МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

С.М. ГЛУХАРЄВ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
З КУРСУ

«ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА»

(для студентів 5 курсу денної і 6 курсу заочної форм навчання спеціальності 7.050107, 8.050107 – «Економіка підприємства»)

Харків – ХНАМГ – 2008

Конспект лекцій з курсу «Економічна діагностика» (для студентів 5 курсу денної і 6 курсу заочної форм навчання спеціальності 7.050107, 8.050107 – «Економіка підприємства») / Укл.: Глухарєв С.М. – Харків: ХНАМГ, 2008 – 118с.

Укладач: С.М. Глухарєв

Рецензент: д-р екон. наук, проф. П.Т. Бубенко (Харківська національна академія міського господарства)

Рекомендовано кафедрою міської і регіональної економіки,
протокол № 15 від «12» червня 2008 р.

ЗМІСТ

Вступ……...5

Модуль 1. Діагностика як інструмент забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в конкурентному середовищі……6

Тема 1. Предмет, метод, сутність та завдання економічної діагностики …...6

1.1. Економічна діагностика: сутність, класифікація за ознаками…….6

1.2. Інструментарій економічної діагностики……..……8

1.3. Предмет і завдання навчальної дисципліни……..…..14

Тема 2. Діагностика конкурентного середовища підприємства……...15

2.1. Конкурентне середовище підприємства: умови його формування та чинники впливу…….……..15

2.2. Методика діагностики конкурентного середовища…….……..19

Тема 3. Оцінка стратегічного протистояння підприємств-конкурентів……..…….….22

3.1 Визначення пріоритетних конкурентів на ринку……...22

3.2. Карта стратегічних груп як інструмент аналізу внутрішньогалузевої конкуренції…….…….24

Тема 4. Діагностика конкурентноздатності підприємства……...28

4.1 Складові конкурентноздатності підприємства…….…..28

4.2. SWOT - аналіз підприємства……....32

4.3. Підходи до оцінки конкурентноздатності підприємства.....……..35

Тема 5. Діагностика конкурентноздатності продукції……..…39

5.1. Конкурентноздатність продукції…….….39

5.2. Інструментарій оцінки конкурентноздатності продукції підприємства…….....41

Тема 6. Діагностика майна, ринкова ціна підприємства……..….47

6.1. Вартість господарюючого суб'єкта: концепції природи вартості, предмет; мета та принципи оцінки……..……..47

6.2. Підготовка інформації, що використовується при оцінці вартості підприємства. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства....49

6.3. Процедури й методи оцінки……..52

6.4. Коригування вартості……....58
Модуль 2. Діагностика потенціалу підприємства та оцінка його стану…….….60
Тема 7. Управлінська діагностика……...60
7.1. Цілі, принципи й методи управлінського аналізу…….…….….60
7.2. Визначення стратегічних ресурсів підприємства та сфер діяльності. Конкурентні переваги підприємства…….....65
7.3. Існуючі підходи до визначення структури управлінського аналізу…….……..69
Тема 8. Діагностика виробничого потенціалу підприємства……...72
8.1. Сутність, основні характеристики та складові виробничого потенціалу підприємства…….……..72
8.2. Оцінка стану і використання виробничого потенціалу……..…74
Тема 9. Фінансова діагностика……..……..80
9.1. Фінансова діагностика: основні положення, об'єкти та суб'єкти аналізу, інструментарій фінансової діагностики……..……80
9.2. Діагностика підприємства за допомогою балансу та звіту про фінансові результати…….……83
9.3. Діагностика підприємства за допомогою фінансових коефіцієнтів…….87
Тема 10. Діагностика економічної безпеки підприємства…..……..96
10.1. Характеристика економічної безпеки підприємства.…….……..96
10.2. Інструментарій оцінки рівня економічної безпеки підприємства……..100
10.3. Механізми забезпечення належної економічної безпеки підприємства……..101
Тема 11. Діагностика економічної культури підприємства……103
11.1. Сутність та елементи організаційної культури…….....…103
11.2. Моделі й типи організаційної культури……..……....107
11.3. Інструментарій оцінки організаційної культури…..…….....111
Список літератури……..……115

ВСТУП

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

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

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

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

Важливість питань, що розглядаються навчальною дисципліною "Економічна діагностика", полягає в тому, що майбутньому економісту для прийняття оптимальних рішень треба знати основні принципи проведення діагностичного дослідження, сутність процедур оцінки, їх різноманітність, складність і вплив на ефективність діяльності підприємства.

Конспект лекцій складений відповідно до програми навчальної дисципліни, розробленої на основі вимог галузевого стандарту вищої освіти й освітньо-професійної програми підготовки магістрів, з врахуванням елементів Європейської кредитно-трансферної системи (ЕСТЗ).

Модуль 1. ДІАГНОСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Тема 1. ПРЕДМЕТ, МЕТОД, СУТНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ

1.1. Економічна діагностика: сутність, класифікація за ознаками

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

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

Діагностичний аналіз — визначення об'єктивного стану обраних параметрів у діяльності підприємства щодо відповідності поставленим цілям і завданням, вивчення відхилень від нормального стану об'єкта діагностування, причин цих відхилень, тривалості їх протікання, їх інтерпретація для формування висновків і рекомендацій.

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

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

вивчення і оцінка стану об'єкта в умовах обмеженої інформації; визначення відхилень від нормального або оптимального стану об'єкта дослідження. Слід звернути увагу на те, що поняття "оптимальний стан" і "нормальний стан" є різними за економічним змістом;

дослідження причин цих відхилень та виявлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками;

інтерпретація параметрів, процесів і тенденцій, що відбуваються;

підготовка коригувальних рішень щодо оптимізації діяльності об'єкта (окремих його елементів) та способів реалізації цих заходів;

розробка й адаптація інструментарію діагностики для проведення досліджень.

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

діагностичний експрес-аналіз;

комплексний діагностичний аналіз;

діагностичний аналіз функціональних напрямків (підсистем управління);

діагностичний аналіз прикладних питань;

діагностику проблемних зон;

діагностику в проекті організаційного розвитку.

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

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

2. Детальна (комплексна) діагностика — докладне аналітичне до-

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

1.2. Інструментарій економічної діагностики

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

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

Для координації робіт з діагностичного аналізу підприємства створюється робоча група. Принцип її роботи — проведення робочих нарад з обговорення проміжних підсумків виконання плану діагностичного аналі-

зу, обговорення проблемних питань з проведення аналізу та уточнення завдань відповідно до плану на наступний період. Залежно від цілей і глибини діагностичного аналізу до складу робочої групи доцільно включати представників виконавчого керівництва, ради директорів і акціонерів підприємства, представників функціональних підрозділів (напрямків), у разі ухвалення відповідного рішення — керівника групи консультантів, незалежних консультантів (фінансових аналітиків, юристів та ін.).

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

Для того, щоб правильно оцінити стан об'єкта дослідження, необхідно сформувати систему показників (критеріїв), здатних адекватно відбити специфіку цього об'єкта з урахуванням впливу на нього в той або інший період часу зовнішніх і внутрішніх факторів. Для цих показників варто розробити якісні й кількісні характеристики, шкали для. виміру певних значень показників, встановити нормативні (рекомендовані базові еталонні) значення показників, що у прив'язці до конкретної ситуації допоможе точніше ідентифікувати стан підприємства

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

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

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

Наступний етап передбачає кількісну й якісну ідентифікацію стану об'єкта на основі обраної системи показників (критеріїв). По-перше, встановлюється діагноз стану об'єкта діагностики (з виявленням "вузьких

місць"). Під "вузькими місцями" розуміються ті підсистеми або елементи виробничо-економічної системи, що найбільше заважають їй досягти поставленої мети. При вивченні факторів, що впливають на ситуацію, слід прагнути до того, щоб найбільш точно визначити вагу й ступінь впливу кожного з них. Спочатку проводиться аналіз господарського механізму функціонування підприємства в цілому для з'ясування загальних проблем (вузьких місць) в його діяльності. Після цього виконується аналіз і оцінка цілей підприємства, можливостей їх збереження, необхідності корегування, якщо прийнято рішення стосовно цілей підприємства або варіантів цілей. Нарешті, в рамках розглянутих варіантів цілей підприємства проводиться причинно-наслідковий аналіз можливостей розв'язання проблем підприємства при встановлених обмеженнях на наявні ресурси.

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

На п'ятому етапі отриману інформацію застосовують у процесі управління. Зокрема, готують висновки про поточний стан об'єкта і прогноз його змін в майбутньому. По закінченні діагностики робоча група затверджує і подає керівництву підприємства підсумковий звіт "Результати діагностики поточного стану об'єкта й перспектив його розвитку на період до 200_ р.". Структура звіту повинна передбачати детальний опис цілей проведення діагностичного аналізу, отриманих результатів і сформованих рекомендацій з усіх досліджуваних предметних напрямків, а також зведені рекомендації щодо дій підприємства, які базуються на пріоритетності, можливості виконання та потенційній ефективності управлінських рішень. Результати дослідження узагальнюють в найбільш демонстративному вигляді (текстовому, табличному або графічному).

На останньому етапі виконують перевірку результатів впровадження.

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

При діагностиці підприємства використовуються наступні методи [22].

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

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

Методи експертних оцінок [20] (Дельфі, круглий стіл, інтерв'ю, експертне опитування, мозковий штурм, метод сценаріїв, метод середньозважених оцінок, ділова гра, японський метод "ринги") застосовують у випадках, коли вирішення поставленого завдання параметричними методами неможливо. Процедура експертного аналізу складається з таких етапів: 1) процедура виявлення проблем для експертної оцінки і їх структуризація; 2) вибір методики і форми опитування експертів, розробка анкет, таблиць запитань; 3) визначення структури й чисельності експертної групи; 4) заповнення експертами таблиць опитування, анкет у довільній або чітко визначеній формі; 5) статистична обробка заповнених і закодованих анкет, таблиць запитань; 6) оцінка надійності отриманих результатів, підсумкова оцінка стану об'єкта на основі думки експертів.

Моніторинг — постійне, систематизоване, детальне, поточне спостереження за фінансово-господарським станом підприємства. Моніторинг стану підприємства здійснюється за наступним алгоритмом: 1) експертне початкове структурування; 2) визначення мети моніторингу; 3) вибір постійних показників (індикаторів); 4) збір інформації; 5) попередня формалізація аналітичних матеріалів; 6) ієрархічне впорядкування, фільтрація та обробка інформації, графічна візуалізація даних; 7) виявлення закономірностей і стійких тенденцій.

При аналізі результатів діагностики використовують такі методи.

Діаграма Ісікави "Діаграма причин і наслідків" (рис. 1.1) дозволяє виявити і всебічно оцінити всі можливі причини проблеми.

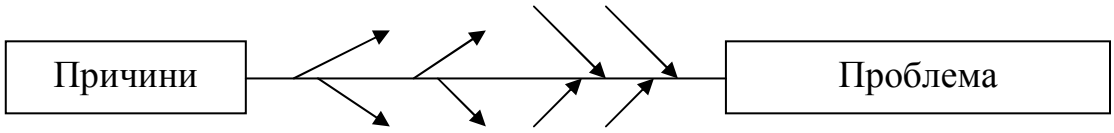


Рис.1.1. – Діаграма Ісікави

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

Етапи побудови діаграми Ісікави: 1) чітке визначення проблеми; 2) виявлення всіх можливих причин шляхом аналізу ситуації самостійно або використовуючи досвід цільової групи; 3) угруповання причин проблеми з урахуванням компонентів діаграми; 4) візуальне з'єднання всіх причин із самою проблемою, при необхідності з коротким описом причин; 5) з використанням діаграми подальше виявлення можливих причин (навіть самих неймовірних), поки вони не будуть вичерпані; 6) аналіз даних діаграми й ухвалення рішення про те, яку причину необхідно вивчити насамперед.

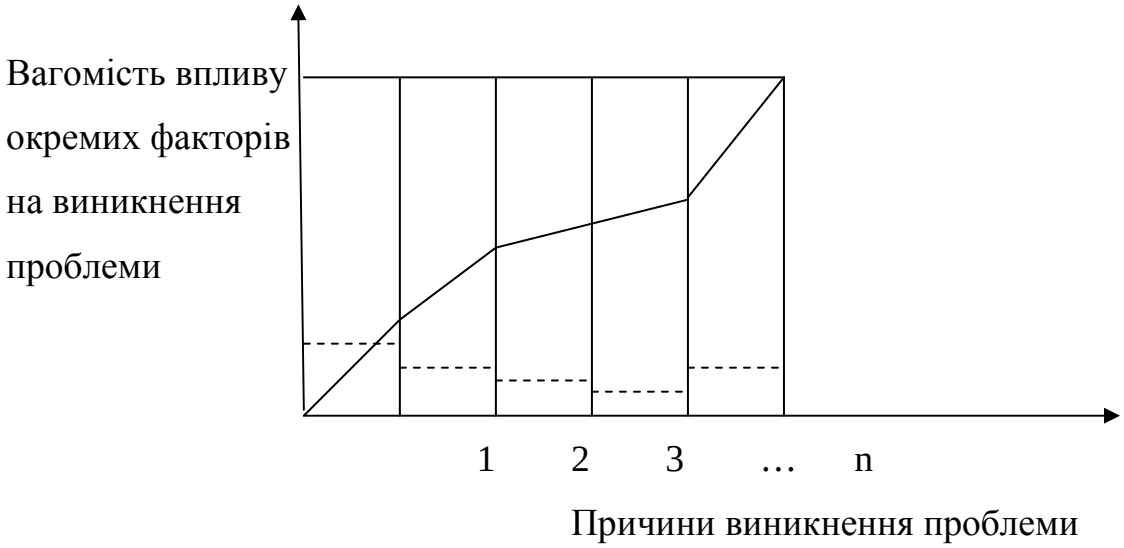


Рис.1.2. – Діаграма Парето

Діаграму Парето (рис.1.2) застосовують, коли потрібно представити відносну важливість всіх проблем або умов з метою вибору відправної точки для вирішення проблем, простежити за результатом чи визначити

основну причину проблеми.

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

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

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

Бенчмаркінг — метод, за яким порівнюються характеристики конкретного об'єкта і еталонного, кращого. Порівняння може проводитися як за кількісно визначеними параметрами (якість продукції, рівень продуктивності праці, обсяг продажів, частка ринку), так і за якісними пара-

метрами (якість керування, ділова репутація, імідж та ін.).

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

1.3. Предмет і завдання навчальної дисципліни

Предмет: кількісна характеристика і якісна ідентифікація стану підприємства.

Мета: формування системи теоретичних знань і прикладних вмінь і навичок щодо використання методичного апарату та інструментарію економічної діагностики для дослідження підприємства за різними аспектами його діяльності в конкурентному середовищі.

Завдання: оволодіння навичками економічної діагностики для забезпечення ефективного управління підприємством.

До вивчення навчальної дисципліни "Економічна діагностика" студент приступає, прослухавши більшість навчальних дисциплін гуманітарного циклу. З циклу загальноекономічних навчальних дисциплін необхідно, щоб студент прослухав: "Економіку підприємства", "Маркетинг", "Економічний аналіз", "Фінансовий аналіз", "Внутрішній економічний механізм функціонування підприємства", "Стратегію підприємства", "Потенціал підприємства: формування та оцінка" та ін.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен знати, сутність категорії діагностика, методичні основи проведення діагностичного дослідження; склад чинників зовнішнього й внутрішнього середовища, механізм їх впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства; інструментарій оцінки конкурентного середовища підприємства, особливості діагностики конкурентоспроможності підприємства та його продукції (залежно від її призначення); методичні основи оцінки

вартості підприємства за різними підходами; цілі, завдання, послідовність, й особливості застосування управлінської (або само-) діагностики підприємства; принципи та інструментарій діагностики результатів діяльності та стану підприємства: систему показників і послідовність оцінки економічної безпеки підприємства.

Тема 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОРВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Конкурентне середовище підприємства: умови його формування і чинники впливу

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

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

До середовища безпосереднього оточення відносять ту частину зовнішнього середовища, з якою підприємство конкретно й безпосередньо

взаємодіє. Об'єктами вивчення є всі елементи галузевого ринку і виникаючі на ньому ситуації. У центрі уваги знаходяться споживачі, конкуренти, постачальники. У разі потреби вивчають також організацію торгівлі, діяльність посередників. Крім цього об'єктом вивчення є місце розташування підприємства на ринку серед конкурентів.

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

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

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

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

1) конкуренція посилюється зі збільшенням кількості підприємств, які змагаються;

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

3) конкуренція сильна, коли попит на товар зростає повільно;

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

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

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

7) конкуренція посилюється пропорційно зростання прибутку від успішних стратегічних рішень;

8) конкуренція посилюється, коли необхідні значні витрати на виході;

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

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

Можна виділити три групи умов формування конкурентного середовища.

Перша група — умови конкурентного середовища, що формуються державою (механізми "слухняності" й контролю).

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

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

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

Характер конкуренції між підприємствами галузі визначається їх цілями, особливостями проведеної товарної та цінової політики,

організацією збуту, прийомами стимулювання реалізації продукції, фінансовим станом підприємства.

У процесі аналізу конкуренції варто звертати увагу на наступне

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

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

потенціал конкурентів (технологічні, фінансові та інші можливості);

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

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

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

$$CR = \Sigma Qk/(\Sigma Qk + \Sigma Qj), \quad (2.1)$$

де Qk - - обсяг продажів k-го великого підприємства:

Qj - обсяг продажів j-го менш великого підприємства.

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

$$HHI = \Sigma D^2k, \quad (2.2)$$

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

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

підприємств:

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

де CR(3) - коефіцієнт концентрації трьох найбільших підприємств; Dk - частка великого підприємства; m = 3 — кількість обстежуваних підприємств.

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

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

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

2.2. Методика діагностики конкурентного середовища

Оцінку рівня і прогноз конкуренції на ринку продукту під впливом факторів конкуренції, а також розпізнавання, визначення характеру, ознак, виявлення причин можливих відхилень у стані конкурентного середовища можна здійснити за допомогою таких форм діагностики [7]:

аналітична (процес встановлення діагнозу безконтактними методами за допомогою маркетингової, статистичної інформації і використанням

методів конкурентного аналізу, типологій, аналізу конкурентних карт (ретроспективних і перспективних);

експертна (яка базується на інформації, отриманої контактними методами, за допомогою проведення спеціальних експертних і соціо-економічних опитувань у ході польових досліджень);

діагностика на моделі (яка дозволяє одержати інформацію про об'єкт діагнозу шляхом імітаційного моделювання).

Результатом діагностики повинний бути діагноз, тобто визначення й опис поточного І перспективного стану конкурентного середовища.

Аналітична діагностика конкурентного середовища проводиться наступними етапами.

Спочатку формують перелік підприємств, що діють на розглянутому (або новому) ринку та створюють його конкурентне середовище.

Збирають вихідна інформація за аналізований і базисний періоди

Всі вартісні й фінансові показники приводять до порівнянних значень за курсом Національного банку України.

Потім встановлюють експертним методом стан обраного ринку, тобто визначають вид ринку: ринок продавця або ринок покупця

Розраховуються характеристики, що відбивають стан ринку (інтенсивність конкуренції, інтенсивність конкуренції за динамікою ринку, інтенсивність конкуренції за рентабельністю ринку, інтенсивність конкуренції за розподілом ринкових часток, узагальнений показник інтенсивності конкуренції, рентабельність ринку, динаміка ринку, обсяг ринку, обсяг ресурсів підприємства, обсяг ресурсів конкурентів підприємства, кількість підприємств, ринкова частка підприємства, середньоарифметична частка, показник динамічності ринкової частки підприємства, темп приросту ринкової частки підприємства, дисперсія ринкових часток, прибуток підприємства).

Визначають ринкові частки підприємства, будують таблицю ринкових часток підприємств і розраховують середні ринкові частки, що приходяться на одне підприємство.

Розраховують узагальнені характеристики інтенсивності конкуренції Для оцінки ступеня монополізації ринку, що зворотно пропорційна інтенсивності конкуренції, використовують: CR(4) - чотиричастковий показник концентрації, що характеризує загальну частку чотирьох підприємств з максимальним обсягом товарів на аналізованому ринку; CR(10) - десятичастковий показник концентрації, що характеризує загальну частку 10 підприємств з максимальним обсягом товарів на аналізованому ринку: HHI - індекс Герфіндала-Гіршмана, що дозволяє оцінити рівномірність розподілу ринкових часток підприємств-учасників ринку.

Вибирають вид статистичного розподілу ринкових часток. Формують групи підприємств, розраховують середню ринкову частку, що приходиться на групу, й темп приросту ринкової частки кожної групи підприємств.

Побудову конкурентної карти ринку здійснюють у вигляді матриці, в якій по рядках відкладають темпи зростання ринкової частки, а по стовпцях — розміщують підприємства залежно від займаної ними ринкової частки.

За типами стратегій встановлюють положення підприємств на ринку. Проводять ситуаційний аналіз, і залежно від типу ринку здійснюють проектування стратегії конкуренції з урахуванням динаміки ринку або ринкової частки підприємства.

Експертна діагностика конкурентного середовища [27] може бути проведена за методикою А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікленда.

Першим етапом вивчення конкурентного середовища є визначення та оцінка основних характеристик ринку продукту (послуги), на якому працює або планує діяти підприємство.

На другому етапі визначають конкурентні сили, що діють у галузі, та їх вплив на ситуацію в галузі.

На третьому етапі необхідно визначити фактори (або сили), що визначають рівень конкуренції на ринку та ознаки їх прояву, характер змін у структурі конкурентних сил.

На четвертому етапі визначають підприємства з найсильнішими та

найслабшими конкурентними позиціями.

На п'ятому етапі доцільно спрогнозувати найбільш імовірні кроки стратегічних конкурентів.

На шостому етапі встановлюють ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі.

На заключному етапі приймають остаточне рішення щодо привабливості галузі найближчим часом і в довгостроковій перспективі.

При визначенні привабливості в тій або іншій галузі визначальними є такі фактори: потенціал росту галузі; сприятливий або несприятливий вплив на галузь рушійних сил; можливість входу до галузі великих підприємств; стабільність попиту; посилення або послаблення впливу сил конкуренції; серйозність проблем, що виникають перед галуззю в цілому; ступінь ризику та невизначеності; збільшення або зниження прибутковості галузі як результат дій конкурентів і рушійних сил.

Тема 3. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПРОТИСТОЯННЯ ПІДПРИЄМСТВ-КОНКУРЕНТІВ

3.1. Визначення пріоритетних конкурентів на ринку

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

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

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

3. Задовольняють ті ж потреби, але різними засобами.

4. Цілком різні, конкуруючі за залучення коштів споживачів

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

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

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

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

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

Ринковий послідовник — підприємство, яке проводить політику проходження за галузевими лідерами, воліє зберігати свою ринкову частку, не приймаючи ризикованих рішень Переваги стратегії ринкового послідовника полягають у тому, що він може спиратися на досвід ринкових лідерів, копіювати або поліпшувати продукти і маркетингові дії лідера — звичайно при меншому рівні інвестицій і ризику.

Організації, що діють у ринковій ніші, обслуговують маленькі ринкові сегменти, які інші підприємства-конкуренти або не помітили, або не взяли

до уваги. Ключові фактори успіху у ринковій ніші — високий рівень спеціалізації щодо ринку, споживачів, продуктів, інших аспектів маркетингової діяльності. Зокрема, прибутковість забезпечується за рахунок високого рівня якості задоволення специфічних потреб обмеженого кола клієнтів за підвищеними цінами. Щоб знизити ризик від діяльності в одній ніші, підприємства намагаються знайти кілька ніш.

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

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

3.2. Карта стратегічних груп як інструмент аналізу внутрішньогалузевої конкуренції

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

Підприємства виявляються в одній стратегічній групі, якщо вони

1) протягом певного терміну використовують подібні конкурентні стратегії (наприклад, однакову за інтенсивністю рекламну кампанію або канали збуту);

2) мають подібні характеристики (розміри, рівень вертикального інтегрування, продуктовий асортимент);

3) володіють подібними стратегічними активами (конкурентними перевагами);

4) працюють в одному інтервалі параметрів "ціна-якість";

5) мають однакові стратегічні орієнтири;

6) спрямовані на одних замовників.

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

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

орієнтовані на задоволення всього комплексу потреб і вимог, які висуває споживач до товару або послуги;

спеціалізовані на задоволенні специфічних потреб окремого сегмента,

нових конкурентів, які запланували вихід на ринок зі своєю аналогічною продукцією;

можливих конкурентів, які тепер забезпечують інші ринки аналогічною продукцією, але поки що не планують освоїти ринок, що досліджується:

виробників товарів-замінників, які можуть витиснути основні продукти з ринку.

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

Визначивши параметри, які необхідні для характеристики різних СГ галузі, можна будувати "карту СГ галузі". Карта СГ дозволяє зіставити конкурентні позиції підприємств, які працюють у певній галузі, допомагає діагностувати взаємини конкурентів і зміни в галузі, а також тенденції, що. можливо, будуть впливати на підприємство.

Побудову карти СГ здійснюють в наступній послідовності.

1. Вибирають найбільш значущі характеристики продуктів або підприємств галузі й виділяють два з них.

2. Складається карта з цими 2 характеристиками.

3. Розраховують обрані характеристики за продуктом або підприємством, після чого продукти або підприємства розміщають на "карті".

4. Об'єкти, що виявилися поруч один з одним, поєднуються а одну СГ.

5. Навколо кожної СГ малюють коло.

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

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

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

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

стратегічною відстанню між групами (ступінь, за яким стратегії різних груп відрізняються в показниках ключових змінних (ідентифікація марки, витратне положення і технологічне лідерство, а також відносини з

батьківськими підприємствами й державними органами) Чим більша стратегічна відстань між групами, тим вище ймовірність боротьби між підприємствами.

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

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

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

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

При аналізі можливих стратегічних змін (при відході з ринку або входженні туди нового конкурента або при зміні стратегічних планів поточних конкурентів) необхідно брати до уваги стратегічний потенціал

основних конкурентів, сукупний стратегічний потенціал СГ (у випадку ухвалення рішення конкурентами, які знаходяться в одній СГ, про об'єднання своїх стратегічних потенціалів, створенні консорціуму), стратегічні зони з визначенням вимог до стратегічного потенціалу підприємств у кожній такій зоні, конкурентні галузі (сила конкуренції, прибутковість, необхідний рівень операційної і маркетингової активності), привабливість конкурентних галузей і сфер перебування СГ.

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

Тема 4. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Складові конкурентноздатності підприємства

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

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

Конкурентноздатність підприємства розглядається як здатність

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

Конкурентноздатність підприємства може бути розглянута як відносна категорія і як категорія комплексна. Конкурентноздатність підприємства не є постійною характеристикою й означає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти основним конкурентам у визначений період. Зі змінами в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства міняються також його порівняльні конкурентні переваги. У зв'язку з цим можна стверджувати, що конкурентноздатність підприємства - поняття відносне, тому що його можна визначити лише на підставі зіставлення окремих характеристик підприємства з характеристиками інших, аналогічних підприємств.

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

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

2. Переваги вищого порядку є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства і, як правило, пов'язані зі значними витратами, не можуть бути відтворені за короткий термін Значення переваг вищого порядку полягає в тому, що вони не тільки дозволяють підвищити рівень конку-

рентноздатності підприємства, але й забезпечують можливість збереження на тривалий період часу досягнутих конкурентних позицій.

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

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

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

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

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

підприємствами конкурентних переваг підприємства:

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

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

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

цілі, які ставить перед собою підприємство;

ресурси, що є у розпорядженні підприємства;

фактори зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу на підприємство.

Фактори конкурентноздатності підприємства класифікуються:

за джерелом походження: зовнішні й всередині системи;

за природою: науково-технічні, організаційно-економічні, соціально-психологічні, екологічні, політичні;

за тривалістю впливу: постійні, змінні, епізодичні;

за характером прояву: циклічні й нециклічні,

за характером впливу: цілеспрямовані й випадкові;

за спрямованістю впливу: стимулюючі, стримуючі;

за можливістю регулювання: регульовані, нерегульовані;

за характером міжфакторного впливу: незалежні й взаємозалежні;

за внутрішньою структурою: елементарні; комплексні.

4.2. SWOT-аналіз підприємства

Несподівані зміни в зовнішньому середовищі вимагають швидкої і адекватної реакції підприємства для підтримки та посилення своєї конкурентноздатності. Це потребує постійного перегляду відповідей на наступні запитання:

де тепер знаходиться підприємство;

в якому напрямку воно повинно розвиватися в майбутньому;

як воно збирається зайняти положення, в якому його хоче бачити керівництво.

Іншими словами, необхідна технологія проведення постійної діагностики ресурсів і можливостей підприємства. Для цього може бути застосований SWOT-аналіз, який дозволяє виявити й структурувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та погрози.

Основні етапи проведення SWOT-аналізу спрямовані на аналіз поточної ситуації (етапи 1 - 4) і прогноз майбутнього (етапи 5 - 8).

1. Аналіз критичних внутрішніх і зовнішніх факторів.

2. Оцінка зовнішніх факторів.

3. Експертиза внутрішніх факторів.

4. Визначення конкурентних переваг (недоліків).

5. Прогнозування тенденцій розвитку аналізованих зовнішніх факторів.

6. Розробка вимог до рекомендацій, спрямованих на посилення переваг і подолання недоліків кожного з внутрішніх факторів.

7. Визначення бажаного й реального стану підприємства.

8. Формулювання стратегії для кожного напрямку діяльності.

Найпростіша форма проведення SWOT-аналізу полягає в заповненні таблиці (табл. 4.1), що складається з чотирьох квадрантів.

Таблиця 4.1 - Форма виконання SWOT-аналізу

Можливості: 1. 2.	Сильні сторони: 1 2.
Погрози: 1. 2.	Слабкі сторони 1. 2

До сильних сторін підприємства можна віднести конкурентні переваги, сильну позицію у специфічних-ринкових сегментах, обґрунтований стратегічний набір, концентрацію на швидко зростаючих сегментах ринку, диференціацію товарів, достатні фінансові ресурси і т. д.

До слабких сторін підприємства відносяться: відсутність реальних конкурентних переваг, низькі й середні темпи зростання, втрата репутації в споживачів, недостатня увага до досліджень і розробок, слабка система розподілу, виробництво з високими витратами, старіння устаткування, недостача заходів для пом'якшення конкурентного тиску та ін.

Як зовнішні можливості можна виділити розвиток економіки країни, соціально-політичну стабільність, обґрунтоване законодавство, входження в нові ринки, розширення виробництва для задоволення зростаючих потреб споживачів, швидке зростання ринку і т. д.

Потенційними зовнішніми погрозами є інфляція, висока імовірність виникнення нових конкурентів, зростання збуту товарів-замінників, посилення тиску конкурентів, повільний зростання ринку або його спад, зміни у вимогах споживачів та ін.

Для кожного фактора виконують експертну оцінку його вагомості і визначають рівень важливості фактора для підприємства (як добуток експертних оцінок вагомості фактора, впливу кожного фактора на діяльність підприємства (сильний, помірний, слабкий, відсутній), напряму впливу (позитивний негативний). Можливий табличний варіант розрахунку (табл. 4.2) [22]:

Таблиця 4.2. - Оцінка факторів внутрішнього (зовнішнього) середовища підприємства

Фактори	**Вагомість фактора**	**Вплив на підприємство**	**Напрям впливу**	**Рівень важливості фактора**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
1.				
2.				

За названим рівнем вибирають найважливіші фактори для подальшої їх оцінки при розробці конкурентної стратегії. На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників складають матрицю Вільсона, за допомогою якої визначають вплив факторів на підприємство (табл. 4.3) та ймовірність посилення їх впливу.

Таблиця 4.3. - Оцінка впливу факторів на діяльність підприємства

Вплив фактора на діяльність підприємства	**Ймовірність посилення впливу фактору на діяльність підприємства**		
	Висока	Середня	Низька
Високий	Поле ВВ	Поле ЗС	Поле ВН
Середній	Поле СВ	Поле СС	Поле НС
Низький	Поле НВ	Поле СН	Поле НН

Значення факторів середовища підприємства, які містяться на полях матриці ВВ, ВС, СВ, вважають високими, й їх обов'язково необхідно врахувати при розробці стратегії. Значну увагу необхідно приділити факторам, що знаходяться на полях ВН, СС, хоча їх вплив середній, а значення досить високе. Інші чинники можна не брати до уваги.

Для оцінки впливу розглянутих вище факторів доцільно також використовувати інший варіант, поданий на рис. 4.1. За допомогою цієї матриці встановлюються зв'язки між найбільш впливовими факторами зовнішнього та внутрішнього середовища.

Зовнішнє середовище

Внутрішнє середовище	Можливості: 1. 2.	Загрози: 1. 2.
Сильні сторони: 1. 2.	Поле СиМ	Поле СиЗ
Слабкі сторони: 1. 2.	Попе СлМ	Поле СлЗ

Рис 4.1. – Матриця SWOT-аналізу

У кожному з чотирьох полів матриці слід розглянути всі можливі парні комбінації між погрозами, можливостями, сильними й слабкими сторонами.

Поле "сильні сторони — можливості" (СиМ) — вимагає розробки заходів підтримки і розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення.

Поле "сильні сторони — загрози" (СиЗ) — припускає формування заходів використання сильних сторін з метою усунення погроз.

Поле "слабкі сторони — можливості" (СлМ) — припускає розробку заходів подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей зовнішнього середовища.

Поле "слабкі сторони — загрози" (СлЗ) — "кризове поле", тому що тут поєднуються погрози й слабкі сторони. У зв'язку з цим існує необхідність розробки рекомендацій, спрямованих як на подолання погроз, так і на усунення слабкостей підприємства.

4.3. Підходи до оцінки конкурентноздатності підприємства

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

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

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

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

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

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

Метод оцінки конкурентноздатності підприємства на основі визначення конкурентноздатності товару базується на міркуванні, що .конкурентноздатність виробника тим вище, чим вища конкурентноздатність його продукції. Конкурентноздатність товару / послуги оцінюється за співвідношенням двох характеристик: споживчої цінності товару для покупця і витрат, пов'язаних з його придбанням та використанням.

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

$$К_{підпр} = \sum a_i * b_j * K_{ij} \rightarrow 1 \qquad (4.1)$$

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

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

K_{ij} - конкурентноздатність і-го продукту на j-му ринку.

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

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

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

У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми зобов'язаннями, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому. До третьої групи відносяться показники, що дають уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку за допомогою реклами та стимулювання (рентабельність продаж, коефіцієнт затова-

реністю-готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту). У четверту групу входять показники конкурентноздатності товару. Оскільки кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентноздатності підприємства, експертним шляхом розраховано коефіцієнти вагомості кожного критерію й показника. Конкурентноздатність підприємства може бути визначена методом середньозваженої арифметичної оцінки за значеннями критеріїв ефективності виробничої діяльності підприємства, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту й просування конкурентноздатності товару.

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

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

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

$$Ч_{кі} = К_і/\sum К_і, \quad (4.2)$$

$$Ч_{ві} = (К_і * Ц_і)/(\sum К_і * Ц_і), \quad (4.3)$$

де $К_і$ і $Ц_і$ - відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої і-м підприєством.

Оцінка рівня конкурентноздатності підприємства за часткою ринку представлена в табл. 4.4.

Таблиця 4.4. – Оцінка конкурентноздатності підприємства за часткою ринку

Рівень конкурентноздатності	**Критерій оцінки**
Високий	Частка ринку підприємства перевищує частку ринку пріоритетного
Середній	Частка ринку підприємства дорівнює частці ринку пріоритетного
Низький	Частка ринку підприємства значно нижче, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Крім цього, залежно від того, чому дорівнює співвідношення $Ч^{к}_{i} / Ч^{в}_{i}$ визначають, у якому ціновому сегменті працює підприємство: якщо співвідношення дорівнює 1, то підприємство працює в середньому, більше 1 — у низькому, якщо менше 1 — у високому.

Тема 5. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

5.1. Конкурентноздатність продукції

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

Сукупність якісних і вартісних характеристик продукції, що сприяють створенню переваги даного продукту перед продуктами-конкурентами в задоволенні конкретної потреби покупця, визначає конкурентноздатність продукції. Тобто конкурентноздатність продукції визначається трьома необхідними елементами:

властивостями даної продукції; властивостями конкуруючих продуктів; особливостями споживачів.

Щоб продукція задовольняла потреби покупця, вена повинна відповідати визначеним параметрам. Слід розрізняти параметри та показники конкурентноздатності [16; 22; 31].

Параметри конкурентноздатності — це, найчастіше, кількісні характеристики властивостей продукції, що враховують галузеві особливості оцінки його конкурентноздатності.

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

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

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

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

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

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

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

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

Безліч параметрів конкурентноздатності продукції можна також подати у вигляді набору споживчих і економічних параметрів

Споживчі властивості характеризуються комплексом "твердих" і

"м'яких" споживчих параметрів.

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

"М'які" параметри характеризують естетичні властивості продукції (дизайн, колір, упакування, відмінні риси і т. п.). У даний час, коли ринок заповнений різноманітною продукцією, в тому числі зі схожими "твердими" параметрами зростає значення "м'яких" параметрів, що додають товарам особливу привабливість.

Показники конкурентноздатності — це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентноздатності продукції, що базується на параметрах конкурентноздатності.

5.2. Інструментарій оцінки конкурентноздатності продукції підприємства

Оцінку конкурентноздатності товару виконують зіставленням параметрів аналізованої продукції з параметрами бази порівняння. Від вибору бази порівняння в значній мірі залежить правильність результату оцінки конкурентноздатності й прийняття рішення. Базою порівняння можуть виступати: потреба покупців; величина необхідного корисного ефекту; конкуруючий товар; гіпотетичний зразок; група аналогів.

Для оцінки конкурентноздатності продукції використовують диференціальний, комплексний і змішаний методи оцінки.

Диференціальний метод заснований на використанні одиничних параметрів аналізованої продукції, бази порівняння та зіставленні параметрів.

Диференціальний метод дозволяє визначити, чи досягнутий рівень конкурентноздатності, за якими показниками він не досягається, які з параметрів більше всього відрізняються від базових. Але цей метод не

враховує вплив вагомості кожного параметра на прихильність покупців при виборі продукції.

Комплексний метод застосовують у випадку, коли для характеристики якості товару використовується сукупність параметрів, що описують яку-небудь властивість. Він заснований на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників або зіставленні питомих корисних ефектів продукції, що аналізується.

При змішаному методі оцінки конкурентноздатності продукції використовують частину параметрів, розрахованих диференціальним методом, і частину параметрів, розрахованих комплексним методом.

Груповий показник поєднує одиничні показники однорідної групи параметрів (технічних, економічних) за допомогою вагових коефіцієнтів, визначених експертним способом, які уточнюють у процесі моніторингу споживчої поведінки. Порівняння можна проводити а табличній формі, при цьому показники вибирають залежно від типу продукту.

Розрахунок групового показника за нормативними параметрами ($I_{нп}$) здійснюють за формулою:

$$I_{нп} = \prod П_{оді}, \quad (5.2)$$

де $П_{оді}$ - одиничний показник конкурентноздатності за і-м нормативним параметром.

Зведений індекс за технічними параметрами ($I_{тп}$) розраховують як:

$$I_{тп} = \prod П_{оді} * К_{вагі}, \quad (5.3)$$

де $П_{оді}$ - одиничний показник конкурентноздатності продукції за і-м технічним параметром;

$К_{вагі}$- вагомість і-го технічного параметра, часток одиниці;

n - кількість оцінюваних технічних параметрів.

Аналогічно може бути розрахований зведений індекс за споживчими параметрами ($I_{сп}$). Отриманий показник характеризує ступінь відповідності даної продукції існуючій потребі за всім спектром технічних параметрів. Чим він вище, тим повніше задовольняються потреби споживача.

Оцінку конкурентноздатності продукції за економічними параметрами здійснюють на основі визначення повних витрат споживача на придбання та використання продукції.

Повні витрати споживача (В) визначають так:

$$B = B_{од} + \sum\sum B_{експлij}, \quad (5.4)$$

де $B_{од}$ - одноразові витрати на придбання продукції;

$B_{експлij}$ - витрати на експлуатацію продукції за j-ою статтею, що відносяться до і-го року її служби;

Т - строк служби;

n - кількість статей експлуатаційних витрат.

Розрахунок зведеного показника за економічними параметрами ($I_{еп}$) проводять за формулою:

$$I_{еп} = B_{підприємства}/B_{конкурент(еталон)} \quad (5.5)$$

де $B_{підприємства}$, $B_{конкурент(еталон)}$ - повні витрати споживача на придбання та використання продукції, виробленої відповідно підприємством, яке оцінюється, і продукції підприємства-конкурента (або зразка, що максимально задовольняє потребу).

Інтегральний показник рівня конкурентноздатності продукції ($К_{продукції}$) може бути розрахований як:

$$К_{продукції} = I_{нп}*I_{тп}/I_{еп}. \quad (5.6)$$

Якщо інтегральний показник конкурентноздатності продукції більший за 1, то досліджувана продукція краща за продукцію конкурента (або зразок); дорівнює 1 — продукти знаходяться на однаковому рівні; менший за 1 —продукція поступається продукції конкурента (або зразку).

З урахуванням асортименту виробленої продукції комплексний показник конкурентноздатності продукції підприємства ($КП_п$) можна розрахувати як:

$$КП_п = \sum(К_{продукції\ к} * g_k), \quad (5.7)$$

де n - кількість найменувань в номенклатурі продукції, що випускається підприємством:

g_k - частка к-го найменування в номенклатурі продукції, що випускається.

Для комплексної оцінки позиції продуктів підприємства стосовно продуктів конкурентів доцільно скласти для кожного продукту (групи продуктів) матрицю профілю / іміджу. Дана матриця (табл. 5.1) передбачає заповнення керівництвом і фахівцями з маркетингу підприємства, а також альтернативне заповнення споживачами. Порівняння внутрішнього і зовнішнього бачення дозволить побачити правильність внутрішньої оцінки продуктового ряду підприємства.

Таблиця 5.1. - Матриця профілю / іміджу (приклад)

Показники	**Оцінка показника**				
	Міп				Max
Якість					
Надійність					
Відмінні особливості					
Гарантійний термін					
Розміри					
Відповідність міжнародним або і національним нормам					
Вартість продукції					
Експлуатаційні витрати					

Умовні позначення:

——— профіль підприємства,

- - - - - - профіль конкурентів,

Min = найменш задовільно,

Max = найбільш задовільно.

Конкурентноздатність продукції за системою 1111 - 5555 [31] оцінюються за чотирма факторами; якість товару, ціна товару, якість сервісу товару на конкретному ринку, експлуатаційні витрати на використання товару.

Інтегральний показник конкурентноздатності товару можна оцінювати експертним шляхом двома методами:

1) без урахування вагомості факторів,

2) з урахуванням вагомості факторіє.

У будь-якому випадку ці методи використовують при неможливості застосування більш точних кількісних методів оцінки.

За системою 1111 - 5555, без урахування вагомості факторів, конкурентноздатність продукції визначають як суму балів за кожним фактором. Експерт (один або група) дає оцінку фактора від 1 (мінімум, найгірше значення фактора) до 5 (найкраще значення фактора). За цією системою мінімальне значення конкурентноздатності дорівнюватиме 4 (1+1+1+1), максимальне — 20 (5+5+5+5).

Для підвищення точності оцінки встановлюють вагомість кожного фактора конкурентноздатності (якість продукції - 4, її ціна - 3, якість сервісу продукції на конкретному ринку - 2. експлуатаційні витрати з використання продукції - 1). Останній фактор оцінений в 1 бал, тому що експлуатаційні витрати багато в чому визначаються якістю і рівнем сервісу. Для оцінки конкурентноздатності з урахуванням вагомості факторів створюється експертна група з висококваліфікованих фахівців чисельністю не менше 5 чоловік (один з керівників, конструктор, маркетолог, технолог, економіст). Підготовча робота включає: видання наказу (розпорядження) про організацію оцінки конкурентноздатності, знайомство з методикою управління конкурентноздатністю, збір і обробку вихідних даних для оцінки. Потім будують систему балів для оцінки. Кожному фактору конкурентноздатності експерт може присвоїти від 1 до 5 балів.

Конкурентноздатність продукції, визначена експертним шляхом за

системою балів, буде дорівнювати:

$$К_п = \Sigma(Б_{ij}/n)/Б_{max}*К_{вагj}, \quad (5.8)$$

де $К_п$ - конкурентноздатність продукції (значення від 2 до 10),

$Б_{ij}$ - експертна оцінка і-м експертом j-го фактора конкурентноздатності продукції;

$Б_{max}$ - максимальна оцінка фактора;

$К_{вагj}$ - вагомість j-го фактора (від 4 до 1);

n - кількість експертів.

Експертна оцінка нижча за 10 балів свідчить про наявність резервів підвищення конкурентноздатності продукції за рахунок поліпшення якості продукції й якості сервісу продукції на конкретному ринку, зниження ціни продукції та експлуатаційних витрат на використання продукції.

Інтегральний показник якості продукції (корисний ефект) визначають за наступними типовими показниками; призначення; надійність; екологічність; ергономічність; естетичність (дизайну); технологічність; стандартизація та уніфікація; патентна чистота та патентоспроможність; сумісність та взаємозамінність; безпека; сертифікаційні дані (коли і ким виданий, вид, термін дії).

Інтегральний показник якості сервісу в споживачів визначають за наступними типовими показниками; імідж виробника; юридична надійність виробника; фінансова стійкість виробника; якість Інформації про продукцію; якість упаковки; якість обслуговування торгівельної організації, якість доставки та установки (монтажу) продукції; якість гарантійного обслуговування продукції; якість ремонту (відновлення) продукції; якість моніторингу та діагностики ринкового механізму.

Оцінку конкурентної позиції окремих продуктів на різних ринках, здійснюють за двома показниками; "якість-ціна" (з побудовою матриці "якість-ціна") в наступній послідовності:

1. Оцінюють продукти даного підприємства і його головних конкурентів на досліджуваному ринку за двома критеріями; інтегральним по-

казником якості, що характеризує рівень споживчих властивостей продукції, її здатність вирішувати проблеми споживачів, і ціною. У разі, коли є обмежена кількість ведучих показників якості, можливе використання окремих показників.

2. Усі досліджувані продукти наносять на поле матриці; "якість-ціна", використовуючи в разі потреби як третю координату (радіус кола) обсяг реалізації.

3. Для всієї сукупності аналізованих продуктів визначається середнє значення показників якості й ціни і проводять лінії, що характеризують ці середні значення.

4. Подібну оцінку виконують для всіх найважливіших ринків.

5. За ступенем концентрації продуктів-конкурентів у різних квадрантах матриці визначають гостроту конкурентної боротьби на окремих ринках і на сукупному ринку.

6. Виходячи з принципу переваги діяльності на ринках, де гострота конкурентної боротьби найменша, коректують виробничо-збутову політику з погляду якості й ціни продукції, що випускається, і ринку збуту.

Тема 6. ДІАГНОСТИКА МАЙНА, РИНКОВА ЦІНА ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Вартість господарюючого суб'єкта: концепції природи вартості; предмет, мета й принципи оцінки

Основи теорії вартості були закладені А. Смітом, Д. Рікардо, К. Марксом і Ф. Енгельсом, які розглядали ресурсно-витратну природу, природу корисності й трудову природу вартості підприємства.

Розуміння вартості господарюючого суб'єкта як сполучення корисності й витрат ресурсів на його створення відрізняє реальну вартість від балансової або бухгалтерської вартості, що відбиває тільки минулі витрати,

тому що додатково враховує здатність підприємства бути носієм корисності та джерелом благ для його власників.

У сучасному підході до оцінки вартості підприємства вартість розглядається як розрахункова величина, що дорівнює грошовій сумі, за яку передбачається перехід майна з рук в руки на дату оцінки в результаті комерційної угоди між добровільним покупцем і добровільним продавцем.

Залежно від характеру об'єкта розрізняють такі види експертної оцінки майна [26; 32]: цілісних майнових комплексів підприємств; акцій (часток, паїв) у статутних фондах господарчих товариств; нематеріальних активів; рухомого майна; нерухомості.

У процесі оцінки вартості підприємства (бізнесу) можна виділити три основних етапи (або сім більш дрібних):

Підготовчий етап: вибір стандарту вартості й методів оцінки; підготовка інформації для проведення оцінки; оцінка фінансового стану підприємства; оцінка ризиків підприємства.

Оцінний етап: виконання необхідних розрахункових процедур, передбачених обраними методами оцінки підприємства (бізнесу).

Заключний етап: коригування вартості підприємства (бізнесу); складання звіту про оцінку.

Ринкову вартість господарюючого суб'єкта визначають за такими принципами:

принципи, що базуються на уявленнях власника (користувача): корисності, заміщення, очікування;

принципи, пов'язані з оцінкою землі, будинків, споруд та іншого майна, що складає єдиний майновий комплекс: факторів виробництва, залишкової продуктивності, внеску, віддачі, що зростає або зменшується, пропорційності (збалансованості), оптимального розміру, поділу та сполучення майнових прав;

принципи, пов'язані з ринковим середовищем: порівнянності, залежності, відповідності, конкуренції, пропозиції та попиту, зміни вартості;

принцип найкращого й найбільш ефективного використання.

Ці принципи оцінки вартості є універсальними і застосовуються до всіх видів господарюючих суб'єктів,

6.2. Підготовка інформації, що використовується при оцінці вартості підприємства. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Для проведення оцінки бажано отримати наступні документи й інформацію:

1) інформація загального характеру про підприємство (дані про права й терміни володіння; статут юридичної особи (акціонерного товариства), реєстр акціонерів, книги протоколів; балансовий звіт і звіти про прибутки і збитки за попередні роки; рахунки управлінського обліку, бюджети, прогнози, бізнес-план підприємства, техніко-економічні обґрунтування інвестиційних проектів; розшифровку постійних і змінних витрат; склад і характеристику основних засобів (за елементами); розшифровку довгострокових фінансових активів; контракти з покупцями й постачальниками; склад зобов'язань);

2) інформація про бізнес і специфіку діяльності підприємства (характеристики бізнесу, характер, історія та перспективи бізнесу; попередні угоди, що стосуються бізнесу, вигідних інтересів у бізнесі, преференції, конвертовані або інші цінні папери; права, привілеї та зобов'язання, фактори, що впливають на контроль і будь-які угоди, що обмежують продаж або передачу; фінансова інформація за минулі періоди; інформація про менеджерів вищого рівня і персонал; виробничі системи; патенти, винаходи, ноу-хау, товарні знаки, найменування або фірмові найменування, авторські права, бази даних; відомості про конкурентів);

3) визначення ефективності на рівні галузі (інформація про макроекономічну ситуацію в економіці й тенденціях її розвитку;

характеристика й динаміка галузей, що впливають або можуть впливати на бізнес; економічні фактори, що впливають на бізнес; ставка дохідності за альтернативними інвестиціями, угоди на фондовому ринку, злиття та поглинання; ринковий попит на продукцію; основні співвідношення у лідерів галузі; потенційні конкуренти; потужність клієнтів і постачальників; вплив потенційних змін у законодавстві або з міжнародних конвенціях; інша інформація).

Інформацію може бути отримано з таких джерел:

вихідну інформацію, одержану безпосередньо оцінювачем за даними бухгалтерського, первинного та статистичного обліку, як правило, завірену підписом керівництва оцінюваного підприємства і печаткою;

інформацію, отриману від залучених до виконання робіт третіх осіб, завірену їх підписом і печаткою;

інформацію, отриману від спеціалізованих організацій (галузеві, аналітичні огляди, огляди фондового ринку), а також опубліковану в засобах масової інформації та мережі Інтернет;

інформацію, не підтверджену на яких-небудь носіях.

Крім збору інформації при проведенні оцінки підприємства необхідно також виконати наступні операції щодо підготовки фінансової документації для подальшого проведення етапів оцінки:

а) звести фінансову інформацію про підприємство, що оцінюється, і підприємства-аналога до єдиної основи;

б) перерахувати звітні вартості у поточні: прямим коректуванням активів і грошових сум на значення інфляційних показників; включенням в процедуру дисконтування інфляційних показників:

в) скоректувати статті доходів і витрат таким чином, щоб вони досить повно характеризували результати діяльності підприємства за тривалий період часу;

д) провести облік нефункціонуючих активів і зобов'язань, пов'язаних з ними доходів і витрат.

У процесі оцінки виникає необхідність попередньої перевірки його фінансового становища, яка дозволяє одержати важливі довідкові відомості про оцінюване підприємство і виконати розрахунок коригувальних показників, необхідних для визначення підсумкової вартості бізнесу.

Методика оцінки фінансового становища підприємства для цілей оцінки бізнесу може бути заснована на одному з трьох основних підходів.

1. Організація диференційованого обліку всіх боргових зобов'язань за термінами їх погашення. Паралельно встановлюється інтенсивність майбутніх грошових надходжень і перевіряється їх достатність на окремі моменти часу.

2. Використання спеціального балансу ліквідності, що дозволяє визначити фінансовий стан підприємства. При складанні такого балансу всі статті бухгалтерського балансу перегруповують залежно від швидкості їх обороту. Порівнюючи елементи активів, що реалізуються до визначеного терміну, з елементами пасивів, що до цього терміну повинні бути сплачені (погашені), встановлюють величину платіжного надлишку або платіжного дефіциту на певний момент.

3. Використання показників, розрахованих порівнянням обсягів окремих засобів і джерел, що склалися за станом на конкретний момент часу (показники ліквідності, показники фінансової стійкості і т. д.). Практичне використання будь-якого варіанта показників пов'язано зі встановленням критичного рівня, що в більшості випадків дозволяє одержати правильний діагноз фінансового стану підприємства, для подальшого врахування в процесі оцінки підприємства.

Для цілей оцінки бізнесу ризик слід розглядати як ступінь невизначеності, пов'язаної з одержанням очікуваних у майбутньому доходів, або, як небезпеку недосягнення (відхилення) запланованого обсягу очікуваних майбутніх доходів або ризик нереалізації прогнозу.

Існує два підходи щодо врахування ризику при проведенні оцінки:

1) проведення понижуючого коригування очікуваного майбутнього

прибутку (грошового потоку, дивідендів);

2) використання більш високої ставки дисконту при оцінці очікуваного потоку.

6.3. Процедури й методи оцінки

Відповідно до розглянутих принципів сформувалися три підходи до визначення ринкової вартості господарюючого суб'єкта [26; 32], які містять комплекс процедур і методів оцінки й враховують конкретні умови формування оцінки:

I. Оцінка вартості підприємства (бізнесу) із застосуванням методів витратного підходу здійснюється виходячи з величини активів і зобов'язань, придбаних підприємством за період свого функціонування на основі принципу заміщення (тобто актив не повинен коштувати більше, ніж витрати на заміщення його основних частин).

Витратний підхід до оцінки майна підприємства включає наступні методи оцінки:

Методи оцінки за відновною вартістю.

Відновна вартість (вартість відтворення) визначається витратами за поточними цінами на придбання (або створення) точної копії об'єкта майна. Вартість заміщення визначається витратами за поточними цінами на придбання (або створення) сучасного об'єкта-аналога (який має еквівалентну з існуючим корисність).

Існують такі способи розрахунку відновної вартості чи вартості заміщення:

за способом кількісного аналізу відновна вартість об'єкта оцінки дорівнює сумі вартості будівельно-монтажних робіт, витрат на придбання обладнання, інших витрат (страхових платежів, податків, вартості консультаційних послуг), прибутку забудовника;

за способом порівняльної одиниці вартість об'єкта оцінки розрахо-

вується множенням вартості одиниці виміру об'єкту-аналогу за конструктивними характеристиками, використаним матеріалам та технологією виготовлення ($1м^3$, $1м^2$), на кількість одиниць оцінюваного об'єкта;

за індексним способом відновна вартість об'єкта майна визначається множенням первісної вартості (сума витрат, пов'язаних з виготовленням, придбанням, доставкою, спорудженням, встановленням, страхуванням під час транспортування, державною реєстрацією, реконструкцією, модернізацією та іншим поліпшенням активів) на коефіцієнт індексації (який розраховується згідно з індексом інфляції року, встановленим Держкомстатом, і відповідно до порядку, передбаченого пунктом 8.3.3 Закону України "Про оподаткування прибутку підприємств"). У разі індексації первісної вартості відбувається також індексація величини зносу.

Ринкова вартість підприємства дорівнює різниці між залишковою вартістю матеріальних і нематеріальних активів (різниця між їх відновною вартістю та проіндексованою сумою зносу) та ринковою ціною зобов'язань.

2. Метод оцінки за ліквідаційною вартістю.

Метод ліквідаційної вартості застосовують у випадку, якщо є обґрунтовані сумніви щодо функціонування підприємства в майбутньому.

Ліквідаційну вартість підприємства визначають зменшенням скорегованої вартості всіх активів балансу (сума поточних вартостей грошових потоків від реалізації оцінюваних активів, у тому числі необоротних, запасів, продукції, грошової маси на розрахунковому рахунку та в касі підприємства на дату оцінки) на суму поточних витрат, пов'язаних з ліквідацією підприємства (витрати з оподаткування, страхування та охорони активів до їх продажу, вихідна допомога та виплати працівникам підприємства, управлінські витрати. Всі витрати, за винятком виплат працівникам підприємства, дисконтують за підвищеною ставкою), а також на величину всіх зобов'язань підприємства.

Слід враховувати, що:

земля та будівлі, які знаходяться у повній власності, повинні продаватися за поточною ринковою вартістю;

машини, механізми та інше виробниче обладнання можна продати за суму, меншу ніж їх балансова вартість, оскільки ліквідаційні витрати можуть бути високими, а вартість техніки, яка була у використанні — низькою;

запаси, скоріш за все, можна продавати з невеликим прибутком;

дебітори повинні погасити свої борги повністю.

3. Метод оцінки за показником "чистих активів". Метод чистих активів застосовують у випадку, якщо оцінювач має обґрунтовані відомості щодо функціонування підприємства в майбутньому.

Вартість підприємства за показником "чистих активів" розраховують за такими процедурами: аналіз бухгалтерського балансу на дату оцінки; збір інформації про ринкову вартість активів і зобов'язань підприємства; визначення ринкової (або іншої, відповідно до бази оцінки) вартості матеріальних активів підприємства; визначення ринкової (або іншої, відповідно до бази оцінки) вартості фінансових вкладень підприємства; визначення ринкової (або іншої, відповідно до бази оцінки) вартості нематеріальних активів підприємства, включаючи інтелектуальну власність; визначення ринкової вартості зобов'язань підприємства; визначення вартості підприємства (бізнесу) як різниці між сумарними вартостями його активів і зобов'язань.

ІІ. Оцінка вартості підприємства (бізнесу) із застосуванням методів дохідного підходу заснована на принципі очікування, що потенційний покупець не заплатить за частку в підприємстві (бізнесі) більше, ніж вона може принести доходів у майбутньому. Приведення майбутніх доходів до поточної вартості на дату проведення оцінки засноване на концепції зміни вартості грошей у часі, відповідно до якої доход, отриманий у даний момент часу, має для інвестора більшу цінність, ніж доход, який буде отриманий у майбутньому.

Вартість підприємства методами дохідного підходу розраховують за такими процедурами: підготовка фінансової звітності підприємства, зокрема актуалізація і нормалізація звітності; прогнозування на основі аналізу фінансового стану підприємства показників доходу та витрат підприємства; розрахунок ставки дисконтування (або коефіцієнта капіталізації) в залежності від обраного методу та показника доходу; розрахунок вартості бізнесу шляхом приведення майбутніх доходів на дату проведення оцінки, використовуючи методи дисконтування або капіталізації.

1. Метод дисконтування грошових потоків (DCF) застосовують, коли майбутні грошові потоки підприємства стабільні та є можливість обґрунтовано прогнозувати зміну грошових потоків підприємства в майбутньому.

Очікуваний грошовий потік (або дивіденди) для кожного прогнозного періоду визначають, виходячи з минулих результатів бізнесу, перспектив його розвитку, а також галузевих і загальноекономічних факторів

Грошовий потік (Cash-Flow) складається з чистого прибутку, сум нарахованої амортизації необоротних активів, +(-) змін довгострокових зобов'язань, приросту чистих оборотних активів.

Можливий розрахунок ставки дисконту як суми процентної ставки з мінімальним ризиком і кумулятивної надбавки за ризик (премії за інвестування в це підприємство, й поправки на премії за ризик інвестування в малий бізнес, характер (закритого) товариства, країни інвестування). Якщо оцінюється бізнес, чи інвестиційний проект, спрямований на розширення або підтримку випуску продажів продукції, яку підприємство вже виробляє та спеціалізується, як ставку дисконту можна використовувати вже досягнуту цим підприємством віддачу з інвестицій — фінансовий коефіцієнт доходу на інвестиції.

Вартість підприємства на дату оцінки за цим методом визначають як:

$$V = \sum[CF_t/(1+r)^t] + RV/(1+r)^t \quad (6.1)$$

де V - вартість підприємства на дар/ оцінки;

CF_t - сумарна величина операційного та інвестиційного Cash-Flow

періоді t;

RV - залишкова вартість підприємства з періоді t;

n- ставка дисконтування.

Вартість підприємства можна визначити через дисконтування дивідендів;

$V = N*\sum[D_t/(1+r)^t]$

де V - вартість підприємства на дату оцінки;

D_t -дивіденд у грошевій формі (на одну акцію), очікуваний у періоді 1;

N - кількість випущених або емітованих простих акцій;

г - норма доходності.

2. Метод капіталізації доходів.

Вартість підприємства за цим методом визначають за нетто-під-ходом як частка від ділення очікуваних доходів підприємства, що підлягають капіталізації, й ставки вартості власного капіталу.

За брутто-підходом вартість підприємства встановлюють як різницю частки від ділення прибутку до сплати процентів на середньозважену вартість капіталу й суми позичкового капіталу.

III. Оцінку вартості підприємства (бізнесу) із застосуванням методів порівняльного підходу проводять шляхом порівняння (зіставлення) об'єкта оцінки з аналогічними об'єктами, у відношенні яких є інформація про ціни угод з ними, або з цінами раніше укладених угод з об'єктом оцінки.

Відбір підприємств для порівняння виконують за наступними критеріями: належність до тієї чи іншої галузі, регіону; вид виробленої продукції чи послуг; диверсифікація продукції чи послуг; стадія життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство; розміри підприємств, стратегія їх діяльності, фінансові характеристики.

1. Метод компанії-аналога (метод угод)

Вартість підприємства методом компанії-аналога (угод) розраховують за такими процедурами: збір і обробка інформації, необхідної для визначення можливих аналогів об'єкта оцінки, вибору з їх числа аналогів

об'єкта оцінки і розрахунку цінових мультиплікаторів; визначення можливих аналогів об'єкта оцінки; обґрунтований відбір з числа можливих аналогів об'єкта оцінки аналогів об'єкта оцінки; визначення ціни аналогів об'єктів оцінки, прийнятих для розрахунку цінових мультиплікаторів: визначення складу цінових мультиплікаторів і обґрунтування їх вибору; визначення бази порівняння за об'єктом оцінки та аналогам об'єкта оцінки за кожним з обраних цінових мультиплікаторів; необхідні корегування на відмінності між об'єктом оцінки та аналогами об'єкта оцінки; розрахунок цінових мультиплікаторів за кожним аналогом об'єкта оцінки; розрахунок вартості об'єкта оцінки як добуток цінового мультиплікатора за кожним аналогом об'єкта оцінки на відповідну базу порівняння об'єкта оцінки; узагальнення результатів розрахунків вартості об'єкта оцінки при використанні різних цінових мультиплікаторів і аналогів об'єкта оцінки; визначення відповідності отриманих результатів принципам оцінки, характеристикам об'єкта оцінки, предмету та умовам угоди, аналіз достатності та вірогідності інформації, та висновок про ступінь прийнятності отриманого результату при виведенні підсумкової величини вартості об'єкта оцінки

Залежно від способу визначення фінансової бази ціновими мультиплікаторами є: інтервальні (ціна/прибуток, ціна/грошовий потік, ціна/дивідендні виплати); миттєві (ціна/балансова вартість, ціна/чиста вартість активів).

Застосування методу підприємства-аналога допускається у випадку використання як мінімум трьох аналогів об'єкта оцінки за кожним ціновим мультиплікатором, методу угод — як мінімум двох аналогів об'єкта оцінки за кожним ціновим мультиплікатором.

2. Метод галузевих коефіцієнтів.

На основі аналізу практики продажів бізнесу в тій чи іншій галузі визначається залежність між ціною продажу та яким-небудь показником. У результаті узагальнення розроблені досить прості формули визначення вартості підприємства, яке оцінюється. Досвід західних оціночних підпри-

ємств свідчить про наступне:

рекламні агенції та бухгалтерські фірми продаються, відповідно, за 0,7 та 0,5 від річної виручки;

ресторани й туристичні агенції від валової виручки-відповідно 0,25-0,5 та 0,04-0,1;

заправні станції — 1,2 - 2,0 від місячної виручки;

підприємства роздрібної торгівлі — 0,75 - 1,5 від суми: чистий дохід + обладнання +запаси;

машинобудівні підприємства — 1,5 - 2,5 від суми: чистий дохід + запаси.

6.4. Коригування вартості

Коригування вартості підприємства на фінансовий стан. Для врахування фінансового стану при проведенні оцінки підприємства використовують кількісний показник — надлишок (дефіцит) оборотного капіталу (розраховують зіставленням необхідного і наявного оборотного капіталу).

Якщо проведений аналіз фінансового станову підприємства виявляє:

надлишок оборотного капіталу, то його необхідно додати до отриманої ціни підприємства, оскільки його величина виражає наявні та невикористані високоліквідні активи;

дефіцит оборотного капіталу, його необхідно відняти з отриманої ціни підприємства, тому що це кошти, які власник (інвестор) підприємства повинен вкласти з метою забезпечення його безперебійного функціонування в майбутньому.

Коригування вартості підприємства на оцінювану частку (ступінь контролю). Вартість контролю залежить від можливості здійснювати будь-яке право або весь набір прав, пов'язаних з контролем над підприємством. Якщо об'єктом оцінки є контрольна участь, виконують коригування в

розмірі премії за контрольну участь. Якщо об'єктом оцінки є неконтрольна участь, виконують коригування в розмірі знижки за неконтрольну участь.

Коригування вартості підприємства на ліквідність частки, що оцінюється. Придатність до швидкої реалізації пакету акцій виразно підвищує вартість підприємства (бізнесу) (премія за ліквідність), і, навпаки, відсутність ліквідності знижує його вартість. Відсутність ліквідності пакету акцій може бути врахована одним з трьох способів: збільшенням ставки дисконту для врахування недоліків, пов'язаних з неліквідністю; окремою знижкою на неліквідність; врахуванням знижки на ліквідність в процесі корегування на ризик.

Інші фактори, які слід брати до уваги в різних випадках: основний управлінський персонал; вузькість асортименту виготовленої продукції; інтенсивність і характер зусиль підприємства а області НДДКР. його положення в галузі, масштаби та якість активів у порівнянні з іншими підприємствами, освітні й навчальні програми.

Підсумкова величина вартості об'єкта оцінки повинна ґрунтуватися на розрахункових величинах, отриманих за результатами застосування методів оцінки, і залежати від відповідності застосованих підходів і методів оцінки принципам оцінки, характеристикам об'єкта оцінки, предмету й умовам передбачуваної угоди з об'єктом оцінки. Оцінювач обґрунтовує в звіті відповідність результатів, отриманих з використанням різних підходів і методів оцінки, цим критеріям і вибір того або іншого значення питомої ваги кожного метода при виведенні підсумкової величини вартості

Модуль 2. ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЙОГО СТАНУ

Тема 7. УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА

7.1. Цілі, принципи й методи управлінського аналізу

Необхідність проведення управлінського аналізу визначається декількома факторами: показники діяльності підприємства не відповідають очікуванням акціонерів (власників); необхідно виявити проблеми управління, що є причинами зниження ефективності діяльності; потрібно стимулювати зростання ефективності діяльності підприємства; існують труднощі у визначенні проблемних областей підприємства; відсутні ресурси, необхідні для вивчення системи управління підприємства; потрібно визначити внутрішні ресурси й можливості, які можуть розглядатися як сильні і слабкі сторони підприємства, оцінити їх важливість і встановити, які з них можуть стати основою конкурентних переваг.

Управлінський аналіз — це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, спрямований на оцінку їх наявності та відповідності поставленим цілям і завданням (зокрема, стратегічним завданням забезпечення та підтримки конкурентних переваг підприємства), на оцінку поточного стану підприємства, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем.

Конкретний перелік показників, ресурсів і сфер діяльності підприємства, які необхідно проаналізувати, змінюється з урахуванням зміни умов функціонування підприємства.

Можна виокремити чотири напрямки, за якими може проводитися управлінський аналіз:

1. Процесний аналіз управління — аналіз ефективності й результативності діяльності менеджменту (процесів планування, організації, коор-

динації та контролю).

2. Функціональний аналіз управління — аналіз ефективності та результативності управління за окремими функціями (функція маркетингу, виробнича функція, функція постачання, функція управління фінансами, функція загального управління, функція управління персоналом), тобто відповідними функціональними підрозділами підприємства,

3. Ситуаційний аналіз або аналіз відповідності й взаємозв'язків у межах існуючої системи управління з різними факторами та компонентами зовнішнього середовища (SWOT-аналіз, аналіз стратегічної позиції, займаної підприємством, аналіз сегментів ринку, аналіз конкуренції та позиційний аналіз).

4. Внутрішній аналіз відповідності й взаємозв'язків у межах комплексної системи управління підприємством (комплексний аналіз ступеню інтеграції, автоматизації функціональних підсистем, аналіз інформаційних систем підтримки прийняття управлінських рішень).

Комплексний аналіз складається з аналізу за всіма напрямками, під час експрес-діагностики можна обмежитися будь-яким одним з підходів, що виявиться найбільш придатним, виходячи з мети аналізу.

Робота з проведення організаційної діагностики дозволяє: виявити ключові проблеми; причини й джерела їхнього виникнення; варіанти вирішення цих проблем з прогнозом можливих результатів.

Консультування з управління та організаційного розвитку — це вид консультативної діяльності, в основі якої лежать контрактні відносини з надання послуг підприємствам за допомогою спеціально навчених і кваліфікованих осіб щодо виявлення, аналізу та вирішення проблем, пов'язаних з управлінською діяльністю в цілому і діяльністю фінансово-економічних, комерційних (збутових, маркетингових, постачальницьких, складських), кадрових, інформаційних та інших служб зокрема. Консультаційні послуги можна виконувати в різних формах; від консультацій у вигляді зворотного зв'язку з керівництвом підприємства і звітів про систему

управління, слабкі місця та причини труднощів, перешкод, до прогнозування розвитку конкретної ситуації й рекомендацій щодо вирішення існуючих на підприємстві проблем, та, в разі необхідності, сприяння здійсненню заходів з удосконалення діяльності підприємства.

Головне завдання консультантів — допомога клієнтам у розв'язанні їх управлінських проблем — може бути виконано через:

експертне консультування, коли консультант виконує діагностування, пропонує рішення і рекомендації щодо їх впровадження;

процесне консультування, коли консультант-постійно взаємодіючи з клієнтом, оцінює його ідеї, пропозиції, проводить за його сприянням аналіз проблем і підготовку рішень, допомагаючи клієнту самому знайти проблему й визначити шляхи її вирішення;

навчальне консультування, коли консультант не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, але ще надає клієнту відповідну теоретичну та практичну допомогу у формі лекцій, семінарів, тренінгів, посібників, як знаходити та вирішувати проблеми.

На практиці всі три підходи найчастіше перетинаються і взаємодоповнюють один одного, залежно від того, що необхідно клієнту: щоб вирішення проблеми знайшли за нього, або щоб йому допомогли вирішити проблему, або щоб його навчили як її вирішувати.

Підприємство може застосовувати наступні способи консультування:

виконання проекту консультантом. Цей спосіб передбачає постійну координацію консультантом проекту від його початку до завершення (виявлення проблем, розробка рішень, впровадження рішень);

розробка інструментарію. При цьому способі підприємство визначає мету дослідження, формулює гіпотези. Завданням консультанта є самостійне або спільне з підприємством визначення джерел інформації, методу збору даних, обсягу вибірки. До завдання консультанта можуть також входити попередні іспити методу (оцінка якості перших отриманих даних);

супровід передбачає періодичну участь консультанта на всіх стадіях,

крім польових досліджень;

консультування передбачає участь консультанта на етапі визначення проблеми. Консультант структурує проблему, вивчає можливості її вирішення, формулює гіпотези, Іноді пропонує метод розв'язання проблеми, частіше напрямок пошуку й альтернативні можливості;

внутрішнє консультування передбачає постійну роботу консультанта в штаті підприємства з підпорядкуванням керівнику підприємства. При достатньому обсязі завдань може бути доцільним створення внутрішнього консультативного підрозділу на підприємстві;

інші способи консультування. Для особливо значущих проектів у штат підприємства може вводитися консультаційна група, яка здійснює всі необхідні організаційні процеси (діагностику підприємства, ринкові дослідження, розробку стратегій, підбор кадрів і т. д.), які підприємство якісно реалізувати не в змозі. Для проблемних підприємств може застосовуватися самоусунення керівника (власника) від управління і призначення консультанта тимчасовим керуючим. Іноді консультантами виконується створення підприємства "з нуля".

Залежно від специфіки поставлених завдань може бути обраний спосіб консультування, найбільш доцільний стосовно витрат і ефекту, що досягається.

Основними методами одержання якісної інформації є:

кабінетні дослідження — робота з бухгалтерськими документами, статистичною та іншою внутрішньою інформацією;

самодіагностика — оцінка відібраними керівником підприємства співробітниками стану різних систем і підсистем підприємства щодо відповідності поставленим цілям і завданням, наявності необхідних ресурсів, за допомогою різних методів і процедур;

діагностичне інтерв'ю — бесіди з керівниками й фахівцями підприємства, експертами про їх розуміння проблем і шляхи їх вирішення, анкетні опитування працівників підприємства;

діагностичне спостереження — знайомство з зовнішніми проявами діяльності підприємства, роботою співробітників в офісах, на виробництві, присутність на нарадах, презентаціях, виставках, вивчення рекламних матеріалів тощо;

"мозковий штурм", конференції та інші методи групової роботи.

Повноцінна діагностика не може зводитися тільки до якогось одного з цих підходів: дані, отримані за результатами проведення кожного з них, між собою зіставляються і узагальнюються.

За результатами діагностики формується системне бачення керівництвом підприємства проблемних областей, що дозволяє оцінити поточний стан і тенденції розвитку комерційної, виробничої, фінансової складової діяльності підприємства, визначити слабкі місця в управлінні, розставити "по місцях" проблеми, з'ясувати причини і джерела їх виникнення і встановити пріоритети в роботі з проблемами підприємства, оцінити можливі варіанти розв'язання цих проблем з прогнозом можливих результатів, виробити попередні рекомендації з розробки стратегії розвитку підприємства на середньострокову або довгострокову перспективу. Крім цього, керівництвом приймаються обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок використання виявлених резервів із прогнозованим економічним ефектом.

Звіт за результатами організаційної діагностики включає наступні розділи; сильні сторони підприємства, структура його проблемного поля, основні зовнішні й внутрішні погрози, висновки та рекомендації щодо вирішення тих проблем, подолання яких допоможе легше і швидше вирішити інші проблеми або зробить їх неактуальними, а також можливий план-програму впровадження змін.

7.2. Визначення стратегічних ресурсів підприємства і сфер діяльності. Конкурентні переваги підприємства

За результатами управлінського аналізу й аналізу діяльності конкурентів підприємство повинне визначити свої конкурентні переваги.

Конкурентні переваги підприємства (КПП) — це унікальні відчутні та невловимі ресурси, якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі для даного підприємства сфери бізнесу, що дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі. На відміну від сильних і слабких сторін підприємства конкурентні переваги забезпечують надання споживачам такого продукту, що представляє для них певну цінність і за який вони готові платити гроші.

В основі конкурентних переваг можуть лежати ресурси підприємства, які для цілей аналізу поділяються на відчутні й невловимі ресурси [21; 22].

Відчутні ресурси, або матеріальні активи — це фізичні фінансові активи підприємства, що відбиті а бухгалтерському балансі (основні фонди, запаси, грошові кошти і т. д.).

Невловимі ресурси, або нематеріальні активи:

не пов'язані з людьми невловимі активи — торговельна марка, ноу-хау, престиж, Імідж підприємства;

невловимі людські ресурси — кваліфікація персоналу, досвід, компетенція, популярність управлінської "команди".

Щодо сильних і слабких сторін діяльності підприємства можлива внутрішня оцінка, тоді як конкурентні переваги повинні сприйматися споживачами як такі, інакше вони не є перевагами підприємства.

Визначити й оцінити стратегічні ресурси підприємства (існуючій і необхідний у перспективі стратегічний потенціал) можна на основі спеціальної таблиці (табл. 7.1), до якої включаються кількісні або якісні показники.

Таблиця 7.1. - Матриця стратегічних ресурсів

Елементи стратегічного потенціалу	Види ресурсів						
	фінансові	кадрові	інформаційні	технічні	технологічні	управлінські	організаційні
Здатність до макроекономічного аналізу в країні і за її межами							
Здатність до своєчасного виявлення актуальних нестатків, потреб і запитів потенційних покупців							
Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів і послуг							
Здатність до висування конкурентноздатних ідей в області конструювання, технології та організації виробництва							
Здатність до реалізації ідей у процесі виробництва, просування на ринок і післяпродажного сервісу							
Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків факторів виробництва							
Здатність до забезпечення незалежності підприємства від кон'юнктури товарних, фінансових ринків і ринків факторів виробництва							
Здатність до підтримки конкурентного статусу підприємства за рахунок керування набором СЗГ							
Здатність до забезпечення внутрішньої гнучкості виробничої системи за рахунок оснащення виробництва технікою і гнучкою технологією							
Здатність забезпечити гнучкість внутрішньої структури підприємства за рахунок формування відповідного кадрового потенціалу							
Здатність здійснити зміни архітектурно-планувальних рішень відповідно до змін цілей підприємства							
Здатність забезпечити високий рівень кваліфікації персоналу							
Здатність забезпечити необхідний рівень конкурентноздатності товарів для захоплення лідерства							
Здатність забезпечити випуск товарів і послуг в обсягах, що відповідають реальному попитові, з урахуванням запланованої частки ринку в окремих сегментах	-						
Здатність забезпечити високу ефективність функціонування підприємства за рахунок раціонального використання інвестиційних можливостей							
Здатність забезпечити розробку та реалізацію стратегічної програми технічного та соціального розвитку підприємства							

Під стратегічним потенціалом підприємства [21; 22] розуміється сукупність наявних ресурсів і можливостей (здібностей) для розвитку та реалізації стратегії підприємства. В умовах нормальної економіки до

стратегічного потенціалу можуть бути віднесені всі ресурси, що забезпечують досягнення конкурентних переваг підприємства.

Конкурентний статус підприємства (КСП) характеризує передумови досягнення підприємством того або іншого рівня конкурентної переваги.

Ці передумови визначаються:

стратегічним потенціалом підприємства (тобто внутрішніми факторами конкурентноздатності підприємства);

сукупним впливом зовнішніх факторів маркетингового середовища (детермінантів "національного ромба") на умови досягнення визначеного рівня конкурентної переваги.

Головне завдання у визначенні КСП — оцінка ступеня достатності розвитку стратегічного потенціалу підприємства (СПП) і умов зовнішнього маркетингового середовища для підтримки на високому рівні КПП [35]. Для цього повинні бути виконані наступні дії:

за кожним елементом стратегічного потенціалу визначаються ресурси, що можуть забезпечити досягнення цілей підприємства на тому чи іншому етапі ЖЦ КПП. Порівнюючи значення фактичних і необхідних параметрів ресурсів, визначають показники відповідності фактичних параметрів необхідним за кожним елементом стратегічного потенціалу, що зводять в узагальнюючу оцінку з урахуванням значущості кожного елемента;

встановлюється ступінь достатності умов, сформованих елементами маркетингового середовища На основі обробки отриманої інформації експертним шляхом визначають, наскільки сприятливі зовнішні умови для досягнення підприємством максимального значення рівня КПП на тому або іншому етапі його ЖЦ.

Кількісну оцінку рівня КСП використовують для наступного аналізу причин найбільш істотної розбіжності між фактичними і необхідними значеннями параметрів СПП, виявлення ступеня позитивного (або негативного) впливу зовнішніх факторів на рівень конкурентної переваги підприємства й розробки на основі такого аналізу найбільш актуальних цілей

стратегічного розвитку підприємства.

Результати оцінки рівня КСП зводять в аналітичні таблиці, за допомогою яких аналізують рівень КСП у таких розрізах:

1) визначення забезпеченості на кожному етапі ЖЦ КПП елементів СПП ресурсами як за кожним елементом стратегічного потенціалу, так і за кожним видом ресурсу:

який елемент стратегічного потенціалу підприємства має потребу в першочерговому забезпеченні тим або іншим ресурсом на тому або іншому етапі ЖЦ КПП;

впливаючи на який елемент стратегічного потенціалу можна найбільш ефективно посилити весь стратегічний потенціал підприємства;

який вид ресурсу має потребу в першочерговому розширенні;

який вид ресурсу насамперед потрібно розширювати з погляду підвищення ефективності функціонування підприємства;

для якого елемента стратегічного потенціалу ефективніше розширення того або іншого ресурсу?

2) визначення рівня КСП, сформованого стратегічним потенціалом підприємства як за кожним видом ресурсів, кожною фазою (етапом) ЖЦ КПП, так і за стратегічним потенціалом підприємства в цілому:

який етап ЖЦ КПП у найбільшій мірі забезпечений ресурсами; який вид ресурсу стримує посилення стратегічного потенціалу підприємства;

за якими перевагами розподіляти ті або Інші ресурси по етапах ЖЦ КПП;

3) визначення рівня КСП, сформованого детермінантами "національного ромба", як за кожною детермінантою, кожною фазою ЖЦ КПП, за усім ЖЦ КПП, так і в цілому по всьому "національному ромбу":

які детермінанти "національного ромба" формують найбільш або найменш сприятливі умови для створення і підтримки на тому чи іншому етапі ЖЦ конкурентної переваги підприємства;

на яких етапах ЖЦ КПП усіма детермінантами "національного ромба" сформовані найбільш або найменш сприятливі умови для створення та підтримки КПП;

яким є сукупний вплив усіх детермінантів "національного ромба" на рівень конкурентного статусу підприємства;

4) визначення рівня КСП, формованого сукупним впливом внутрішніх і зовнішніх факторів;

який рівень конкурентного статусу підприємства на кожному етапі ЖЦ КПП;

як впливають на рівень КСП на кожному етапі внутрішні й зовнішні фактори КПП;

на які фактори (стратегічний потенціал підприємства або детермінанти "національного ромба") слід в першу чергу спрямувати діяльність керівництва підприємства для підвищення його конкурентного статусу.

Узагальнююча кількісна оцінка КСП, за якою визначається конкурентна позиція підприємства, дозволяє вести цілеспрямований пошук найкращих варіантів створення та підтримки сприятливих передумов для досягнення високого рівня конкурентної переваги підприємства на всіх етапах життєвого циклу.

7.3. Існуючі підходи до визначення структури управлінського аналізу

Можливі різні підходи до визначення структури проведення управлінського аналізу. Часто такий аналіз проводять по сферах діяльності, або внутрішніх ресурсах підприємства, потенціал їх розвитку порівнюють з аналогічними характеристиками конкурентів

Система McKincey забезпечує комплексне охоплення при аналізі всіх сторін виробничої діяльності підприємства — від проектування до збуту та сервісного обслуговування продукції, але при цьому за рамками аналізу

залишаються питання забезпечення даного процесу фінансовими й трудовими ресурсами, а також питання організації управління.

Керівництву підприємства необхідно періодично проводити порівняльний аналіз свого ланцюжка створення цінностей з ланцюжками конкурентів: за підсумками якого можна виявити найкращу практику виконання визначеного виду діяльності, найбільш ефективний спосіб мінімізації витрат. Зменшення витрат на основних етапах створення цінності означає одержання конкурентної переваги, незалежно від того, чи спрямовано воно на зниження цін або зміцнення іміджу. Так. досліджуючи процес крок за кроком, можна визначите де підприємство конкурентноздатне, а де — вразливе. Проводячи перестановки, удосконалюючи або виключаючи з "ланцюжка цінностей" окремі елементи, можна підвищити конкурентноздатність підприємства. Проте для досягнення конкурентної переваги варто підходити до "ланцюжка цінностей" як до системи, а не як до набору компонентів.

Запропонована японським консультантом R. Ohmae схема проведення діагностики підприємства, на відміну від попередніх схем, орієнтована на ринкові можливості підприємства й забезпечує комплексний аналіз (підхід R. Ohmae).

У разі діагностування підприємства за методом самооцінки Tito Conti, підприємство розглядається і оцінюється за трьома областями:

область результатів — через результати бізнесу, задоволення споживачів, задоволення Інтересів власників підприємства, задоволення очікувань персоналу, задоволення інтересів та очікувань партнерів;

область процесів — через основні бізнес-процеси (які створюють з вхідних ресурсів кінцевий продукт, що має споживчу цінність для покупця), обслуговуючі бізнес-процеси (які забезпечують входи тільки для основних бізнес-процесів), бізнес-процеси загального призначення (які створюють інфраструктуру підприємства), бізнес-процеси корпоративного управління);

область системних факторів — через лідерство, стратегії та плани,

людські ресурси, організаційні структури та інші ресурси.

За результатами діагностики формується системне бачення процесів, ресурсів і інших системних факторів підприємства, встановлюється їх наявність та ступінь відповідності поставленим цілям і завданням, визначається здатність досягати встановлені результати.

Модель SCORE — модель, що дозволяє підприємству виробити стратегії переходу від проблеми до її рішення. SCORE є абревіатурою від англійських: Symptom (симптом), Cause (причина), Outcome (результат), Resource (ресурс), Effect (ефект).

У процесі діагностики виявляються слабкі місця (симптоми) існуючої системи управління (зокрема, взаємовідносини з клієнтами; управління фінансами; ефективність внутрішніх бізнес-процесів; інновації та розвиток інфраструктури; навчання і розвиток персоналу), аналізують і виявляють причини їх виникнення. Складають структурований опис проблемного стану підприємства, виражений через фактори успіху та показники ефективності бізнесу.

Після визначення поточного стану з'ясовують результати — конкретні цілі або бажаний стан, якого підприємство хоче досягти,— у вигляді набору ключових показників ефективності процесів підприємства, виявлених в ході визначення симптомів і причин, а також їх майбутніх значень

Ефекти — це більш довгострокові наслідки досягнення конкретного результату. Визначення ефектів містить виявлення "кінцевих причин", тобто майбутніх цілей, завдань або намірів, які задають напрямок або впливають на систему, визначаючи, таким чином, зміст, цілеспрямованість або доречність поточних дій.

Для підприємства має бути визначений список "процедур", виконання яких дозволить йому досягти поставлених цілей і завдань. У моделі ЗСОРЕ "процедури" називають ресурсами. Вони можуть бути представлені або у вигляді простого переліку необхідних дій з вказівкою дат початку і закінчення (або без них), або у вигляді докладного плану проекту.

Визначені в такий спосіб процедури можуть бути виконані як співробітниками самого підприємства, так і силами запрошених фахівців. Деталізація ресурсів залежить від ступеня визначеності того, хто буде надалі виконувати вказані роботи.

Для оцінки ефективності треба розглянути два стани системи управління. Перший стан, початковий (стан "як є"), що характеризується набором показників ефективності системи управління. Другий стан, кінцевий (стан "як повинний бути"). Він має той же набір показників ефективності системи управління, для яких слід розрізняти цільові значення показників ефективності, пов'язаних з розвитком підприємства, і значення показників ефективності, яких можна досягти в результаті проекту. Подальший аналіз ефекту може бути виконаний різними способами (залежно від цілей і завдань аналізу): порівнянням різниці між значеннями показників ефективності кінцевого й початкового стану; аналізуючи ступінь наближення підприємством до поставлених цільових значень показників ефективності в результаті проекту; оцінюючи відхилення фактично досягнутих значень показників ефективності від запланованих.

Тема 8. ДІАГНОСТИКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

8.1. Сутність, основні характеристики й складові виробничого потенціалу підприємства

Потенціал промислового підприємства [2; 6; 11; 33] розглядається як здатність підприємства до виробництва й реалізації конкурентоспроможної продукції, за умов раціонального використання існуючих ресурсів і можливостей, в обсягах, необхідних для забезпечення ефективного функціонування підприємства відповідно до його стратегічних і тактичних планів розвитку.

Виробничий потенціал підприємства відображає спроможність наявних (на підприємстві виробничих) ресурсів (персоналу і засобів виробництва) до перетворення вихідних ресурсів в умовах раціонального взаємозв'язку виробничих процесів, з урахуванням специфіки технології, ресурсозабезпечення, комунікацій та завантаження потужностей, на готову продукцію і послуги.

До характеристик виробничого потенціалу відносяться: цілісність, складність, взаємозамінність, альтернативність його елементів, взаємозв'язок і взаємодія його елементів, здатність до сприйняття в якості елементів новітніх досягнень науково-технічного прогресу, здатність до розвитку шляхом безпосереднього та систематичного використання нових технологічних ідей, гнучкість виробничої системи, потужність виробничого потенціалу.

До структурних особливостей слід віднести цілісність, складність, взаємозамінність елементів, їх взаємозв'язок і взаємодію. Якісними характеристиками можна вважати здатність елементів потенціалу до сприйняття досягнень науково-технічного прогресу, гнучкість виробничого потенціалу. Головна кількісна характеристика виробничого потенціалу підприємства — виробнича потужність — максимальна реальна можливість випуску продукції необхідної якості в номенклатурі та асортименті плану за певний період часу при використанні наявного обладнання й реалізації заходів з вдосконалення технології, організації виробництва і праці.

Трудовий потенціал підприємства є складовою частиною виробничого потенціалу, що за своїми якісними й кількісними характеристиками повинна відповідати потребам виробництва щодо забезпечення ефективного функціонування підприємства згідно з його стратегічними і тактичними планами розвитку.

Виробнича здатність господарської системи визначається кількістю використовуваних засобів праці — наступний елемент виробничого потенціалу. Засоби праці взаємозамінні з іншими видами ресурсів. Особливо

висока взаємозамінність між основними фондами й живою працею.

Технологія не є речовинним елементом виробництва і завжди матеріалізується в тій або іншій системі засобів праці. Однак вона визначає форми зв'язку особистих і речовинних елементів виробництва, а також усі просторові й тимчасові зв'язки між речовинними елементами і стадіями виробництва. Тому технологія є одним з найважливіших елементів виробничого потенціалу.

Останній елемент виробничого потенціалу підприємства — інформація — є специфічним ресурсом. У виробничих процесах інформація виконує сполучну роль, поєднуючи його елементи як одне ціле: регулює споживання ресурсів і заміщення одних видів ресурсів іншими; визначає направленість процесу виробництва, сприяє підвищенню продуктивності праці й засобів праці, підвищенню рівня та ефективності технологій. Значна частина ресурсів у вигляді інформації міститься у самій господарській ланці як результат дії її служб, а також від інших спеціалізованих організацій.

8.2. Оцінка стану та використання виробничого потенціалу

ТехнІко-технологічна складова виробничого потенціалу підприємства — це система наявних техніко-технологічних можливостей підприємства з випуску конкурентоспроможної продукції, що визначається технічним оснащенням, рівнем технології виробництва та сукупністю всіх технологічних знань, досвіду, ноу-хау, що використовуються для виробництва продукції.

Таблиця 8.1. - Основні показники технічного рівня виробництва

№	Ознака групування показників	Показники
1	Технічний рівень устаткування	1.1. Продуктивність (потужність) 1.2. Надійність, довговічність 1.3. Питома металомісткість 1.4. Середній строк експлуатації 1.5. Частка прогресивних видів обладнання в загальній кількості 1.6. Частка технічно й економічно застарілого обладнання в загальному парку
2	Ступінь техозброєності праці	2.1. Фондоозброєність праці 2.2. Енергоозброєність праці
3	Рівень прогресивності технології	3.1. Структура технологічних процесів за трудомісткістю 3.2. Частка нових технологій за обсягом продукції 3.3. Середній вік технологічних процесів, що застосовуються 3.4. Коефіцієнт використання сировини та матеріалів
4	Рівень механізації та автоматизації виробництва	4.1. Ступінь охоплення робітників механізованою працею 4.2. Частка обсягу продукції, що виробляється за допомогою автоматизованих засобів праці

Основні питання дослідження техніко-технологічного комплексу підприємства [33] подані у табл. 8.2

Таблиця 8.2. - Дослідження техніко-технологічного комплексу

Мета дослідження	Методи дослідження
Визначення ступеня зносу основних засобів і наявності устаткування, придатного для випуску конкурентноздатної продукції	Аналіз даних бухгалтерського обліку. Інвентаризація основних засобів. Ринкова оцінка активів
Визначення можливості забезпечити внутрішні конкурентні переваги підприємства	Вивчення техніко-економічних характеристик устаткування за даними інвентаризації та технічної документації. Порівняння за аналогічними комплексами операцій з технологічно родинними підприємствами
Визначення можливості виробництва диференційованого товару	Виявлення атрибутів товарів на основі їх технічних, характеристик, забезпечуваних технологічним комплексом підприємства. Порівняння з технологічно родинними підприємствами
Визначення можливостей перебудови технологічного комплексу на нові вироби	Виявлення у складі устаткування універсального, спеціалізованого та гнучкого автоматизованого технологічного комплексів
Визначення типу технологій за етапами життєвого циклу	Аналіз реальної і можливої галузевої приналежності та визначення типів технологій у цих галузях

Одне з головних питань, яке треба з'ясувати при дослідженні цієї складової виробничого потенціалу — наскільки основні фонди підприємства придатні для виробництва конкурентноздатної продукції.

При цьому, поряд з технічними характеристиками, велике значення мають техніко-економічні характеристики устаткування, що визначають витрати виробництва. До них відносяться: продуктивність; якість (технічні характеристики) виробів або продуктів, які виробляються на даному устаткуванні; вартість устаткування і термін служби, що визначають розмір амортизаційних відрахувань; вид та ціна сировини, що використовується, енергоємність виробництва, ціна необхідних видів енергії та енергоносіїв; коефіцієнт корисного використання сировини (величина втрат і відходів), коефіцієнт корисної дії енергетичних агрегатів і двигунів; необхідні витрати на оплату праці основного і допоміжного персоналу; вартість поточного обслуговування та ремонту (запасних частин, видаткових матеріалів) та ін.

При проведенні діагностики виробничого потенціалу підприємства, по-перше, необхідна детальна інвентаризація основних фондів підприємства й роздільна оцінка корисності кожної одиниці для виробництва. Наступний крок — порівняння даних технологічного комплексу з даними технологічно родинних підприємств за аналогічними технологічними операціями не тільки з реальними конкурентами за виробленою продукцією у даний час, але й з потенційними конкурентами, яке мають близький технологічний профіль. При неможливості забезпечення рівня якості, досягнутого підприємствами-конкурентами, оцінка технологічного комплексу за витратами також актуальна, тому що на деяких типах ринків можливість робити продукцію дешевше дає не менші переваги, ніж можливість робити кращу продукцію. Для нематеріальних активів (технічна документація, патенти, ліцензії та інші дозвільні документи) порівняння з Іншими підприємствами здійснюється не за витратами, а за відповідністю сучасному науково-технічному рівню.

Ще одне важливе питання аналізу технологічного комплексу — ви-

значення типу технології. Залежно від співвідношення тривалості життєвих циклів технологій, попиту на товари даного типу і конкретних товарів, що виробляються за допомогою цих технологій, виділяють три типи технологій: стабільну, плідну й мінливу.

Стабільна технологія залишається незмінною протягом усього життєвого циклу попиту. Плідна технологія зберігається тривалий час. Мінлива технологія характеризується появою за період життєвого циклу попиту, крім нових виробів, низки базових технологій, що змінюють одна одну.

Якщо при діагностиці з'ясується, що устаткування підприємства спеціалізоване, гнучкі технології не реалізовані, то таке підприємство може працювати тільки в галузі зі стабільною технологією, тому що у разі плідних технологій інвестиції в заміну технологічного комплексу не встигнуть окупитися. Оскільки на стадії зрілості попиту будь-яка галузь може перемінити тип технології на плідну, для такого підприємства варто шукати можливість працювати в галузі зі зростаючим попитом, потім накопичувати кошти для кардинальної заміни технологічного комплексу та тільки після цього намагатися "прорватися" у галузі з плідними технологіями. Крім техніко-технологічної складової для цього потрібний високий кадровий та інноваційний потенціали.

Процес оцінки властивостей і здібностей працівників слід проводити в два підходи. Первинною буде оцінка Індивідуальних параметрів якісних і кількісних характеристик кожного працівника. Відповідно вторинним буде комплексна оцінка всього трудового потенціалу підприємства.

В основу комплексної оцінки покладено три інтегровані оцінки (оцінка індивідуальних якостей; оцінка праці; оцінка результатів праці), кожну з яких можна розкрити в такий спосіб.

Оцінка індивідуальних якостей включає: оцінку професійних якостей (знання, навички, уміння, кваліфікація, досвід); оцінку ділових якостей (особливості відношення до роботи, цілеспрямованість, наполегливість,

творча активність та інше); оцінку особистих якостей (психофізичні, фізичні, духовні). Оцінка праці працівника включає: оцінку витрат часу, оцінку складності праці. В оцінку результатів праці входить: оцінка результатів індивідуальної праці працівника; оцінка внесків керівників в управлінські показники роботи апарата і внесків у виробничі результати діяльності.

Оцінку індивідуальних якостей може бути проведено за допомогою тестування, аналізу анкетних даних, спостереження, інтерв'ювання, співбесіди, оцінних листів, ранжирування та ін. Оцінку праці працівника може бути здійснено за допомогою фотографії робочого дня, хронометражу, фотохронометражу, шкали вимог та ін. Оцінку результатів праці може бути проведено за допомогою цільового методу, методів експертних оцінок та іншого.

Напрямки аналізу:

1. Динаміка кількісних і якісних характеристик персоналу

2. Відповідність фактичного рівня трудового потенціалу необхідному

3. Ступінь використання трудового потенціалу

Заключним моментом у ході проведення діагностики трудового потенціалу підприємства є аналіз витрат і ефективності вкладень у формування трудового потенціалу підприємства за наступними групами:

1) витрати, які несе підприємство на вже найнятий і працюючий на ньому персонал;

2) витрати, що на заданий момент часу внаслідок фінансових можливостей підприємство може собі дозволити витрачати на персонал;

3) витрати, які підприємство буде нести в ході формування трудового потенціалу, що відповідає за всіма показниками тим параметрам, які закладені в моделі трудового потенціалу.

Аналіз кожної групи витрат здійснюють з віднесенням їх до поточних і одноразових витрат.

Однією з основних характеристик та елементів виробничого потенціа-

лу є інформація Інформаційними ресурсами є: дані (або вихідна інформація); технологія (сукупність Інформації, що характеризує процес переробки ресурсів та знань у корисний результат); продукт (інформація, обробку якої в рамках підприємства повністю завершено). У рамках виробничого потенціалу, крім власне Інформаційних ресурсів і знань персоналу, інформація включає різноманітні компоненти, що представляють зміст заходів в області удосконалення організації виробництва, праці та управління.

Оцінку інформаційних ресурсів можна здійснити за наступними процедурами: визначення виду інформаційних ресурсів, необхідних для забезпечення ефективного функціонування підприємства; визначення джерел та форм забезпечення інформаційними ресурсами; визначення припустимої вартості інформації; оцінка доцільності та ефективності використання тієї чи іншої інформації" або того чи іншого джерела.

Показниками оцінки стану є:

ступінь забезпеченості інформацією структурних підрозділів та керівників підприємства;

відповідність або невідповідність інформаційних потоків потребам підприємства щодо аналітичного забезпечення прийняття рішень;

наявність сучасних технологій інтерпретації інформації, що надходить

Оцінку рівня використання "інформаційної" складової виробничого потенціалу можна визначити сукупністю показників.

Ступінь використання інформації оцінюється шляхом

відношення одноразово використаної інформації до загального обсягу використаної Інформації;

відношення використаної інформації до всього обсягу отриманої та створеної інформації;

повноти використання існуючих інформаційних джерел для забезпечення підприємства.

Ефективність використання у виробництві інформаційних ресурсів у

вигляді програм управління устаткуванням, математичного забезпечення ЕОМ, маркетингових даних та ін., оцінюються через:

віддачу інформаційних ресурсів — результат, зароблений на 1 гривню вартості спожитих інформаційних ресурсів;

ефективність інформаційних ресурсів, яка показує, наскільки їх використання дозволяє скорочувати витрати виробництва в аналізованому періоді.

Тема 9. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА

9.1. Фінансова діагностика: основні положення, об'єкти й суб'єкти аналізу, інструментарій фінансової діагностики

Фінансова діагностика підприємства [1; 2; 3; 4; 15; 33] — це визначення поточного стану підприємства й динаміки його змін, можливих шляхів вирішення проблем за результатами розрахунків, оцінки та інтерпретації фінансових показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства.

Джерелами інформації для діагностики фінансового стану підприємства є фінансова звітність (бухгалтерський баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів), а також статистична та оперативна звітність; планова інформація (бізнес-план), нормативна інформація, інформація про технічну підготовку виробництва, висновки експертів, результати різних опитувань і т. д.

Суб'єктами аналізу виступають як безпосередньо зацікавлені в діяльності підприємства користувачі інформації (власники підприємства, позичальники, постачальники, покупці, податкові органи, персонал підприємств, керівництво), так і користувачі фінансової звітності, які повинні за договором захищати інтереси першої групи користувачів (аудиторські фірми, консультанти, біржі, юристи, преса, асоціації, профспілки). У пов-

ному обсязі фінансовою інформацією може скористатися тільки керівництво підприємства, всі інші суб'єкти аналізу можуть користуватися тільки публічною (неповною) інформацією.

Основні завдання, що вирішуються при проведенні фінансової діагностики:

визначення стану підприємства на момент дослідження (фінансовий стан, майновий стан підприємства, достатність капіталу для поточної діяльності та довгострокових інвестицій, потреба в додаткових джерелах фінансування, здатність до нарощування капіталу, раціональність використання позикових засобів, ефективність діяльності підприємства);

виявлення тенденцій і закономірностей у розвитку підприємства за досліджуваний період;

визначення "вузьких" місць, що негативно впливають на фінансовий стан підприємства;

виявлення резервів, які підприємство може використовувати для поліпшення фінансового стану.

Основними напрямками аналізу є [3]: аналіз структури балансу й чистого оборотного капіталу, аналіз ліквідності й фінансової стійкості, аналіз прибутковості й структури витрат, аналіз грошового потоку, аналіз оборотності, аналіз ефективності діяльності підприємства.

Основні методи аналізу:

горизонтальний, або аналіз тенденцій, при якому показники (фінансові дані) підприємства порівнюють з аналогічними за інші періоди у відносному й абсолютному вигляді;

вертикальний, або аналіз на основі процентних співвідношень часток, окремі показники якого знаходяться в загальній групі або підгрупі показників;

факторний аналіз — аналіз впливу окремих елементів фінансової діяльності підприємства на основні економічних показників;

порівняльний — порівняння досліджуваних показників з аналогічни-

ми середньогалузевими (або показниками основних конкурентів);

спеціалізований аналіз (прогноз готівки, аналіз потоку фондів, зміни у валовому прибутку, аналіз беззбитковості).

Незалежно від методу фінансового аналізу, необхідно завжди досліджувати один або декілька аспектів фінансового стану підприємства і результатів його діяльності, таких як: короткострокова ліквідність; грошові потоки; структура капіталу й довгострокова платоспроможність; рентабельність інвестованого капіталу; операційна діяльність; використання активів.

Діагностування стану та результатів діяльності підприємства може проводитися в наступних формах [3].

Процес проведення фінансового аналізу, як і будь-який інший складний процес, повинен мати свою технологію — послідовність кроків, спрямованих на виявлення причин погіршення стану підприємства і важелів його оптимізації.

Фінансову діагностику підприємства виконують в три етапи [1].

Етап 1. Оцінка поточного стану підприємства та його змін у порівнянні з попереднім періодом.

Завданням цього етапу є не тільки аналіз динаміки показників, але й визначення припустимого рівня зниження коефіцієнтів. Проблеми у фінансовому положенні підприємства виникають у разі, якщо значення коефіцієнтів стають нижчими за прийнятний рівень. Зниження коефіцієнтів у межах прийнятних значень потребує з'ясування причин зниження показників, а не причин виникнення проблем.

Крім підтвердження наявності чи відсутності проблем у фінансовому положенні підприємства, необхідно дати оцінку ступеня критичності таких проблем.

До основних проблем у фінансовому стані підприємства відносяться наступні:

1. Низька платоспроможність.

2. Недостатнє задоволення інтересів власника.

3. Зниження фінансової незалежності або низька фінансова стійкість.

Етап 2. Визначення причин, що призвели до зміни фінансового становища підприємства.

Можна сформулювати дві причини проблем, які виникають у фінансовому стані підприємства:

відсутність потенційних можливостей зберігати прийнятний рівень фінансового стану (або низькі обсяги одержуваного прибутку);

нераціональне управління результатами діяльності (або фінансами).

Однак визначити, в які з перерахованих областей лежить причина зниження фінансових показників, не означає провести повноцінний фінансовий аналіз. Необхідні подальші уточнення причин — до рівня конкретних дій підприємства або зовнішнього середовища. Необхідні також управлінські рекомендації з поліпшення стану підприємства.

Етап 3. Розробка програми дій на майбутнє.

При складанні аналітичної записки за результатами діагностики бажано дотримуватись наступного: розгляд кожного напрямку аналізу повинен включати формальну (описову) й резюмуючу частини. Формальна частина має містити опис методології розрахунку й економічного змісту показників та коефіцієнтів. Для показників, які можна розрахувати декількома способами, показують обраний аналітиком варіант розрахунку. Це необхідно для адекватної оцінки абсолютної величини показників. Резюмуюча частина передбачає інтерпретацію отриманих значень відносно підприємства, яке розглядається: порівняння з нормативними (припустимими) значеннями, виявлення причин погіршення фінансового стану підприємства і резервів його оптимізації.

9.2. Діагностика підприємства за допомогою балансу й звіту про фінансові результати

Діагностика підприємства за допомогою балансу і звіту про фінансові результати [1; 3; 5; 8] дозволяє звернути увагу на "вузькі" місця в діяльності

підприємства.

Щоб використовувати баланс для проведення аналізу фінансового стану підприємства, рекомендується перетворити його вихідну форму в агрегований вид, тобто об'єднати однорідні за економічним змістом статті балансу. Статті активу балансу перегруповуються за ступенем їх ліквідності. Поточні пасиви перегруповуються за терміном погашення. Для характеристики умов взаємин (розрахунків) підприємства з основними учасниками виробничого процесу — постачальниками, підрядчиками, державою, персоналом, статті, що входять до складу кредиторської заборгованості, рекомендується поєднувати за групами ("кредиторська заборгованість" (рахунки до сплати), "аванси", "розрахунки з бюджетом та позабюджетними фондами", "розрахунки по заробітній платі" та "інші"). Для характеристики умов взаємин підприємства з покупцями і замовниками необхідно виділити заборгованість безпосередніх учасників процесу виробництва продукції (покупці, замовники, залежні товариства). Тобто при складанні агрегованого балансу необхідно виділити заборгованість, на величину якої підприємство може впливати (у тому або іншому ступені) зі свого боку.

Мета аналізу балансу — охарактеризувати структуру та динаміку змін майна підприємства і джерел його фінансування.

Аналіз балансу починають з опису загальної суми майна підприємства і динаміки її зміни протягом розглянутого періоду. Результатом даної частини аналізу повинне стати виявлення джерел збільшення або скорочення активів підприємства і визначення статей активів, по яких дані зміни відбулися.

Структура балансу формується в такий спосіб:

валюту балансу приймають за 100%. Визначають частку кожного розділу балансу в загальній сумі засобів (джерел) підприємства;

підсумок кожного розділу приймають за 100%. Визначають частку (питому вагу) елементів розділу в підсумку розділу.

Аналіз структури балансу проводять за блоками: визначають частку постійних і поточних активів у валюті балансу; далі розглядають їх структура. Аналогічно досліджують пасиви підприємства: визначають частку інвестованого капіталу та поточних пасивів у валюті балансу; далі розглядають їх структуру.

Послідовність аналізу структури балансу:

зображають стан підприємства на момент дослідження й динаміку його зміни протягом розглянутого періоду;

виявляють причини змін структури балансу;

дають інтерпретацію отриманим результатам.

Особливу увагу необхідно приділяти елементам, що мають найбільшу питому вагу, й елементам, частка яких змінювалася стрибкоподібно. Як правило, такі елементи є індикаторами "проблемних точок" підприємства. Для одержання більш точної інформації необхідно оцінити абсолютну величину зазначених елементів.

Підсумком аналізу балансу є висновок про наявність негативних факторів у фінансовому стані підприємства (наприклад, проблеми зі збутом готової продукції (затовареність складу), погіршення умов розрахунків з покупцями й постачальниками, наявність наднормативних заборгованостей, зношеність фондів та ін.).

Звіт про фінансові результати — це бухгалтерський документ, що представляє результати операційної, інвестиційної" та фінансової діяльності підприємства за визначений період. Оцінка результатів здійснюється шляхом зіставлення доходів і витрат за певний період.

Підготовка форми №2 для аналізу полягає в перекладі звіту наростаючим підсумком у звіт за інтервал аналізу.

Аналіз треба починати із загальної характеристики прибутковості окремих напрямків діяльності підприємства, а також опису динаміки зміни прибутковості протягом аналізованого періоду. Окремо розглядають і порівнюють між собою результати основної діяльності, інших операцій і

діяльності підприємства в цілому, визначають вид діяльності, від якого підприємство одержало основний дохід, і прибутковість/(без)збитковість основної діяльності.

Аналіз звіту про рух грошових коштів включає оцінку й інтерпретацію даних про величину надходжень фінансових ресурсів, виявлення причин нестачі (надлишку) коштів, з'ясування джерел їх надходжень і напрямків використання, визначення сум і напрямків використання коштів підприємства в аналізованому періоді.

Аналіз надходжень і відтоків коштів проводять за напрямками діяльності підприємства: основний, інвестиційний і фінансовий.

Сума надходження і відтоків коштів по основній, інвестиційній і фінансовій діяльності формує чистий грошовий потік, величину якого можна розглядати як потенційний приплив коштів, яким повинно розпоряджатися підприємство за результатами своєї діяльності.

Фактичний грошовий потік визначається як різниця коштів балансу на поточну і попередню звітну дату. Його величина показує, наскільки у даному періоді аналізу зросла (або зменшилася) сума коштів, що знаходиться в розпорядженні підприємства.

Різниця між фактичними і чистими грошовими потоками являє собою невиробниче споживання. Негативні значення невиробничого споживання говорять про те, що підприємство несло витрати, не пов'язані з основною, Інвестиційною або фінансовою діяльністю.

Показники прибутковості можуть прояснити питання про рівень доходів від поточної діяльності. Результати аналізу оборотності доповнять інформацію звіту про рух грошових коштів у питанні характеристики принципів управління оборотним капіталом.

Аналіз фінансових звітів дозволяє звернути увагу на "вузькі" місця в діяльності підприємства й сформувати перелік запитань, на які можна буде відповісти лише при більш детальному ознайомленні з діяльністю підприємства.

9.3. Діагностика підприємства за допомогою фінансових коефіцієнтів

Діагностування результатів діяльності й стану підприємства за допомогою фінансових коефіцієнтів може проводитися за такими напрямками [1; 2; 3; 4; 18; 25; 33]: операційний аналіз, аналіз оборотності, аналіз платоспроможності, аналіз фінансової стійкості, аналіз ефективності діяльності підприємства. У процесі діагностування підприємства проводиться порівняння розрахованих фінансових коефіцієнтів з нормативними (припустимими) значеннями, з показниками даного підприємства за попередні періоди діяльності або аналогічними показниками інших підприємств галузі.

Операційний аналіз здійснюється за допомогою коефіцієнтів, що описують динаміку продажів підприємства і ступінь ефективності цих продажів стосовно генерування прибутку підприємства за проміжок часу.

Коефіцієнт зміни валових продажів дає кількісну характеристику збільшення обсягу продажів поточного періоду щодо обсягу валових продажів попереднього періоду. Для одержання більш об'єктивної характеристики необхідно порівняти цей показник з темпом споживання продукції, що випускається підприємством у цілому на ринку. Якщо темп споживання ринком продукції підприємства менше, ніж співвідношення характеристики збільшення обсягу продажів поточного періоду стосовно обсягу валових продажів попереднього періоду, це свідчить про те, що підприємство потіснило своїх конкурентів на цьому ринку, розширивши свій ринковий сегмент. Якщо при всіх інших рівних умовах темп зростання споживання ринку більше співвідношення, то це говорить про те, що підприємство "здало" ряд своїх ринкових позицій.

Коефіцієнт валового доходу показує, яку частку валовий дохід (що залежить від співвідношення цін, обсягу продажів і собівартості проданої продукції) займає у виторзі підприємства. Коефіцієнт валового доходу зо-

бражує здатність менеджменту підприємства керувати виробничими витратами (вартістю сировини і прямих матеріалів, витратами на пряму працю і виробничими накладними витратами.

Аналіз операційних витрат проводиться з метою оцінки відносної динаміки часток різних видів витрат (виробничої собівартості реалізованої продукції, витрат на збут, загальних і адміністративних витрат, процентних платежів) у структурі сукупних витрат підприємства і дозволяє з'ясувати справжні причини зміни показників прибутковості підприємства.

Аналіз оборотності допомагає охарактеризувати умови керування оборотним капіталом підприємства і оцінити їх вплив на фінансовий стан, визначити наскільки ефективно менеджмент керує активами, довіреними йому власниками підприємства, і доповнити дослідження структури балансу з питань характеристики сформованих умов матеріального постачання, збуту готової продукції, умов розрахунків з покупцями і постачальниками.

Аналіз оборотності включає: аналіз оборотності поточних активів; аналіз оборотності поточних пасивів; аналіз "чистого циклу".

Аналіз динаміки зміни показників оборотності дозволяє одержати інформацію, що характеризує ефективність роботи підприємства. Абсолютне чи відносне зростання оборотних коштів свідчить про розширення виробництва або про дію фактора інфляції. Уповільнення оборотності оборотних коштів вказує на зростання їх розміру. Кількість оборотів характеризує можливість використання оборотних коштів. Чим вищий цей показник, тим краще працює підприємство. Проте більш інформативними є періоди обороту активів (поточних і постійних) і поточних пасивів, що розраховуються в днях.

Період обороту кожного з елементів поточних активів відбиває тривалість періоду (у днях), протягом якого гроші "зв'язані" у даному виді активів.

Період обороту виробничих запасів відтворює швидкість руху запасів

від моменту отримання складом до моменту постачання на виробництво. Прискорення оборотності запасів слід вважати позитивним явищем, сповільнення (внаслідок нераціональних закупок сировини, матеріалів, енергоносіїв та іншого, а також через інфляційні очікування керівництва підприємства) — негативним.

Період обороту готової продукції, що дорівнює строку її зберігання на складах підприємства з моменту надходження з виробництва до моменту відвантаження покупцю, відображає ефективність роботи служб маркетингу та постачання підприємства за умов кризи платоспроможного попиту, жорсткої конкуренції й високих витрат на виробництво і реалізацію продукції. Його зростання свідчить про іммобілізацію частини оборотного капіталу підприємства, зростання кредиторської заборгованості, нестачу вільної готівки, зростання потреби в кредитах тощо.

Період оборотності дебіторської заборгованості показує середній строк сплати покупцями виставлених рахунків за відвантажену продукцію або тривалість відстрочки платежів, що надається покупцям. У процесі аналізу вивчають динаміку, склад, причини і давність створення дебіторської заборгованості, визначають і виключають частку сумнівних боргів з розрахунку періоду обігу виставлених рахунків. Однозначна оцінка управлінської діяльності в зв'язку з такою зміною неможлива: іноді слід піти на поступки покупцям щодо термінів оплати, щоб зберегти сегмент ринку або опанувати новим сегментом.

Сума періодів обороту окремих елементів поточних активів, за винятком коштів, складає витратний цикл підприємства. Чим більше витратний цикл, тим більший період часу гроші "зв'язані" у поточних активах, тим більше віддалений момент одержання грошей.

Період обороту кожного з елементів поточних пасивів (поточна заборгованість перед постачальниками, поточна заборгованість перед бюджетом, поточна заборгованість по заробітній платі, авансові платежі покупців) відбиває тривалість періоду (у днях), протягом якого підпри-

ємство має можливість розпоряджатися даним джерелом фінансування. Сума періодів обороту елементів поточних пасивів складає кредитний цикл підприємства. Чим більший кредитний цикл, тим ефективніше підприємство використовує можливість фінансування поточної діяльності за рахунок безпосередніх учасників виробничого процесу.

Різниця між витратним циклом і кредитним циклом складає чистий цикл, що характеризує організацію фінансування виробничої діяльності.

Чим більший чистий цикл, тим менше поточних активів профінансовано за рахунок безпосередніх учасників виробничого процесу, їх профінансовано за рахунок зовнішніх стосовно виробничого процесу джерел фінансування. Негативне значення чистого циклу означає, що кредити постачальників і аванси покупців з надлишком покривають потреби у фінансуванні виробничого процесу, а підприємство може використовувати "надлишок, що утвориться", на інші цілі.

Коефіцієнти оборотності найбільше цікаво досліджувати в динаміці та у співвідношенні друг до друга. Вивчення показників ділової активності в співвідношенні друг до друга створює наступні можливості для аналізу. Якщо період оборотності кредиторської заборгованості менше тривалості операційного циклу, це свідчить про необхідність кілька разів цілком розраховуватися з кредиторами за той час, поки отримані (у тому числі, від них) кошти зв'язані у виробництві та у запасах. Наслідками цього є зменшення рентабельності, поступове зменшення обсягу оборотних коштів, що "вимиваються" передчасними платежами. Якщо період оборотності кредиторської заборгованості більший, ніж тривалість операційного циклу, це означає, що підприємство ефективно використовує можливості, надані відстрочкою платежів постачальникам, споживачі до моменту платежу за сировину встигають розплатитися з підприємством за продукцію, вироблену з цієї сировини. У результаті підприємство знаходиться в положенні, коли дефіцит оборотних коштів не може виникнути, і кожен оборот приносить додаткові кошти на розширення та розвиток виробництва.

Мета аналізу ліквідності — оцінити здатність підприємства вчасно в повному обсязі виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Залежно від того, які активи вибираються для забезпечення оплати, визначаються різні види показників ліквідності. Для оцінки ліквідності використовують наступні показники: коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт абсолютної (миттєвої) ліквідності, коефіцієнт термінової (проміжної) ліквідності, коефіцієнт покриття середньоденних платежів коштами. Велике значення має наявність чистого оборотного капіталу — різниці між оборотними активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями. Перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями свідчить про те, що підприємство не тільки здатне погасити свої короткострокові зобов'язання, має фінансові ресурси для розширення діяльності в майбутньому, але ще є привабливим для більшості інвесторів і кредиторів.

Щоб оцінити, чи є отримане значення показників ліквідності оптимальним, прийнятним або критичним для підприємства, у західній практиці використовують порівняльний метод, при якому розрахункові значення коефіцієнтів порівнюють із середньогалузевими. У вітчизняній практиці як орієнтир використовують нормативні значення для коефіцієнта загальної ліквідності — більше 2, для коефіцієнта абсолютної ліквідності — 0,2 - 0,3, для коефіцієнта проміжної ліквідності — 0,9 - 1,0. При оцінці ліквідності рекомендується звертати увагу на динаміку зміни коефіцієнтів, й встановлювати значення коефіцієнтів, припустимих (оптимальних) для конкретного підприємства за кожний інтервал аналізу. Припустимі значення коефіцієнта загальної ліквідності треба порівняти з його фактичними значеннями, на підставі цього можна зробити висновки про достатній (або недостатній) рівень загальної ліквідності підприємства.

Слід зауважити, що показники ліквідності, значення яких нижчі за нормативні, не можна розглядати як безумовно негативну характеристику управлінської діяльності на підприємстві. Так само нормальні значення цих

коефіцієнтів не дають можливості надати цій діяльності позитивну характеристику. Тому, аналізуючи ліквідність, слід також вивчати, хто є дебітором підприємства. яка його платоспроможність, хто є емітентом цінних паперів і т. д.

Аналіз фінансової стійкості показує структуру капіталу підприємства за складом і джерелами фінансування, частку власних і позикових коштів у майні підприємства, дає змогу простежити, чи відповідають ці показники оптимальним значенням. Завданнями аналізу фінансової стійкості підприємства є виявлення й усунення недоліків його фінансової діяльності, а також пошук способів підвищення ліквідності й платоспроможності.

Діагностика фінансової стійкості підприємства передбачає [1; 4] оцінку умов, що характеризують картину руху коштів, здатності підприємства погашати свої зобов'язання і зберігати права володіння підприємством у довгостроковій перспективі, що може бути визначено за співвідношенням власних і позикових коштів і їх структурою. Вищою формою стійкості підприємства є його спроможність розвиватися за умов змінного внутрішнього і зовнішнього середовища. Для цього підприємство повинно мати гнучку структуру фінансових ресурсів і при необхідності залучати позичкові кошти, тобто бути кредитоспроможним підприємство може за наявності в нього передумов для одержання кредиту, здатності у встановлений термін і в повному обсязі розрахуватися за раніше отримані кредити (позики) з оплатою належних відсотків, можливістю у разі необхідності мобілізувати кошти з різних джерел і т. д.

При проведенні аналізу фінансової стійкості можна використати наступні показники: для фінансово стійкого підприємства коефіцієнт автономії (який порівнює власний і позиковий капітал підприємства) повинен бути більший і, щоб у разі одночасного відзиву коштів всіма кредиторами, підприємство, реалізувавши активи, змогло розплатитися за зобов'язаннями й зберегти за собою права володіння підприємством, при оцінці також рекомендується звертати увагу на динаміку зміни коефіцієнтів

й встановлювати значення коефіцієнтів, припустимих (оптимальних) для підприємства за кожний інтервал аналізу. Розраховані припустимі значення коефіцієнта автономії необхідно порівняти з їх фактичними значеннями. Так, якщо фактична величина коефіцієнта скорочувалася, але при цьому різниця між припустимим і фактичним значенням залишалася незмінною, рівень фінансової стійкості можна визнати збереженим.

Коефіцієнт іммобілізації розраховують як співвідношення постійних і поточних активів. Цей показник відбиває ступінь ліквідності активів і тим самим можливість відповідати за поточними зобов'язаннями у майбутньому. Чим нижче значення коефіцієнта, тим більша частка ліквідних активів у майні підприємства і тим вищі його можливості відповідати за поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнт маневреності показує, яка частина власного капіталу вкладена в найбільш маневрену (мобільну) частина активів.

Частка власних джерел фінансування поточних активів показує, яка частина поточних активів утворена за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власними джерелами фінансування характеризує ступінь покриття запасів і витрат (незавершеного виробництва й авансів постачальникам) власними джерелами фінансування. Проводячи дослідження, рекомендується вибирати кілька показників, що надають найбільш повну інформацію про фінансову стійкість підприємства, наприклад, коефіцієнт автономії й чистий оборотний капітал.

Розрахунок основних показників фінансової стійкості рекомендується доповнювати аналізом показників самофінансування.

Мета аналізу самофінансування — визначити, наскільки ефективно підприємство використовує джерела збільшення власного капіталу й наскільки раціонально розпоряджається власними коштами. Залежно від етапу розвитку підприємства пріоритетним може бути фінансування або постійних активів, або оборотного капіталу.

Коефіцієнт мобілізації накопиченого капіталу дозволяє визначити,

яка частина приросту накопиченого капіталу спрямована на збільшення оборотних коштів. Значення коефіцієнта мобілізації, що перевищує 100%, свідчить про те, що фінансування чистого оборотного капіталу здійснювалося не тільки за рахунок власних коштів, але і за рахунок вибуття (продажу) частини постійних активів. При негативних значеннях приросту оборотних коштів і (або) накопиченого капіталу розраховувати коефіцієнт мобілізації недоцільно.

Для характеристики фінансового менеджменту підприємства може бути використаний коефіцієнт забезпеченості довгострокових активів власними коштами, що визначає ступінь покриття постійних активів інвестованим капіталом (власний капітал + довгострокові зобов'язання). Для фінансово стійкого підприємства коефіцієнт забезпеченості довгострокових інвестицій повинен бути більше 1. Значення коефіцієнта менше 1 свідчить про те, що за рахунок позикових коштів фінансується весь оборотний капітал і частина постійних активів. У цьому разі фінансовий стан підприємства є хитким і виникає серйозна загроза проблем з погашенням позикових засобів. Коефіцієнт забезпеченості довгострокових інвестицій, що не досягає 1, може бути індикатором ризикованої інвестиційної політики (масштаби інвестицій перевищують фінансові можливості підприємства).

При недостатньому обсязі власних джерел фінансування рекомендується проаналізувати можливості збільшення власного капіталу підприємства. У цьому випадку особливо актуальним стає аналіз прибутковості.

Мета аналізу прибутковості — оцінити здатність підприємства приносити дохід на вкладені в поточну діяльність кошти.

Прибутковість змінних витрат — показник, що дозволяє оцінити, наскільки зміниться прибуток від основної діяльності при зміні змінних витрат на 1 гривню, і зорієнтуватися, який з напрямків вкладення коштів є потенційно прибутковим — основна діяльність чи які-небудь інші напрямки.

Прибутковість постійних витрат — показник, що характеризує ступінь віддалення підприємства від точки беззбитковості.

Прибутковість всіх витрат показує, скільки прибутку від основної діяльності приходиться на 1 гривню поточних витрат.

Однією з важливих складових оцінки прибутковості діяльності є аналіз беззбитковості. При його проведенні вирішують три завдання:

визначення точки беззбитковості — мінімального розміру виручки від реалізації (або обсягу виробництва), при якому діяльність підприємства запишається беззбитковою;

визначення "запасу міцності" підприємства з погляду прибутковості — ступеня віддаленості фактичного обсягу виручки від реалізації від точки беззбитковості;

виявлення і оцінка причин, що вплинули на зміну "запасу міцності" підприємства.

Мета аналізу рентабельності — оцінити здатність підприємства приносити дохід на вкладений капітал. Характеристика рентабельності підприємства базується на розрахунку наступних показників.

Рентабельність активів (відношення валового або чистого прибутку до середньої величини активів) показує вміння керівників регулювати структуру активів.

Рентабельність усього капіталу показує, скільки чистого прибутку без урахування вартості позикового капіталу приходиться на гривню вкладеного в підприємство капіталу.

Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність використання вкладених в підприємство власних коштів і показує, скільки чистого прибутку зароблено кожною гривнею власного капіталу.

Для оцінки результату діяльності окремих підприємств і порівняння підприємств між собою необхідно, щоб показники рентабельності були представлені в адекватному для порівняння вигляді (визначені за однакові за тривалістю періоди аналізу: за місяць, квартал, півріччя, рік).

Подання показників рентабельності в річному вимірі найбільш зручно. Вартість капіталу на ринку (процентні й депозитні ставки} і макроекономічне оточення (інфляція, ставка рефінансування) характеризуються показниками в річному вираженні. Приведення показників до річного виміру здійснюється за допомогою співмножника (360/інтервал аналізу в днях).

При розрахунку показників рентабельності необхідно використовувати єдиний підхід — проводити розрахунок на підставі середніх значень за період аналізу або на підставі значень на конкретну звітну дату. Це забезпечить порівнянність результатів розрахунку.

За результатами діагностики можливі висновки: наскільки успішно підприємство працює в порівнянні з конкурентами; які зміни у стані підприємства в порівнянні з попередніми періодами (погіршився або покращився); чи є прийнятними в існуючих умовах показники роботи підприємства.

Тема 10. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

10.1. Характеристика економічної безпеки підприємства

Безпека підприємства — це містке, комплексне поняття. У загальному вигляді її можна визначити як відсутність різного роду небезпек і загроз, або наявність можливостей щодо їх попередження, захисту своїх інтересів та недопущення втрат нижче критичної межі.

Під загрозою економічній безпеці розуміється сукупність умов, процесів, факторів, що перешкоджають реалізації економічних інтересів або створюють небезпеку для них і суб'єктів господарської діяльності.

Криза на будь-якому підприємстві — це економічний процес, протікання якого визначено в часі. Вона проявляється у формі суттєвого

порушення економічної рівноваги й загострення фінансово-економічних протиріч; виникає на будь-якій стадії життєвого циклу, переважно на початковій і кінцевій; має циклічний характер і визначається як зовнішніми, так і внутрішніми факторами; становить найбільшу небезпеку для існування підприємства, і в той же час є імпульсом до його оздоровлення.

У процесі антикризового управління за допомогою діагностики визначають [29]: симптоми кризових явищ; стадія й ступінь розвитку кризи; варіанти виходу з кризи і т. д.

Перша стадія кризи — падіння граничної ефективності капіталу, показників ділової активності підприємства, зниження рентабельності й обсягів прибутку, внаслідок чого погіршується фінансове становище підприємства, скорочуються фінансові можливості розвитку.

Друга стадія кризи — поява збитковості виробництва. Способи розпізнавання кризового стану визначають особливі вимоги до вихідної інформації. Третя стадія — практична відсутність власних коштів у підприємства (значна частина оборотних коштів направляється на погашення збитків і обслуговування кредиторської заборгованості). Діагностика на цій стадії акцентує особливу увагу на цінності ознак, що характеризують кризу й рівень ризику при прийнятті управлінських рішень для екстреного варіанта знаходження оборотних коштів.

Четверта стадія — стан гострої неплатоспроможності. Немає можливості профінансувати навіть скорочене відтворення і платежі за попередніми зобов'язаннями. Виникає реальна загроза зупинки або припинення виробництва, а потім і банкрутства. У цій ситуації діагностика з використанням коефіцієнтів платоспроможності й забезпеченості власними оборотними коштами дозволяє встановити фінансову неспроможність і можливість нейтралізувати її через процедуру банкрутства.

Всю сукупність факторів виникнення кризової ситуації в діяльності підприємства можна поділити на дві групи:

1) зовнішні, на які воно не в змозі впливати або його вплив

обмежений:

соціально-економічні фактори загального розвитку країни: тип економічної системи, темп і розміри інфляції; нестабільність податкової системи; незбалансована кредитна політика або її повна відсутність; економічна невизначеність або нестабільність регулюючого законодавства; структура потреб населення; рівень доходів і нагромаджень населення; зростання безробіття;

ринкові фактори: міжнародна конкуренція; зниження ємності внутрішнього ринку; посилення монополізму на ринку; нестабільність валютного ринку; величина платоспроможного попиту клієнтів-підприємств; ріст пропозиції товарів-субститутів; науково-технічний та інформаційний розвиток виробничого циклу; порушення традиційних господарських зв'язків;

інші зовнішні фактори: політико-правова нестабільність і стихійні лиха; погіршення криміногенної ситуації;

2) внутрішні, що виникають в результаті діяльності самого підприємства:

управлінські: помилкова ринкова філософія підприємства; відсутність або неправильні принципи її дії; високий рівень комерційного ризику; недостатнє знання кон'юнктури ринку; неефективний фінансовий менеджмент: погане управління витратами виробництва; відсутність гнучкості в управлінні; невідповідність рівня управлінської та організаційної культури підприємства його технологічній структурі; недостатньо якісна система бухгалтерського обліку й звітності;

виробничі: нераціональне використання ресурсів і низька якість продукції; незабезпеченість єдності підприємства як майнового комплексу; застарілі та зношені основні фонди; низька продуктивність праці; високі енерговитрати; перевантаженість об'єктами соціальної сфери;

ринкові: низька конкурентноздатність продукції, залежність від обмеженого кола постачальників і покупців.

За можливістю діагностування та прогнозування фактори виникнення кризової ситуації в діяльності підприємства можна розглядати як такі, що діагностуються; прогнозовані, такі, що не піддаються прогнозуванню.

Боротьба підприємства за виживання в кризових умовах вимагає взаємозв'язку організаційних, правових, фінансових і управлінських аспектів.

Функціональні складові економічної" безпеки підприємства створюють наступну структуру [34]:

1. Фінансова складова, що характеризує досягнення найбільш ефективного використання ресурсів.

2. Інтелектуальна й кадрова складова, що характеризує збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства через ефективне управління персоналом.

3. Техніко-технологічна складова, що характеризує ступінь відповідності застосовуваних на підприємстві технологій кращим світовим аналогам за умов оптимізації витрат ресурсів.

4. Політико-правова складова, що характеризує всебічне правове забезпечення діяльності підприємства, дотримання діючого законодавства.

5. Інформаційна складова, що характеризує ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства.

6. Екологічна складова, що характеризує дотримання діючих екологічних норм, мінімізацію втрат від забруднення навколишнього середовища.

7. Силова складова, що характеризує забезпечення фізичної безпеки працівників підприємства і збереження його майна.

8. Ринкова складова, що характеризує ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства можливостям, які складаються в ринковому середовищі.

9. Інтерфейсна складова, що характеризує надійність взаємодії з економічними контрагентами підприємства.

Забезпечення економічної безпеки припускає виділення, аналіз та

оцінку існуючих загроз по кожній з функціональних складових і розробку на їх основі системи заходів, що попереджають і протидіють виникненню кризових явищ на підприємстві.

10.2. Інструментарій оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Рівень економічної безпеки підприємства [34] оцінюють на підставі визначеного інтегрального критерію із зважуванням і сумуванням окремих функціональних критеріїв, що розраховуються шляхом порівняння (зіставлення) величини загрози економічної безпеки та ефективності заходів щодо її запобігання.

Аналіз і оцінку економічної безпеки підприємства виконують у такий послідовності: виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають економічну безпеку підприємства (по кожній з функціональних складових), аналіз і оцінка ступеня їх впливу; розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної з функціональних складових; розрахунок Інтегрального показника економічної безпеки підприємства, розробка комплексу заходів, спрямованих на підвищення економічної безпеки, і оцінка їх ефективності.

Оцінку рівня економічної безпеки здійснюється порівнянням розрахункових значень показника з реальними величинами, одержаними раніше стосовно підприємства, а також (коли це можливо) щодо аналогічних суб'єктів господарювання відповідних галузей економіки.

Після розрахунку впливу функціональних складових на зміну сукупного критерію економічної безпеки підприємства здійснюють функціональний аналіз заходів з організації необхідного рівня економічної безпеки підприємства за окремими складовими в наступній послідовності:

1. Визначення структури негативних впливів за функціональними складовими економічної безпеки. Розподіл об'єктивних і суб'єктивних не-

гативних впливів.

2. Фіксація вжитих превентивних заходів для запобігання негативним впливам за всіма функціональними складовими економічної безпеки

3. Оцінка ефективності вжитих заходів з погляду нейтралізації конкретних негативних впливів за кожною складовою економічної безпеки

4. Визначення причин недостатньої ефективності заходів, ужитих для подолання вже наявних і можливих негативних впливів на економічну безпеку.

5. Виявлення не усунених і очікуваних негативних впливів та рівень економічної безпеки, а також тих, що можуть з'явитися в майбутньому.

6. Опрацювання рекомендацій щодо усунення існуючих негативних впливів на економічну безпеку й запобігання можливій появі нових.

7. Оцінка вартості кожного з пропонованих заходів щодо усунення негативних впливів на рівень економічної безпеки й визначення відповідальних за реалізацію таких заходів.

Оцінка ефективності діяльності відповідних структурних підрозділів підприємства (організації) з використанням даних про витрати для запобігання можливим негативним впливам на економічну безпеку й про розміри відверненої і заподіяної шкоди дає об'єктивну (підкріплену економічними розрахунками) панораму результативності діяльності всіх підрозділів (відділів, цехів) з цього питання.

10.3. Механізми забезпечення належної економічної безпеки підприємства

Система безпеки підприємства складаємножину взаємопов'язаних елементів, що забезпечують своєчасне виявлення та попередження як зовнішніх, так і внутрішніх небезпек та загроз, забезпечення захисту діяльності підприємства і досягнення їм цілей бізнесу.

Складовими елементами системи є [13]; об'єкт безпеки, суб'єкт без-

пеки, механізм безпеки, а також практичні дії щодо забезпечення безпеки.

Суб'єктів забезпечення безпеки підприємства можна поділити на дві групи: ті, що входять до структури самого підприємства (спеціальні суб'єкти — служба безпеки або охорона, рятувальна служба, інші; напівспеціальні суб'єкти — юридичний відділ, фінансова служба та інші; інший персонал підприємства), ті, що знаходяться за межами підприємства та не підпорядковуються його керівництву (державні органи — законодавчі, виконавчі, судові, правоохоронні, науково-освітні заклади, інші; недержавні організації — приватні охоронні й детективні агенції, аналітичні центри, інформаційні служби, інші; кримінальні структури).

До елементів механізму забезпечення економічної безпеки відносяться: закони, правові норми, спонукальні мотиви й стимули, методи, заходи, сили та засоби.

Завдання, що вирішуються завдяки механізмам забезпечення належної економічної безпеки:

прогнозування можливих загроз економічній безпеці підприємства;

організація діяльності з попередження можливих загроз;

виявлення, аналіз і оцінка реальних загроз економічній безпеці, які виникли;

організація діяльності щодо реагування на загрози, які виникли.

Організація й функціонування комплексної системи забезпечення економічної безпеки повинні базуватися на наступних принципах: комплексності або системності; безперервності; законності; сполучення превентивних і реактивних заходів; диференційованості; сполучення гласності й конфіденційності; компетентності; економічної доцільності.

Складові системи забезпечення економічної безпеки визначаються двома факторами:

1) потенційним складом і структурою загроз;

2) фінансовими можливостями підприємства.

Постійне посилення дії факторів, що загрожують економічній безпеці

підприємства, потребує створення системи моніторингу стану і динаміки розвитку підприємства з метою завчасного попередження небезпек та загроз і вживання необхідних заходів щодо захисту та протидії.

Основні цілі моніторингу повинні бути наступними:

оцінка стану та динаміки розвитку виробництва підприємства;

виявлення деструктивних тенденцій і процесів розвитку потенціалу виробництва;

визначення причин, джерел, характеру, інтенсивності впливу загрозливих факторів на потенціал виробництва;

прогнозування наслідків дії загрозливих факторів;

системно-аналітичне, вивчення сформованої ситуації та тенденцій її розвитку, розробка цільових заходів щодо захисту підприємства від загроз.

При здійсненні моніторингу повинен діяти принцип безперервності спостереження за станом об'єкта моніторингу з урахуванням фактичного стану і тенденцій розвитку його потенціалу, а також загального розвитку економіки, політичної обстановки та дії інших загальносистемних факторів

Тема 11. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

11.1. Сутність та елементи організаційної культури

Організаційна культура визначається як система прийнятих на підприємстві цінностей, переконань і норм, сформованих з часом під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів, засвоєних або розроблених визначеною групою, що виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам як правильний образ сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем. Вона включає як управлінські функції, так і характеристики підприємства. Організаційна культура містить такі компоненти:

1) світогляд, що направляє дії робітників підприємства відносно інших співробітників, клієнтів або конкурентів;

2) культурні цінності, що домінують на підприємстві, такі як "якість продукції"" або "оцінюване лідерство", символи і міфологія;

3) характеристики поведінки при взаємодії людей, такі як ритуали і церемонії, а також мова, використовувана при спілкуванні;

4) норми, прийняті на підприємстві, зокрема так звані "правила гри", які необхідно засвоїти будь-кому, хто стає робітником підприємства;

5) психологічний клімат на підприємстві, з яким стикається людина при взаємодії з її співробітниками.

Ці компоненти представлені на трьох рівнях: рівні артефактів, рівні цінностей і рівні базових уявлень.

Артефакти є самим поверхневим рівнем, що включає всі прояви, які можна побачити, почути і відчути при входженні в нову організацію з незнайомою культурою. Вони містять у собі зримі групи, такі як: мова організації: технологія й продукти діяльності; її стиль, втілений в манері спілкування, емоційній атмосфері, міфах та історіях, пов'язаних з організацією; опис прийнятих цінностей; зовнішні ритуали; корпоративні свята і церемонії. У цей рівень також включаються видима поведінка групи й відповідні організаційні процеси.

Наступний рівень — культурні цінності, прийняті членами організації, за якими створюються норми й форми поведінки в організації.

Ядром організаційної культури є цінності, що поділяються і декларуються засновниками та найбільш авторитетними членами організації В одних організаціях співробітники орієнтовані на зароблення грошей, в інших більш важливими вважаються технологічні інновації або добробут співробітників. Іноді проголошувані цінності не погоджуються з базовими уявленнями, тому розглядаються цінності, що відповідають основним уявленням, і цінності, що суперечать їм внаслідок якихось висновків або претензій.

Для того, щоб розшифрувати організаційну культуру підприємства і навчитися правильно прогнозувати поведінку його співробітників, необхідно розглянути останній, глибинний рівень культури — базові уявлення.

До базових уявлень відносять судження, вірування, що сприймаються робітниками на підсвідомому рівні, як такі, що розуміються, є правильними і не підлягають сумніву. Цей рівень представлений уявленням про навколишній світ, людину й суспільство, на який впливають культурні, національні особливості, релігійні представлення, родина і т.д.

Культура як набір базових уявлень визначає, на що треба звертати увагу, в чому зміст тих або інших предметів і явищ, якою повинна бути реакція на те, що відбувається, які дії слід починати в тій чи іншій ситуації.

Структура культури виробництва та визначення її основних елементів:

1) культура умов праці — це сукупність об'єктивних умов і суб'єктивних факторів, що визначають поведінку людини в процесі виробничої діяльності. Ця частина культури виробництва включає характеристики й показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних та естетичних умов праці;

2) культуру засобів праці й трудового процесу характеризують такі елементи, як упровадження новітніх досягнень науки й техніки у виробництво, рівень механізації та автоматизації, якість устаткування та інструментів, ритмічність і планомірність роботи підприємства, рівень матеріально-технічного забезпечення, якість продукції, використання передових методів праці, методи оцінки результатів праці, забезпечення дисципліни;

3) культуру міжособистісних відносин у трудовому колективі визначають соціально-психологічний клімат, наявність почуття колективізму, взаємодопомоги, наявність і сприйняття усіма працівниками цінностей і принципів роботи підприємства;

4) культуру управління визначають методи управління, стиль ке-

рівництва, індивідуальний підхід, сприйняття персоналу як надбання підприємства, професіоналізм керівників, включаючи комунікативну компетентність, методи стимулювання, підвищення рівня задоволеності працею;

5) культуру працівника можна подати як сукупність моральної культури (що виявляється в поведінці людини, знанні етикету, правил поведінки, гарних манер), і культури праці (що визначається рівнем освіти і кваліфікації працівника, його ставленням до праці, дисциплінованістю (технологічною і трудовою), ретельністю, творчістю на робочому місці).

Організаційна культура проявляється в трьох напрямах: моделі виконання робіт, моделі ділової взаємодії і 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 угрупування з різними цілями? Яка адміністративна структура підприємства? Яким чином цілі й завдання кожного рівня доводяться до виконавців? Як організована функціональна взаємодія на підприємстві? Який ступінь свободи й ініціативи виконавців на різних рівнях, наскільки вони приймають на себе відповідальність? Як здійснюється контроль за досягненням цілей і виконанням завдань та їх оцінка? Які вимоги до якості та ефективності праці, як оцінюються та компенсуються витрати співробітників? На підставі яких даних проводяться зміни в системі управління підприємством[9] 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:

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[9] Як прийнято проводити час поза роботою?

Описати культуру підприємства можна за такими складовими:

1. Організаційні механізми (процедури, правила, інструкції) — через критерії і процедури відбору; систему мотивації; структуру повноважень, стандарти роботи; навчання і розвиток персоналу; формалізацію відносин; механізм прийняття рішень; структуру комунікацій; чіткість у розподілі функцій.

2. Персонал як носій організаційної культури через цінності, характер взаємин; відношення до організації; відношення до роботи; кваліфікацію; якість роботи тощо.

11.2. Моделі й типи організаційної культури

Для визначення і опису поняття організаційної культури була побудована безліч моделей.

Модель Г. Харрісона розрізняє чотири типи організації з культурою, що орієнтуються: на роль, на завдання, на людину і на владу. Критеріями аналізу було обрано процес розподілу влади, ціннісні орієнтації особистості, відносини працівника в організації, структуру організації та характер її діяльності на різних етапах еволюції.

Корпоративна культура, орієнтована на ролі. У центрі уваги — процедури і правила. Особливо виділяються ієрархія і статус. Працівники просуваються по службі чітко визначеними кар'єрними шляхами. Цінності — стабільність, респектабельність, компетентність. Організація не може швидко адаптуватися до змін, їй бракує гнучкості.

Корпоративна культура, орієнтована на завдання. У центрі уваги — гнучкість, швидкість, здатність справлятися з новими ситуаціями й адап-

туватися 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.

Корпоративна культура, орієнтована на людину. Сама організація — це засіб для виконання бажання її членів, які вони можуть виконати самі. У центрі уваги - уміння і потенціал окремих працівників. Кар'єра працівника залежить від якості його роботи й досягнень.

Корпоративна культура з орієнтацією на владу (силу). У центрі уваги — зростання організації, намагання стримувати навколишнє оточення, угамування опору. Керівники докладають усі зусилля, щоб установити абсолютний контроль над підлеглими. Працівники борються за стратегічні посади, кар'єра складається відповідно до їх положення.

Організації з культурою, орієнтованою на владу, зображені у вигляді павутини. У них існує тільки один центр влади. Результати є головними критеріями успіху. Гарний співробітник цієї організації старанно працює, додержується усіх вказівок і робить тільки свою роботу відповідно до інтересів людини в центрі влади.

Організації з рольовою культурою зображені у вигляді грецького храму Міць такої організації полягає в колонах — функціонуючих відділах, що координуються верхівкою грецького храму. Домінують логіка й раціональність Підтримка справ і поліпшення системи мають більше значення, ніж гнучкість і спритність. Спеціалізація завдань, опис роботи, процедури відіграють величезну роль.

Організації з культурою, орієнтованою на завдання, зображені у вигляді гри. Співробітники організацій такого типу прагматичні й готові пристосовуватися до вимог роботи. Для того, щоб поліпшити якість роботи, вони об’єднуються в групи. Це — культура груп експертів.

Організації, орієнтовані на індивідуальну культуру, зображені у вигляді протоплазми. Основна проблема — невизнання влади організації. В

організаціях з такою культурою структури й технологічні операції зведені до мінімуму.

Модель AGIL (adaptation (адаптація); goal-seeking (досягнення цілей); integration (інтеграція); legacy (легітимність), розроблена Т. Парсоном, виходить з того, що цінності організаційної культури є найбільш важливими інструментами реалізації функцій цієї моделі, й оцінює зв'язок між культурою та результатами діяльності підприємства.

По-перше, адаптивна культура здатна бути каталізатором змін. Цінності, підтримувані адаптивною культурою: довіра, схильність до ризику, підприємництво, креативність, інновації і т. д. По-друге, культура повинна бути адекватна поставленим цілям, допомагати реалізувати обрану стратегію, досягати поставлених цілей. По-третє, організація повинна мати здатність розвивати й підтримувати систему визначених внутрішніх взаємин між своїми членами. По-четверте, культура повинна розділятися більшістю співробітників, а діяльність організації повинна бути законною і визнаною суспільством.

Г. Хофстед розробив модель, яка порівнює культури різних країн за наступними чотирьма параметрами:

1. Індивідуалізм/колегіальність (IND). Індивідуалізм припускає, що людина діє, виходячи зі своїх власних інтересів, а також інтересів найближчих до нього людей. Організація піклується про задоволення запитів співробітника, вимагаючи від нього, у свою чергу, повного та безумовного підпорядкування.

2. Зона влади (Power Distance, PDI). Сфера поширення влади як елемента культури визначається простором, у межах якого навіть найменш наділений владою співробітник в організації усвідомлює нерівноправність у розподілі влади. Всередині підприємства цей критерій включає виплати, право власності, атрибути посади.

3. Зменшення (усунення), невизначеності (Uncertainty Avoidance, UIA). Суспільні правила, розпорядження, норми поведінки покликані до-

помогти членам організації й суспільства зменшити невпевненість та невизначеність. Проте культура, позбавлена сприйняття невизначеності, відрізняється активністю, агресивністю та нетерпимістю.

4. Мужність/жіночність (MAS). Індекс мужності демонструє те, наскільки організація віддає перевагу чоловічим цінностям (самоствердження, успішність, матеріальний успіх, конкуренція, честолюбство) у порівнянні з жіночими (професійна безпека, підтримка соціальних контактів, якість життя).

Кожна організація повинна розробити й прийняти свій кодекс організаційної культури, де варто відбити характерне для неї відношення до законності, якості продукції, фінансів, виробничих зобов'язань, розподілу ділової інформації, персоналу і т. д. Крім цього, модель необхідно періодично аналізувати в зв'язку з успіхами або невдачами й перебудовувати відповідно до мінливих вимог до роботи конкретної організації.

К. Камероном і Р. Куіном [17] запропонована рамкова конструкція конкуруючих цінностей за двома вимірами.

Перший вимір відокремлює критерії ефективності, що підкреслюють гнучкість, дискретність і динамізм, від критеріїв, що оцінюють стабільність, порядок і контроль. Другий вимір відокремлює критерії ефективності, що підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію та єдність, від критеріїв, асоційованих із зовнішньою орієнтацією, диференціацією та суперництвом. Ці виміри формують чотири квадранти з набором індикаторів організаційної ефективності, що визначають стрижневі цінності, за якими виноситься судження про підприємство: клан, адхократія, ринок та ієрархія.

Ієрархічна культура. Ключовими цінностями успіху є чіткий розподіл повноважень щодо прийняття рішень, стандартизовані правила й процедури, механізми обліку й контролю. Сумісна з цією формою організаційна культура характеризується як формалізоване і структуроване місце роботи. Діяльність людей керується процедурами. Ефективні лідери — це гарні організатори й координатори. Довгострокові цілі організації —

забезпечення стабільності, передбачуваності й прибутковості.

Ринкова культура. Акцент на зовнішніх позиціях і контролі. Головні установки бізнесу — прибутковість, підсумкові результати, сила в ринкових нішах, безпечні споживчі бази. Стрижневі цілі — конкурентноздатність і продуктивність. Організація оцінюється як місце для роботи, орієнтованої на результати. Лідери є твердими хазяїнами й суворими конкурентами. Важливим вважається випередження суперників у конкурентній боротьбі та лідерство на ринку.

Кланова культура. Типовими характеристиками підприємств цього типу є бригадна робота, програми залучення найманих робітників у бізнес і корпоративні зобов'язання перед ними. Підприємство характеризується як дружне місце роботи. Лідери мислять як вихователі. Організація тримається завдяки відданості та традиціям. Акцент робиться на довгостроковій вигоді від удосконалення особистості, високого ступеня згуртованості колективу й сприятливого клімату.

Адхократична культура. Ключовими цінностями успіху є виробництво/надання унікальних і оригінальних продуктів і/або послуг, швидка адаптація до нових можливостей. Яскраво виражений акцент на індивідуальності, заохоченні ризику й передбаченні майбутнього. Для організацій з цим типом культури властиві: відсутність якої-небудь організаційної схеми, тимчасовий фізичний простір, тимчасові ролі; творчість і новаторство. У довгостроковій перспективі організація акцентує увагу на швидкому зростанні й знаходженні нових ресурсів,

11.3. Інструментарій оцінки організаційної культури

Діагностику організаційної культури підприємства можна проводити з використанням інструменту OCAI (Organizational Culture Analysis Instrument) [17], який базується на моделі "рамкової конструкції конкуруючих цінностей" Оцінка організаційної культури за допомогою цього

інструменту дає уявлення про те, як функціонує підприємство, якими цінностями воно характеризується, на яких слід зосередити увагу які зміни або дії погребує підприємство.

Інструмент OCAI, який має форму запитальника призначений для оцінки організаційної культури підприємства за шістьма ключовими вимірами (найважливіші характеристики, загальний стиль лідерства в організації, управління найманими робітниками, сполучна сутність організації стратегічні цілі, критерії успіху). Кожне з шести питань, включених в інструмент OCAI, припускає чотири альтернативи відповідей (A, B, C, D) Бали 100-бальної оцінки розподіляються між цими чотирьма альтернативами в тому ваговому співвідношенні, що найбільшою мірою відповідає оцінюваної організації Рейтингові оцінки за ознаками допомагають висунути на перший план ті аспекти досліджуваної організації, що визначають характерний для неї тип культури. Організаційна культура оцінюється за поточним станом і виходячи з майбутніх переваг.

По кожній альтернативі розраховують середні оцінки, що характеризують відповідно "Поточний стан" і "Кращий стан".

При побудові профілю організаційної культури виділяються наступні три етапи:

1. Середні оцінки для кожної альтернативи (A, B, C, D), що характеризують "Поточний стан", вносять у форму діаграми "Організаційний профіль" (рис. 11.1). Оцінка альтернативи А представляє кланову культуру (відзначається відповідне значення на діагональній лінії що простирається нагору у верхній лівий квадрант форми).

Оцінка альтернативи В представляє адхократичну культуру (відзначається відповідне значення на діагональній лінії, що йде нагору у верхній правий квадрант форми).

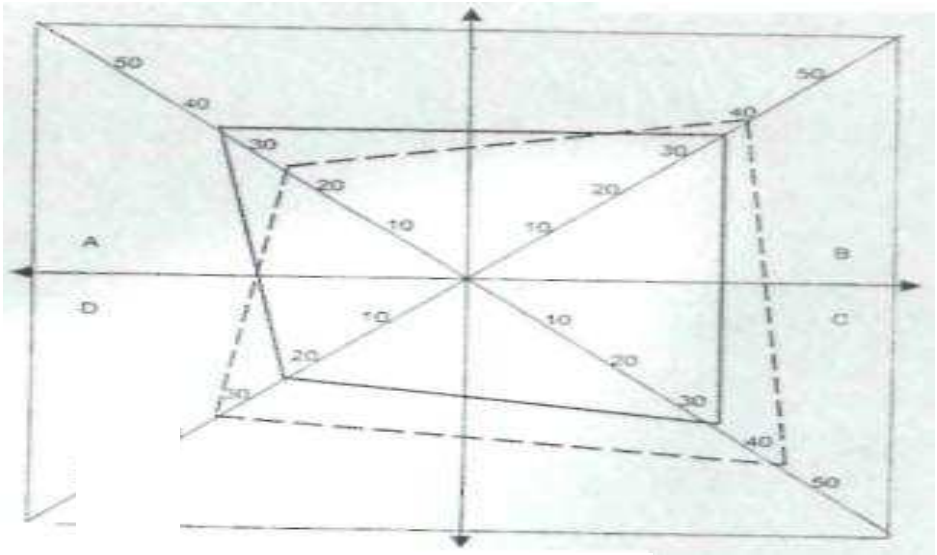
Оцінка альтернативи С представляє ринкову культуру (відзначається значення на діагональній лінії спрямованої вниз у нижній правий квадрант

форми).

Оцінка альтернативи D визначає ієрархічну культуру (відзначається значення на діагональній лінії, що йде вниз у нижній лівий квадрант форми).

Кланова культура
Організація, яка концентрує увагу на гнучкості в прийнятті рішень усередині організації, турботі про людей і гарному ставленні до споживачів

Адхократична культура
Організація, яка концентрує увагу на зовнішніх позиціях у сполученні з високою гнучкістю й індивідуальністю підходів до людей



– – – – – Як повинно бути
——— Що є тепер

Ієрархічна культура
Організація, яка концентрує увагу на внутрішній підтримці у сполученні з необхідною стабільністю і контролем

Ринкова культура
Організація, яка концентрує увагу на зовнішніх позиціях у сполученні з необхідною стабільністю і контролем

Рис. 11.1. - Профіль організаційної культури (приклад)

2. З'єднуються відзначені в кожному квадранті форми точки так, щоб вийшов чотирибічний багатокутник. Цей профіль зображує культуру організації такою, якою вона сприймається прямо тепер (а саме, акцентуючи найбільш сильні й слабкі аспекти культури організації).

3. На той же рисунок наносять середні оцінки для кожної альтернативи (A, B, C, P), що характеризують "Кращий стан".

Точки з'єднуються пунктирними лініями, щоб відрізнити кращу культуру від існуючої. Це дозволяє порівняти, в який мірі нинішня культура відповідає кращій, а також дає можливість визначити, в чому саме ЇЇ можна змінити для досягнення відповідності.

Кланова культура Зробити більше ... Зробити менше ... Продовжувати робити ...	Адхократична культура Зробити більше ... Зробити менше . Продовжувати робити ...
Ієрархічна культура Зробити більше .. Зробити менше ... Продовжувати робити ...	Ринкова культура Зробити більше ... Зробити менше ... Продовжувати робити ...

Рис. 11.2. - Дії, які варто розпочати

Визначена графічно невідповідність між профілями існуючої й кращої культури дає чітке уявлення про те, на чому слід зосередити увагу;

які характеристики повинні домінувати а новій культурі;

на чому акцент треба послабити або від чого варто відмовитися, якщо передбачається вихід з конкретного квадранта;

чи варто зберегти деякі характеристики при виході з конкретного квадранта;

що продовжує залишатися важливим в існуючому культурному типі, незважаючи на бажання підсилити інший тип культури;

які найбільш важливі компроміси;

яким чином можна буде розпізнати нову культуру.

Тобто чітко визначити, які зміни передбачаються, а які ні в результаті перестановки акцентів у конкретних типах культури

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1.Васина А. А. Финансовая диагностика и оценка проектов. - СПб.: Питер, 2004. -448 с.

2.Глазов М. М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебник для студентов ВУЗов. - СПб.: Андреевский издательский дом, 2006. -448 с.

3.Швиданенко Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: Монографія / Г. О. Швиданенко, О. і. Олексюк. - К.: КНЕУ, 2002. - 192 с.

Додаткова

4.Абрютина М. С. Экспресс-анализ бухгалтерской отчетности: Методика; Практические рекомендации. - М.: Дело и Сервис, 1999. - 190 с.

5.Афанасьев Н. В. Экономика предприятия: Учебно-методическое пособие для самостоятельного изучения дисциплины / Н. В. Афанасьев, А. Б. Гончаров. -Харьков: ИД "ИНЖЭК", 2004.-410 с.

6.Багаев Г. Л. Маркетинг-статистика: Учебн.пособие - СПб.: СПб: ГУЗФ, 1999.-206 с.

7.Бернстайн Л. А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация. - М.: Финансы и статистика, 1996. - С 24

8.Бондарь Н. П. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика / Н. П. Бондарь, О. В. Васюхин, А. А. Голубев. - СПб.: "Бизнес-пресса", 1999.-416 с.

10.Бухгалтерський облік та фінансова звітність в Україні: Навчально-практичний посібник/ Под ред. С, Ф. Голова. -Дніпропетровськ: ТОВ "Балано-клуб", 2000, - 768 с.

11.Вартанов А. С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология. - М.: Финансы и статистика, 1991 - 80 с

12.Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне

моделювання: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2000. - 360 с.

13.Грунин О. А. Экономическая безопасность организации. – СПб: Питер, 2002, - 160 с.

14.Диагностика производственных систем / Под ред. Ф Ф Аунапу - Иркутск: Иркутский центр научно-технической информации, 1972. - 40 с.

15.Забродский В. А. Диагностика финансовой устойчивости функционирования производственно-экономических систем / В. А. Забродский. Н. А. Кизим. - Харьков: Бизнес-Информ, 2000. - 108 с.

16.Иванов Ю, Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С Абрамова. - Харьков: Изд. ХНЭУ, 2004. - 256 с.

17.Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуру. Пер. с англ. / К. Камерон, Р. Куинн; [Под ред. Н. В. Андреевой - СПб Питер, 2001.-320 с.

18.Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры, - М.: Финансы и статистика, 2002. - 560 с.

19.Крейнина М. Н. Финансовое состояние предприятия: методы оценки. -М.: ИКЦ"ДИС", 1997.-222 с.

20.Малин А. С. Исследование систем управлення / А. С. Малин, В И. Мухин.- М.. ГУ ВШЭ, 2002. - 400 с.

21.Маркова В. Д. Стратегический менеджмент Курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова, - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. -288 с.

22.Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент Навч. посібник / В. Д. Нєм-цов, Л. Є. Довгань. - К.: ТОВ "УБПК "ЕксОб", 2002. - 560 с.

23.Портер М. Стратегія конкуренції/ Пер. з англ. А. Олійник, Р Сіль-ський. - К.: Основи, 1997. - 390 с.

24.Раппопорт В. НІ. Диагностика управлення: практический опыт и рекомендации. - М.: Экономика, 1988, - 128 с.

25.Рилоль-Сарагоси Ф. Б. Основы финансового и управленческого

анализа. - М.. Изд. "ПРИОР", 2000. - 224 с.

26.Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2003. - 554 с.

27.Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. Пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; [Под ред. Л. Г. Зайцевой, М. И. Соколовой. - М : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.

28.Тренев Н. Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление: Учебное пособие для вузов. - М.: Изд. "ПРИОР" 2002. - 240 с

29.Трененков Е. М. Диагностика в антикризисном управлении / Е. М. Трененков, С. А. Дведенидова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - №1 // www.cfin.ru

30.Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства: Пер. з англ. - К.; Всесвіт; Наукова думка, 2001. - 368 с.

31.Управление конкурентоспособностью организации: Учебн. пособие / Р. А. Фатхутдинов. - М.: Изд. Эксмо, 2004. - 544 с.

32.Учебное пособие для подготовки к сдаче квалификационного экзамена по экспертной оценке имущества, недвижимости, имущественных и неимущественных прав, бизнеса, техники и оборудования (категории А, В, С) / Под ред. А. Мендрула. - К.: Консалтинговая фирма "Эксперт-Л", 2000. - 324 с.

33.Цлаф В. М. Реформирование промышленного предприятия; Методическое пособие // www.cfin.ru

34.Экономика предприятия: Учебн. пособие / Под общ. ред. д.з.н.: проф. Л. Г. Мельника. - Сумы: ИТД "Университетская книга", 2002. - 632 с.

35.Экономическая стратегия фирмы: Учебн. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А. П. Градова. - 2-е изд., испр. и доп. - СПб.: Специальная литература, 1999. - 588 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Конспект лекцій з курсу «Економічна діагностика» (для студентів 5 курсу денної і 6 курсу заочної форм навчання спеціальності 7.050107, 8.050107 – «Економіка підприємства»).

Укладач: Сергій Миколайович Глухарєв.

Редактор: М.З. Аляб'єв.

План 2008; поз. 25 Л

Підп. до друку 10.10.08	Формат 60х84 1/16	Папір офісний
Друк на ризографі	Умовн.-друк. арк. 5.6	Обл.-вид. арк. 6,0
Зам. №	Тираж 100 прим.	

61002, Харків, ХНАМГ, вул.. Революції, 12

Сектор оперативної поліграфії ЦНІТ ХНАМГ

61002, Харків, вул.. Революції, 12