вартості, який змінюється залежно від підходу до оцінки вартості.

Ставка капіталізації – будь-який дільник (звичайно у відсотках), який використовується для конверсії доходу у вартість.

Дисконтна ставка – ставка віддачі (дохідності), яка використовується для конверсії грошової суми, що підлягає виплаті або отриманню в майбутньому, в теперішню вартість.

Дохідний підхід – загальний спосіб розрахунку показника вартості бізнесу з використанням одного або кількох методів, за якими вартість визначається шляхом конверсії очікуваних вигод.

Ринковий підхід – загальний підхід до розрахунку показника вартості бізнесу, у рамках якого використовується один або кілька методів, за якими вартість визначається порівнянням оцінюваного бізнесу з аналогічним.

Підхід на основі активів - спосіб розрахунку показника вартості, у рамках якого використовується один із методів, що ґрунтуються на визначенні ринкової вартості активів бізнесу за мінусом його зобов'язань.

Бухгалтерська вартість – у відношенні до активів – капіталізовані затрати на створення (придбання) даного активу за мінусом нагромадженої амортизації – як це представлено в облікових документах.

Управлінська діагностика – дослідницька діяльність, спрямована на встановлення, аналіз та оцінку проблем підвищення ефективності і розвитку системи менеджменту підприємства, а також виявлення головних напрямів їх рішень.

Крос-культурний менеджмент – галузь управлінської науки, предметом якої є управління відносинами, що виникають на зламі національної культури, а

також виявлення і використання в управлінні організацією поведінкових закономірностей, властивих національній діловій культурі.

Ділова культура – сукупність норм, традицій ділової етики, нормативів і правил ділового етикету та протоколу.

Процесне управлінське консультування – методичний підхід до надання консультаційних послуг щодо управління підприємством, згідно з яким у процесі взаємодії з консультантом замовник має навчитись проводити діагностування, виявляти проблему і вибирати засоби її розв’язання.

Горизонтальний аналіз балансу – визначення абсолютних і відносних змін величин різних статей балансу за звітний період.

Вертикальний аналіз балансу – розрахунок питомої ваги окремих статей у загальній валюті балансу (вивчення структури статей балансу на звітну дату).

Коефіцієнтний аналіз – вивчення рівня і динаміки відносних показників фінансового стану, що розраховуються як відношення величин балансових статей чи інших абсолютних показників, отриманих із форм звітності.

Економічна безпека організації – стан оптимального рівня використання економічного потенціалу підприємства, за якого існуючі або можливі збитки нижчі від встановлених підприємством меж.

Загроза - конкретна форма прояву небезпеки, тобто такі зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, які призводять або можуть призвести до небажаних наслідків.

Небезпека – усвідомлена ймовірність появи небажаних змін у суб’єкта, яка визначається набором факторів об’єктивної та суб’єктивної дії з вражаючими властивостями.

Збиток – ступінь небажаної зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, виражений кількісно або якісно.

Корпоративна культура - притаманна підприємству система матеріальних та духовних цінностей, еталонів поведінки, настроїв, символів, методів управління, що зумовлює індивідуальність підприємства.

Стиль керівництва – особливості реалізації керівником власнорозпорядчих функцій, які відображають сприйняття ним підлеглих та рівень його особистої культури.

СПИСОК ОСНОВНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – К.: Преса України, 1997. – 80 с.
2. Господарський кодекс України: станом на 1 груд. 2005 р. // Закон і бізнес, 2005, № 52.
3. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы: монография / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: Новости, 2000. – 256 с.
4. Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник / О.В.Акіліна, Л.М.Ільч. – К.: Алерта, 2010.–734 с.
5. Алексеенко Н.В. Устойчивое развитие предприятия как фактор экономического роста / Н.В. Алексеенко // Економіка і організація управління: зб. наук. пр. – Вип. № 3 / під. заг. ред. П.В. Єгорова. – Донецьк: ДонНУ, Каштан, 2008. – С. 59-65.
6. Андрієвська Є.В. Поняття та сутність процесу реструктуризації промислових підприємств / Є.В. Андрієвська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2010. - №39. – с. 9-12.
7. Анохин С.Н. Основы экономической устойчивости промышленных предприятий в рыночной экономике / С.Н. Анохин // Саратовский гос. технический ун-т. – Саратов, 2000. – 44с.
8. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА–М, 2001.– 215 с.
9. Данілов О.Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях: Навчальний посібник / О.Д. Данілов, Т.В. Паєнтко. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 415 с.
10. Дібніс Г.І. Формування комплексної стратегії управління доходами підприємства / Г.І. Дібніс, Р.В. Кох // Регіональні перспективи. – 2000. – №2-3. – С. 34-37.
11. Гетьман О.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.О.Гетьман, В.М.Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
12. Грачев А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия. От бухгалтерского учета к экономическому: Учеб.-практ. Пособие / А.В. Грачев. – М.: Финпресс, 2002. – 208 с.
13. Грещак М.Г. та ін. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба; за ред.. М.Г. Грещака. - К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
14. Денисов А.Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией: учеб. пособие / А.Ю.Денисов, С.А.Жданов. – М.: Дело и сервис, 2002. – 416 с.
15. Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка: учеб. пособие / С.Дибб, Л.Симкин. – СПб.: Питер, 2001. – 240 с.
16. Економічна діагностика: Навчальний посібник / За заг. ред. Т.Ф. Косянчук. – Львів: Новий Світ-2000, 2007. – 452 с.

17. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 3 / [редкол.: ...С.В. Мочерний (відп. ред) та ін.] – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.
18. Євдокимова Н.М. Економічна діагностика: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Н.М. Євдокимова, А.В. Кірієнко. – К.: КНЕУ, 2003. – 110 с.
19. Єрмоленко М.М. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник / М.М. Єрмоленко. – К.: НАУ, 2001. – 204 с.
20. Загорна Т.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник / Т.О.Загорна. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
21. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика: учеб. пособие / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
22. Іванюта С.М. Антикризове управління: Навчальний посібник / С.М. Іванюта. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
23. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: монография / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 512 с.
24. Керанчук Т.М. Фінансова стабільність підприємства та методичні аспекти її оцінки / Т.М. Керанчук // Економіка України. – 2000. – № 1. – С. 24-28.
25. Клейнер Г.Б. Экономические зависимости: принципы и методы построения: монография / Г.Б. Клейнер, С.А. Смоляк. – М.: Наука, 2000. – 104 с.
26. Ковалев А.П. Диагностика банкротства: учеб. пособие / А.П. Ковалев. – М.:АО «Финстатинформ», 1995. – 96 с.
27. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры: учеб пособие / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 560 с.
28. Кодекс законів про працю України: станом на 11 травня 2007 р. [Електронний ресурс]. – 1 електрон. опт. диск. – Інформаційно-правовая библиотека ЭКСПЕРТ-ЮРИСТ.
29. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посібник / М.Я. Коробов. – К.: Знання, 2000. – 347 с.
30. Костенко Т.Д. Економічна діагностика. Практикум / Т.Д. Костенко, А.А. Герасимов, В.С. Рижиков, О.К. Добикіна, С.В. Касьянюк. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 186 с.
31. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз. Підручник. / Г.О. Крамаренко, О.Є.Чорна – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 392 с.
32. Литвиненко Я.В. Маркетингова цінова політика: Навчальний посібник / Я.В. Литвиненко. – К.: Знання, 2010. – 425 с.
33. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: навчальний посібник / Л.О. Лігоненко. – К.:Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
34. Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товара и услуг: учеб. пособие / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт-Издат. 2004. – 335 с.
35. Мазур Р.В. Реструктуризация предприятий и компаний: Учебное пособие

- / Р.В. Мазур, В.Д. Шапиро и др. – М.: Высшая школа, 1999. – 515 с.
36. Майер Д.М. Основні проблеми економічного розвитку / Д.М. Майер, Д.Е. Раух, А.Філіпенко А. – К. : Либідь, 2003. – 688 с.
 37. Мних Є.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Є.В.Мних, Н.С.Барабаш. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 412 с.
 38. Моисеева Н.К. Международный маркетинг: учебное пособие / Н.К. Моисеева. – М.: Центр экономики маркетинга, 2003. – 320 с.
 39. Мошенський С.З. Економічний аналіз: підручник / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / за ред. д.е.н., проф. Ф.Ф. Бутинця. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Житомир: ПП «Рута», 2007. – 704 с.
 40. Національний стандарт №1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» від 10.09 2003р. №1440 zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.
 41. Національний стандарт №2 «Оцінка нерухомого майна» від 28.10 2004р. №1442 zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.
 42. Національний стандарт №3 «Оцінка цілісних майнових комплексів» від 29.11 2006р. №1655 zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.
 43. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки: монографія / Даглас Норт : пер. з англ. – К. : Основи, 2000. – 198 с.
 44. Павлов В.І. Економічний механізм функціонування підприємства: Структурований курс лекцій: Навчальний посібник / В.І. Павлов, І.В. Кривов'язюк – Луцьк: Надстир'я, 1999. – 120 с.
 45. Подольська В.О. Фінансовий аналіз: навч. посібник. / В.О. Подольська, О.В. Яріш – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.
 46. Портер М. Стратегія конкуренції: навч. посібник / М. Портер. Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
 47. Постанова Кабінету Міністрів України №1540 від 10.09.2003 р. «Методика оцінки вартості майна».
 48. Про експертну грошову оцінку земельних ділянок. Постанова Кабінету Міністрів України № 1531 від 11 жовтня 2002 року. zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.
 49. Про затвердження Методики оцінки вартості майна: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.12.2003 № 1891 zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.
 50. Пузыня Н.Ю. Оценка интеллектуальной собственности и нематериальных активов: учебное пособие / Н.Ю. Пузыня. – СПб.: Питер, 2005.
 51. Ресурсный потенциал экономического роста / под ред. М.А. Комарова, А.Н. Романова. – М.: Путь России, 2002. – 567 с.
 52. Старостіна А.О. Маркетинг: підручник / А.О. Старостіна, Н.П.Гончарова, Є.В. Крикавський та ін.; за ред. А.О. Старостіної. – К.:Знання, 2009. – 1070 с.
 53. Стец І.І. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник / І.І. Стец. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – 674 с.
 54. Тарушкин А.Б. Институциональная экономика: учебное пособие / А.Б. Тарушкин. – СПб.: Питер, 2004. – 368 с.
 55. Теория и практика антикризисного управления: учебник для вузов / Г.З.

- Базаров, С.Г. Беляев и др. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
56. Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства: навчальний посібник / Пер с англ. – К.: Всеуито: Наукова думка, 2001. – 367 с.
 57. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
 58. Якубенко В.Д. Базисні інститути у трансформаційній економіці: монографія / В.Д. Якубенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 252 с.

СПИСОК ДОДАТКОВОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бень Т.Г. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства / Т.Г. Бень, С.Б. Довбня // Фінанси України. – 2002. – № 6. – с.53 – 60.
2. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навчальний посібник / І.М. Бойчик. – К.: Атіка, 2006. – 528 с.
3. Домарадзька Г.С. Прогнозування і макроекономічне планування: Навч. посібник / Г.С. Домарадзька, Т.М. Гладун, Р.В. Фещур. – Львів: «Магнолія-2006», 2007. – 211 с.
4. Кононенко І. Метод експрес-аналізу рівня конкурентоспроможності продукції / І. Кононенко // Економіка України. – 1998 – № 2. – с. 23-29.
5. Плоткін Я. Забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства / Я. Плоткін, Л. Лісовська // Економіка України. – 1999. – № 2. – с. 46-54.
6. Поліщук Н.В. Інформаційне забезпечення регулювання результатів діяльності підприємства / Н.В. Поліщук // Фінанси України. – 2002. – № 1 – с. 61 – 66.
7. Рапопорт Б.М. Оптимизация управленческих решений: учеб. пособие. / Б.М. Рапопорт. – М.: ТЕИС, 2001. – 264 с.
8. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 336 с.
9. Сарай Н.І. Інтелектуальний капітал підприємства як основа його конкурентоспроможності / Н.І. Сарай // Інноваційна економіка. – 2012. – № 6 [32]. – С. 95-98.
10. Сарай Н.І. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу та його роль в процесі формування стратегії розвитку підприємства / Н.І. Сарай // Економічний аналіз: Зб. наук. праць каф. економічного аналізу ТНЕУ. – Вип. 5. – Тернопіль: ТНЕУ. – 2010. – С. 160-163.
11. Сарай Н.І. Сучасні аспекти маркетингового стилю управління підприємством / Н.І.Сарай // Науковий вісник Ужгородського університету: серія «Економіка». – Вип. 30. – Ужгород: УНУ. – 2010. – С. 133-137.
12. Сарай Н.І. Удосконалення діагностики фінансової стійкості підприємства / Н.І. Сарай // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. – Вип. 255 / Голов. ред. А.А.Покотілов. – В 9 т. – Т. І. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2009. – С. 139-147.
13. Системный анализ в управлении: учебное пособие / В.С. Анорилатов, А.А.

- Емельянов, А.А. Кукушкин. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
14. Спивак В.А. Корпоративная культура: монография / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
 15. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
 16. Управление современной компанией / Под ред. проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Липсо. – М.: ИНФРА – М., 2001. – 586 с.
 17. Управленческая экономика и стратегия бизнеса: учеб.пособие для вузов / Пер с англ. под ред. А.М.Никитина. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 1999. – 743 с.
 18. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.
 19. Федоренко В.І. Показники фінансової стабільності й інтенсивності використання капіталу підприємства / В.І. Федоренко // Фондовий ринок. – 2001. – № 19. – С. 19-21.
 20. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник / В.І. Хомяков, І.В. Бакум. – К.: Кондор, 2007. – 400 с.
 21. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: учебное пособие / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
 22. Шилов Э.И. Экономическая диагностика финансового положения строительных организаций / Э.И. Шилов, Е.П. Загорко // Персонал. Приложение № 3. – 1999. – № 4 (52). – с. 73 – 76.