

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра підприємництва і торгівлі

С.О. Єрмак

**Конспект лекцій з дисципліни**

**ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА**

**Кривий Ріг  
2016**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра підприємництва і торгівлі

**С.О. Єрмак**

**Конспект лекцій з дисципліни  
ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА**

Ступінь: магістр

Затверджено на засіданні  
кафедри підприємництва і торгівлі  
Протокол № 6  
від “07” листопада 2016 р.

Схвалено навчально-методичною радою  
ДонНУЕТ  
Протокол № 3  
від “29” листопада 2016 р.

Кривий Ріг  
2016

УДК (005.52-029:33(042.4)

Є 72

Рецензенти:

О.Є. Бавико, д-р. екон. наук, доцент

С.В. Волошина, канд. екон. наук, доцент

**Єрмак, С.О.**

**Є72** Економічна діагностика. Конспект лекцій [Текст] : для студ. ступеня магістр / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. підприємництва і торгівлі; С.О. Єрмак – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2016. – 81 с.

Опорний конспект лекцій з дисципліни «Економічна діагностика» для студентів усіх форм навчання представлений у допомогу студентам під час підготовки до аудиторних занять, складання екзаменів (заліків) під час екзаменаційної сесії. Містить перелік нормативно-правових актів, літературних джерел.

© Єрмак С.О., 2016

© Донецький національний

університет економіки й торгівлі імені Михайла

Туган-Барановського, 2016

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b>	6
<b>Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні аспекти економічної діагностики підприємства</b>	8
<b>Тема 1. Теоретико-методологічні основи економічної діагностики діяльності підприємства</b>	8
1.1. Сутність економічної діагностики, її види	8
1.2. Економічна діагностика в системі управління діяльністю підприємства	11
<b>Тема 2. Методичний апарат та інструментарій економічної діагностики</b>	15
2.1. Загальна характеристика інструментарію економічної діагностики	15
2.2. Системи показників, використовуються в економічній діагностиці	17
<b>Тема 3. Діагностика конкурентного середовища підприємства і рейтингова оцінка його економічної діяльності</b>	24
3.1. Конкурентне середовище підприємства: умови його формування і чинники впливу	24
3.2. Методика діагностики конкурентного середовища	27
3.3. Сутність і види рейтингових оцінок	29
3.4. Методи проведення рейтингової оцінки підприємства	31
<b>Тема 4. Діагностика ефективності діяльності підприємства на базі застосування збалансованої системи показників</b>	35
4.1. Збалансована система показників: сутність, види.	35
4.2. Етапи розробки збалансованої системи показників.	42
<b>Змістовий модуль 2. Практичні інструменти економічної діагностики підприємства</b>	49
<b>Тема 5. Методи узагальнення аналітичної інформації</b>	49
5.1. Інтегральна оцінка ефективності управління підприємством	49
5.2. Графічний метод узагальнення аналітичної інформації	55
<b>Тема 6. Експертні методи діагностики економічної діяльності підприємства</b>	58
6.1. Сутність і види експертних методів.	58
6.2. Процедура технічної обробки результатів експертного опитування	60

<b>Тема 7. Діагностика діяльності підприємства на основі моделі S.C.O.R.E.</b>	64
7.1. Сутність моделі S. C. O. R. E.	64
7.2. Проведення діагностики за технологією S.C.O.R.E	66
<b>Тема 8. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства</b>	71
8.1. Сутність економічної безпеки підприємства	71
8.2. Інтегральна оцінка економічної безпеки підприємства	74
<b>Перелік літератури</b>	78

## Вступ

Стимулом до прийняття рішень, які складають основний зміст процесу управління, являється наявність певної проблеми - розбіжності досягнутого і бажаного стану (результату) підприємства. Наявність проблемної ситуації не завжди очевидна для особи, що приймає рішення, тому важливо, щоб розбіжність була виявлена, а для цього необхідні кількісні оцінки. Інформаційна система підприємства повинна систематично фіксувати значення показників діяльності підприємства і встановлювати факт відповідності (невідповідності) критерію цілі (нормі, прогнозу й ін.). Виявлення (розпізнавання) проблем в діяльності підприємства - основне призначення економічної діагностики.

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 по-винні 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.

До методичного апарату та інструментарію діагностики залучаються відповідні засоби дисциплін "Статистика", "Економічний аналіз", "Маркетинг", "ППЗ економічної діяльності" та ін.

Головною метою викладання дисципліни "Економічна діагностика" є формування вмінь і навичок щодо використання методичного апарату та інструментарію економічного діагностування для визначення стану підприємства і формування аналітичної інформації, необхідної для прийняття своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень.

Цей курс передбачає теоретичну та практичну підготовку студентів для вирішення конкретних завдань управління діяльністю підприємства в умовах ринку. В результаті опанування цього курсу студент буде:

**знати** методи, прийоми і способи визначення економічного стану підприємства;

**вміти** а) творчо підходити до процесу оцінки і прогнозування фінансово-економічної діяльності підприємства,

б) здійснювати вибір методології аналізу, розробляти та опрацьовувати його процедури,

в) застосовувати методичний апарат та інструментарій економічного діагностування для оцінки ресурсів, процесів і результатів діяльності підприємства, а також для діагностування конкурентного середовища та фінансового стану підприємства.

Навчальний посібник призначений допомогти студентам в опануванні методів і технологій проведення діагностичного дослідження підприємства за різними аспектами його діяльності в конкурентному середовищі з використанням відповідного методичного забезпечення при виконанні курсових і дипломних робіт.

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

## Тема 1. Теоретико-методологічні основи економічної діагностики діяльності підприємства

1.1. Сутність економічної діагностики, її види

1.2. Економічна діагностика в системі управління діяльністю підприємства

**Рекомендована література:**[1], [2], [5], [7], [8], [9], [13], [17], [19], [23], [26], [31], [45]

**Основні поняття:** економічна діагностика, мета діагностики, завдання діагностики, предмет діагностики, об'єкт діагностики, суб'єкт діагностики, види діагностики, структурно-логічна модель діагностики, функція діагностики, результат діагностики, принципи діагностики

### 1.1. Сутність економічної діагностики, її види

Слово «діагноз» (від грецького "diagnosis") означає розпізнавання, визначення, тобто процес дослідження об'єкта діагнозу з метою одержання результату — діагнозу — висновку про стан об'єкта.. Поняття «діагностика» раніше застосовувалося переважно в медицині і означало мистецтво розпізнавання хвороби по її симптомів. При цьому керувалися певними правилами, які були розроблені на основі досвіду попередніх поколінь. На початку ХХ ст. з'явилося поняття "технічна діагностика" і тільки в кінці ХХ ст. в сфері економічних досліджень починає застосовуватися термін "економічна діагностика". Застосування в економіці медичного терміну цілком закономірно, оскільки якщо ідентифікувати стан людини і підприємства, то стає можливим розгляд підприємства як складного "організму", який "живе", "хворіє", "одужує" як і будь-який інший організм.

В економічному значенні термін «діагностика» застосовується як синонім дослідження, вивчення факторів впливу на підприємницьку діяльність, хоча вчені пропонують різні трактування цієї категорії.

Так, діагностику визначають як комплекс методів, спрямованих на удосконалення окремої організації або підприємства, яке використовує понятійний апарат теорії систем. Однак на відміну від системного аналізу діагноз системи є польовим дослідженням і базується на безпосередньому обстеженні об'єкта. Проводячи аналогію з медичною діагностикою, можна сказати, що незважаючи на велику або меншу ясність і стабільність цілей підприємства завжди існують проблеми в їх досягненні. Мета діагностики - встановити симптоми цих хвороб, виявити причини і усунути їх за допомогою відповідних засобів лікування.

**Діагностика** - дослідний процес, спрямований на виявлення відхилень у роботі підприємства від певного нормативного стану.



**Метою проведення економічної діагностики** є встановлення діагнозу підприємства, дослідження зміни його діяльності в результаті впливу внутрішніх та зовнішніх чинників, вивчення видів цих змін, процесу їх протікання, тобто реакції підприємства як системи на вплив чинників, яка привід і т до структурних, обмінних і функціональних порушень.

Досягнення поставленої перед економічною діагностикою мети вимагає розробки методології її проведення, яка повинна містити в собі теоретично обґрунтовані і практично реалізовані принципи її побудови, цільові завдання і установки, методи і прийоми вирішення завдань, інформаційні технології та конкретні методики, взаємозв'язок результатів економічної діагностики з прийняттям управлінських рішень в загальній системі управління діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети економічна діагностика діяльності підприємства повинна вирішувати такі завдання:

- вивчення характеру дії економічних законів, визначення вартості економічності і тенденцій розвитку економічних систем мікрорівня;
- оцінку ефективності функціонування підприємства і визначення вартості е на цій основі стабільності його розвитку;
- характеристику діяльності підприємства в умовах неповної інформації;
- оцінку стабільності і динаміки розвитку підприємства як системи в умовах ентропії зовнішнього середовища;
- оцінку можливих наслідків прийнятих управлінських рішень, пов'язаних з різними господарськими ситуаціями: зміною кадрової структури, змінами, які відбулися в товарному постачанні, змінами у фінансовому стані постачальників і покупців продукції підприємства, станом платоспроможності самого підприємства і ін.;
- аналіз втрачених комерційних можливостей підприємства в ретроспективі, пошук нових резервів поліпшення показників роботи в майбутньому з оцінкою "вузьких місць", які мають місце;
- оцінку поточного фінансового стану підприємства, його взаємин з банками, постачальниками і покупцями, характеристику перспектив розвитку цих відносин;
- аналіз різних варіантів розвитку підприємства на конкретну часову перспективу (оперативний, середньостроковий і довгостроковий прогноз) в залежності від обраної стратегії управління;
- характеристику ділового іміджу підприємства в цілому і дослідження динаміки його зміни.
- комплексне обґрунтування всіх бізнес проектів і стратегій підприємства;
- контроль над досягненням цільових орієнтирів діяльності, над ефективністю використання ресурсів;

- пошук резервів підвищення результативності економічної системи підприємства;
- прийняття управлінських рішень щодо реалізації виявлених резервів.

**Предметом** економічної діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства є вивчення досягнутих результатів, оцінка всіх видів ресурсів, які використовуються на підприємстві, витрат на виробництво і реалізацію продукції, ефективності господарювання.

**Об'єктом** економічної діагностики є діяльність підприємства в цілому і його структурних підрозділів.

**Суб'єктами** - виступають аналітичні відділи підприємства, владні структури, можливі інвестори, засоби масової інформації, менеджери і власники.

Взаємозв'язок суб'єктів діагностики з об'єктами досягається за допомогою процедурного комплексу - сукупності методів, ресурсів і методичного забезпечення. Звідси можна зробити висновок, що діагностика є спеціалізованою різновидом управлінської діяльності. Основне призначення діагностики полягає в отриманні інформації від інших підсистем з метою її модифікації для нормування фінансових показників і прийняття рішень по вибору фінансової стратегії 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 дослідження, 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. Економічна діагностика в системі управління діяльністю підприємства**

Економічна діагностика займає важливе місце в системі управління діяльністю підприємства, оскільки являє собою ефективний інструмент для інформаційно-аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємства. Її результати складають основу для прийняття управлінських рішень, при цьому вони можуть бути використані як для стратегічних, так і для тактичних цілей.

Розглядаючи систему управління діяльністю підприємства як процес прийняття управлінських рішень, можна виділити наступні етапи: виявлення і формулювання проблеми; обробка (збір, систематизація) необхідної інформації про проблему і прийняття рішення; реалізація і контроль прийнятого рішення.

Результатом діагностичного процесу є встановлення діагнозу, що являє собою загальний висновок про належність сутності даного явища, яке характеризує внутрішній стан об'єкта по відношенню до виразно му, встановлено му наукою класу на підставі дослідження та логічного обґрунтування важливих ознак даного явища.

Діагноз - це конкретне, фіксоване в часі тлумачення стану діяльності підприємства. Діагноз має дві площини конкретизації: по-перше, констатацію результатів дослідження; по-друге, висновок за цими результатами на підставі показників, нормативів, характеристик.

Необхідно виділити наступні основні **принципи** економічної діагностики діяльності підприємства :

принцип визначеності, який означає, що при побудові системи економічної діагностики необхідно виділяти фактори, що піддаються кількісній оцінці і тенденція зміни яких відома;

**принцип максимальної формалізації**, що означає побудову моделей економічної діагностики таким чином, щоб вони були максимально формалізовані і зручні для створення комп'ютерних програм;

**принцип достатності** (достатнього мінімуму інформації). Кількість інформації, що вводиться, має бути достатнім для проведення якісної та оперативної економічної діагностики;

**принцип об'єктивності**. Економічна діагностика діяльності підприємства повинна точно відображати підсумки роботи та рівень використання ресурсів для стабільної діяльності підприємства і точного прийняття управлінських рішень, обґрунтування показників на майбутній період, усунення наявних недоліків;

**принцип високої інформативності**. Економічна діагностика діяльності підприємства винна в необхідній мірі виконувати покладену на неї функцію інформування адміністративно-управлінського персоналу про стан і діяльність підприємства. Дотримання цього принципу визначає необхідність надання користувачеві інформації у вигляді, зручному та доступному для сприйняття, що підвищує ефективність використання економічної діагностики;

**принцип "прозорості" для користувача**. Даний принцип вимагає надання персоналу, що реалізує методику економічної діагностики, можливості спостерігати за основними процесами функціонування торгового підприємства. Спостереження при цьому може бути непрямим, тобто реалізуватися через оцінку спеціальних показників-індикаторів;

**принцип прийнятної оперативності**. Часовий інтервал, який відокремлює момент настання нового стану підприємства від його виявлення і розпізнавання в процесі економічної діагностики, повинен бути прийнятним для здійснення управлінських превентивних впливів;

**принцип комплексності** полягає в тому, що повинно бути забезпечено комплексне дослідження діяльності підприємства в єдності його важливіших проявів. Не припустимо ізольовано розглядати окремі незалежні елементи діяльності підприємства, тому що це може порушити цілісність прийняття результатів.

Комплексність проявляється в таких аспектах як:

1) багатоаспектність - оцінюються різні характеристики економічної діяльності підприємства (ефективність операційної, фінансової діяльності, фінансова рівновага);

2) багатоваріантність процедур діагностики - зіставлення результатів з декількома базами порівняння;

3) багатокритеріальної оцінки - вибір критеріїв оцінки визначається користувачами інформації;

4) форма подання - побудова логічних блок-схем, діаграм, алгоритмів, опису і формулювання рекомендацій для прийняття рішень.

**принцип інтегрованості** . Система діагностики повинна мати цільовий характер і органічно поєднувати специфіку бізнесу і пріоритети власників;

**принцип науковості** . В процесі діагностики доцільно орієнтуватися на використання сучасних, досить теоретично обґрунтованих методик і заходів, що забезпечить досягнення прийнятного рівня для досягнення простоти розрахунків; в залежності від специфіки аналізу використання неформальних критеріїв слід максимально структурувати і аналітично обробляти;

**принцип системності** вимагає ув'язки діагностики кожного з напрямків економічної діяльності підприємства з іншими напрямками. У своєму взаємозв'язку вони утворюють систему і таким чином забезпечують повноту і реальність висновків . Це означає, що вирішувати завдання, що стоять перед діагностикою можна тільки за результатами сукупної оцінки загальних тенденцій економічної діяльності підприємства. Це підтверджується тим, що зміна параметрів в одному показнику впливають на інші показники. Тому діагностика економічної діяльності підприємства повинна забезпечувати розгляд економічних процесів (елементів) в їх взаємозв'язку і взаємозумовленості.

**принцип конкретності** . Кожний етап аналізу або оцінки економічних явищ повинен мати цільове спрямування;

**принцип точності** . Система діагностики повинна на прийнятому для підприємства рівні відтворювати реальні економічні процеси (не варто забувати, що підвищення точності досліджень в основному обумовлює їх подорожчання, а це не завжди бажано);

**принцип активності** . Діагностика повинна максимально орієнтуватися на превентивні методи, тобто самого лише визначення та видалення симптомів недостатньо для запобігання кризі;

**принцип своєчасності** . Необхідно постійно враховувати динамічність господарської діяльності, а також статичний характер будь-яких оцінок;

**принцип ефективності** (доцільності , економічності). Експлуатуючи систему діагностики, потрібно постійно порівнювати позитивні наслідки її існування і поточні витрати на підтримку її функціонування.

**принцип ціленаправленості** передбачає чітке виділення кордонів об'єкта діагностики, адресність і конкретність висновків. Це означає, що діагностика повинна переслідувати конкретну мету.

**принцип адаптивності** передбачає постійний моніторинг і аналіз результатів діагностики з метою коригування економічних показників стратегічних планів і управлінських рішень. Це означає, що діагностика не обмежена рамками економічної системи (підприємства), тобто при формуванні банку даних не обходимо враховувати зміни навколишнього середовища і своєчасно вносити корективи в інформацію;

**галузевий принцип**. При економічній діагностиці повинні враховуватися галузеві нормативи, тенденції та умови розвитку відповідної галузі;

Діагностика діяльності підприємства здійснюється за методикою, яка представляє собою сукупність послідовно змінюваних операцій, які дозволяють розпізнавати зміни в стані підприємства і достовірно встановлювати рівень відповідності режиму його функціонування заданих параметрах, виділяти контури виникають взаємозв'язків і об'єктивно визначати симптоми і причини наявних відхилень, готувати висновки про дійсний стан справ на підприємстві, своєчасно враховувати результати економічної діагностики в системі управління підприємством.

### **Питання для самоперевірки**

1. У чому сутність і функціональне призначення економічної діагностики?
2. Що загальне й у чому відмінність економічної діагностики від аналізу і моніторингу?
3. Які існують види економічної діагностики?
4. Яка роль економічної діагностики в підвищенні ефективності управління підприємством?
5. Яке місце займає економічна діагностика в системі управління діяльністю підприємства?
6. Який порядок проведення діагностичного дослідження?
7. Економічна діагностика – наука або практичний інструментарій?
8. Чи здатно і якою мірою сучасне підприємство без сторонньої допомоги (консалтингової фірми) проводити економічну діагностику?

## **Тема 2. Методичний апарат та інструментарій економічної діагностики**

2.1. Загальна характеристика інструментарію економічної діагностики

2.2. Системи показників, використовувані в економічній діагностиці

**Рекомендована література:**[1], [3], [4], [5], [6], [10], [17], [18], [20], [26], [31], [45]

**Основні поняття:** показник, системи показників, логіко-дедуктивні і емпірико-індуктивні системи, Du Pont, дескриптивні, предикативні, нормативні системи показників

### **2.1. Загальна характеристика інструментарію економічної діагностики**

З метою економічної діагностики діяльності підприємства можуть бути використані загальні та специфічні методи.

До загальних методів відносяться:

1. Загальні методи пізнання істини (діалектичний)

2. Метод системного аналізу або метод аналізу і синтезу

а) економіко-логічні (порівняння, деталізація, угруповання, метод середніх і відносних величин, балансовий метод, метод послідовного усунення чинників, метод абсолютних і відносних різниць, метод часткової участі тощо);

б) економіко-математичні (інтегральний, аналітико-графічний, кореляційно-регресійний методи і т.д.)

в) евристичні і спеціальні.

3. Методи спостереження, порівняння, угруповання, експерименти, інтерв'ю, моделювання, прогнозування та ін.

Специфічні або спеціальні методи економічної діагностики можуть бути представлені такими методами:

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

Методи експертних оцінок (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. 2.1) дозволяє виявити і всебічно оцінити всі можливі причини проблеми.

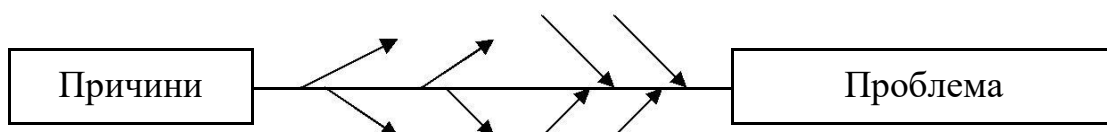


Рисунок 2.1 – Діаграма Ісікави

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

Етапи побудови діаграми Ісікави: 1) чітке визначення проблеми; 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.

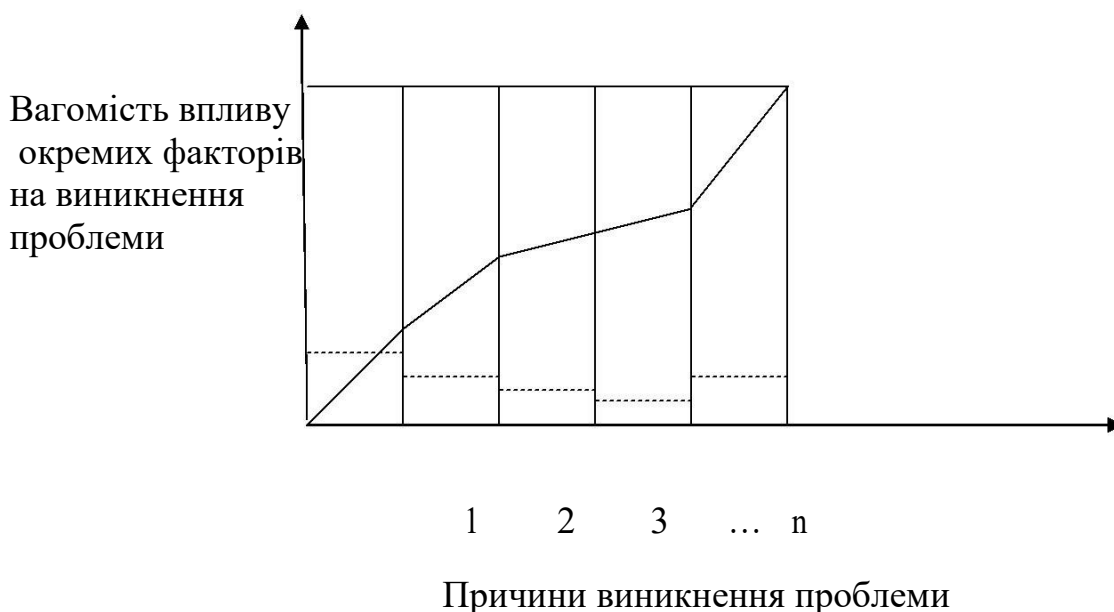


Рисунок 2.2 – Діаграма Парето



Діаграму Парето (рис.2.2) 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, також визначення резервів підвищення ефективності виробництва і виявлення "вузьких місць" у вирішенні окремих питань. Баланси складають в різній формі: у табличній (по вертикалі заносять надходження (доходи), а по горизонталі — їхній розподіл (витрати); або по вертикалі спочатку заносять активи (за певний період), нижче — пасиви, або зобов'язання; або ліворуч — актив, праворуч — пасив; або по вертикалі — джерело (район, підприємства-постачальники), по горизонталі — район вивозу (підприємства або підрозділи-споживачі); у графічній (із плюсом — економія, з мінусом — витрати).

Бенчмаркінг — метод, за яким порівнюються характеристики конкретного об'єкта і еталонного, кращого. Порівняння може проводитися як за кількісно визначеними параметрами (якість продукції, рівень продуктивності праці, обсяг продажів, частка ринку), так і за якісними параметрами (якість керування, ділова репутація, імідж та ін.). Економіко-математичні методи дозволяють вирішити завдання економічної оцінки досліджуваного об'єкта на основі теорії імовірності і математичної статистики, теорії масового обслуговування, лінійного: нелінійного і динамічного моделювання, математичного програмування і т. д.

## **2. 2. Системи показників, які використовуються в діагностиці**

Зміст кожного конкретного явища можна розглянути з різною мірою точності - від поверхневого ознайомлення до глибокого, важливого знання. Інакше кажучи, в процесі аналітичного дослідження певного економічного явища або процесу можна умовно виділити різні

«пласти» аналізу : першого порядку, другого порядку і т.д. Ключові фактори успіху підприємства на ринку також можуть бути вивчені з різним ступенем глибини в залежності від цілей дослідження і наявних ресурсів.

Існують різноманітні погляди на визначення економічного стану підприємства і різні методи його оцінки. В цілому це стан прийнято визначати як ступінь забезпеченості підприємства необхідними фінансовими та іншими ресурсами і ступінь результативності їх використання . У процесі аналізу економічного стану підприємства виявляються проблеми порівнянності різних економічних показників. Ця проблема остаточно не вирішена і сьогодні, хоча вже розроблений ряд методик, які роблять можливим формування більш- менш цілісної системи економічних показників.

Діагностування в ретроспективі та перспективі проводиться за допомогою різних показників і їх систем, які дають можливість структурувати і ідентифікувати взаємозв'язку між основними показниками.

В економіці під показниками розуміють абсолютні та відносні величини, які відображають ті чи інші економічні реалії господарської діяльності організації (підприємства). Як правило, показники, які не служать безпосередньо цілям діагностики, в зв'язку з чим у багатьох випадках необхідні їх відбір, систематизація та доповнення .

Для того, щоб показники були застосовні для діагностики, вони повинні відображати стан і результати діяльності будь-якої сфери підприємства, володіти актуальністю, компактністю, динамічністю, орієнтувати на прогнозування , допускати порівняння.

Через обмежену інформативності окремих показників виникає необхідність у використанні систем показників, які дозволяють не тільки кількісно охарактеризувати і оцінити ситуацію, а й розкрити причини її виникнення, а також провести структурно-логічний аналіз факторів, що впливають. Системи показників є ієрархічну структуру особливим способом взаємопов'язаних між собою показників. На практиці рекомендується використовувати окремі показники і системи показників, які в найкращій мірі допомагають виявляти і характеризувати найбільш слабкі (вузькі) місця підприємства. Можливе створення систем показників, пристосованих під умови конкретного підприємства.

Існує досить велика кількість окремих показників і систем показників, які можна систематизувати за різними критеріями. Наприклад, розрізняють логіко-дедуктивні і емпірико-індуктивні системи показників.

В основі логіко-дедуктивних систем лежить конкретний показник верхнього рівня, який поступово в певній послідовності розщеплюється на показники нижчого рівня, які перебувають в смислового зв'язку з основним показником.

*Емпірико-індуктивні* системи створені шляхом статистичного відбору інформаційно найбільш значущих показників.

Логіко-дедуктивні системи показників вважаються універсальними і застосовними для всіх цілей планування, контролю та управління як підприємства в цілому, так і його частин в залежності від фази процесу планування. Досить широко поширені логіко-дедуктивні системи: Du Pont, Pyramid Structure of Ratios, ZVEI, система показників RL.

Центральним показником системи **Du Pont** є прибутковість власного капіталу. Ця система призначена для показу взаємозв'язків між прибутковістю реалізації, віддачею активів і співвідношенням активів і власного капіталу. Множення величини коефіцієнтів прибутковості продажів на величину коефіцієнта обороту загальної вартості майна (суми активів) - основне рівняння моделі.

$$P_{вк} = \frac{Пч}{BK} = \frac{Пч}{Врч} = \frac{Врч}{A} = \frac{K}{BK} = P_{ком} \times K_{об_A} \times K_{соотквк}$$

Компоненти рентабельність обороту ( Пч / Вр ) і оборотність капіталу ( Вр / А ) поступово розбиваються на конкретні складові частини виручки, витрат і капіталу.

Система Du Pont базується переважно на джерелах фінансової інформації, а саме: баланс і звіт про фінансові результати. Крім того, для розрахунків показників обсягів продажу (за групами продукції) за вихідні дані беруть інформацію маркетингових служб. На основі цієї методики можна визначити основні чинники, які впливають на прибутковість підприємницької діяльності, а також на системній основі ідентифікувати «слабкі місця» економічної системи. Але існує і ряд критичних зауважень до показника Пвк :

- Відносність всіх показників системи не дозволяє визначити, за рахунок якого компонента відбулося зміна показника - чисельника або знаменника;

- Існує небезпека, що оптимум нижчого порядку увійде в суперечність з глобальним оптимумом;

- Ряд характеристик, які не розглядаються в рамках Пвк, можуть мати вирішальне значення для оцінки ситуації, наприклад нематеріальний потенціал підприємства.

Чи не дивлячись на ці зауваження, система Du Pont зайняла міцне місце в інструментарії діагностики, що пояснюється простотою її застосування на практиці.

Система **Pyramid Structure of Ratios** запропонована Британським інститутом менеджменту в першу чергу для порівняння показників діяльності підприємств. Коефіцієнтом верхнього рівня в системі також є Пск. Виходячи з основної ідеї системи, показники формуються на

основі віднесення різних позицій до обороту, який веде до обмеження інформативності величин, незалежних від обороту.

Система **ZVEI** розроблена в Німеччині Центральною спілкою електротехнічної промисловості (німецька аббревіатура **ZVEI**). Система включає велику кількість показників, яке використовується не тільки для планування, а й для аналізу в тимчасовому аспекті, а також для порівняння різних підприємств. **ZVEI** - включає два великі блоки: аналіз економічного зростання і структурний аналіз.

Аналіз економічного зростання досліджує найважливіші індикатори успіху, виражені в абсолютних величинах - портфель замовлень, оборот, грошовий потік і т.п.

Структурний аналіз виходить, як і система **DuPont**, з показників результативності та ризику, розбитих на окремі групи:

- 1) показники рентабельності;
- 2) показники обороту і прибутку;
- 3) показники структури капіталу;
- 4) показники зв'язування капіталу.

Ці показники дають інформацію про дотримання таких правил:

класичне "золоте правило" - власний капітал фінансує необоротні активи;

модифіковане "золоте правило" - власний капітал і довгостроковий позиковий капітал фінансують необоротні активи і мінімальний середній залишок оборотних активів;

правило ліквідності - короткостроковий позиковий капітал фінансує оборотні активи.

Система **ZVEI** використовується для порівняння декількох підприємств в часі з виявленням потенціалів зростання. Використання системи можливо і в зворотному напрямку - для аналізу причин і поступового формування показників вищого порядку.

Система показників **RL** (названа за прізвищами авторів Райхмана і Лахнітта), як і **ZVEI**, використовується для різноманітних цілей планування, аналізу та контролю. Центральні показники системи - рентабельність і ліквідність. В системі виділяють загальну частину і спеціальну.

Загальна частина націлена на результат діяльності підприємства, отриманий від звичайної для нього діяльності, і розглядає підприємство незалежно від його галузевої приналежності. Цей результат складається з виробничого результату і результату від нехарактерною для підприємства діяльності. На їх основі формуються різні види показників рентабельності. Аналіз ліквідності спирається на показники потоку платежів і робочого капіталу.

Спеціальна частина націлена на аналіз специфічних галузевих і структурних особливостей підприємства. Основними величинами, що враховуються є обсяг продажів, частка змінних і постійних витрат, маржинальний прибуток. При цьому зниження частки постійних

витрат розглядається в тій же багатоступінчастій ієрархії, як і в випадку з розрахунками різних показників маржинальної прибутку.

*Емпірико-індуктивні* системи показників розроблені за допомогою математико-статистичних методів шляхом відбору для деякої групи підприємств найбільш значущих показників. Основна мета цих систем показників - раннє прогнозування можливих ситуацій неплатоспроможності, то є встановлення, є чи підприємство "здоровим" або "хворим", "успішним" або "недостатньо успішним". До цієї групи систем показників відносять систему Beaver і систему Weibel. Для банківської сфери використовується система показників CAMEL.

Система показників **Beaver** побудована на основі емпіричного дослідження 79 "поганих" і 79 "хороших" підприємств. В результаті були відібрані шість найбільш ефективних для цілей прогнозування коефіцієнтів, які відображають ставлення :

- грошового потоку до позикового капіталу;
- чистого прибутку до всього капіталу;
- позикового капіталу до всього капіталу;
- робочого капіталу до всього капіталу;
- оборотного капіталу до короткострокового позикового капіталу;
- грошових коштів, які будуть використані в найближчій часом, за вирахуванням короткострокового позикового капіталу до виробничих витрат без амортизації.

Найбільше значення має перший коефіцієнт.

Система показників **Weibel** заснована на дослідженнях 72 швейцарських підприємств. В результаті були відібрані як найбільш інформативні наступні показники, які відображають ставлення :

- грошового потоку до позикового капіталу;
- оборотного капіталу до короткострокового позикового капіталу;
- використовуваних найближчим часом коштів за вирахуванням короткострокового позикового капіталу до виробничих витрат без урахування амортизації;
- середнього запасу на складі до витрат на матеріали, помножене на 365;
- середнього обсягу отриманих кредитів до обсягу придбаних товарів, помножене на 365;
- позикового капіталу до всього капіталу.

Названі системи використовуються для порівняння значень показників, отриманих для аналізованого підприємства, зі значеннями, отриманими в результаті емпіричних досліджень так званих "еталонних" підприємств.

Вітчизняної методикою аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства є експертна система діагностики і аудиту фінансово-господарського стану підприємства, оброблене аудиторською фірмою " АУРУМ ". Методика включає такі етапи:

- адаптація інформації;

- аналіз показників платоспроможності (ліквідності) і фінансової стійкості;
- розрахунок запасу фінансової міцності підприємства;
- експертна діагностика отриманих результатів;
- оцінка перспектив розвитку підприємства та розробка загальних рекомендацій стратегічного планування.

В кінцевому підсумку, все розраховані показники повинні допомогти групі експертів зробити висновок про ефективність використання капіталу, розподілу прибутку, рівня ліквідності активів і т.п. Перевагою (одночасно і недоліком) даної методики є можливість обліку унікального досвіду експертів, щодо прийняття управлінських рішень, яка дає можливість враховувати неформалізовані характеристики підприємницької діяльності, але призводить до певної суб'єктивності кінцевих висновків.

**Методика поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій**, розроблене Агентством з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій в 1997 р. Її особливістю є використання вживаних в нашій країні методів фінансового аналізу, форм бухгалтерської звітності, методів оподаткування. Ця методика складається з двох частин: аналізу фінансового стану підприємства та аналізу його виробничо-господарської діяльності. Основним завданням проведення аналізу є оцінка результатів господарської діяльності за попередній та поточні роки, виявлення факторів, які позитивно чи негативно вплинули на показники роботи підприємства, а в кінцевому підсумку - прийняття рішення про визнання структури балансу задовільною (незадовільною), а підприємства - платоспроможним (неплатоспроможним) і надання пропозицій Кабінету Міністрів України щодо доцільності внесення цього підприємства в "Реєстр неплатоспроможних підприємств та організацій".

Недоліком методики є те, що вона базується на використанні інформації з відкритою статистичною звітністю та з бухгалтерської звітності внутрішньофірмового призначення, а враховуючи впровадження національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, використання внутрішньої бухгалтерської звітності для аналізу є неможливим через чіткого розподілу сфер фінансового, бухгалтерського і внутрішнього обліку. Крім того, ця методика орієнтується на проведення традиційного фінансового аналізу, а вивчення виробничо-господарської діяльності обмежується декількома показниками, які не створюють цілісної системи.

Всі системи показників можна поділити також на дескриптивні, предикативні та нормативні.

**Дескриптивні** системи показників, відомі також як показники описового характеру, вважаються основними для оцінки економічного стану підприємства. До них відносять побудова системи звітних балансів, подання фінансової звітності в різних аналітичних розрізах,

вертикальний і горизонтальний аналіз звітності, систему аналітичних коефіцієнтів.

**Предикативні системи** показників включають показники прогностичного характеру, які використовуються для прогнозування доходів підприємства і його майбутнього фінансового стану. найбільш поширеними з них є розрахунок точки критичного обсягу продажу, побудова прогностичних фінансових звітів, моделі динамічного аналізу (жорсткі чинники і регресивні моделі), моделей ситуативного аналізу.

**Нормативні системи** показників уможливають порівняння фактичних результатів діяльності підприємств з очікуваними, розрахованими по балансу доходів і витрат. Ці моделі використовуються в основному у внутрішньому фінансовому аналізі, а також в управлінському обліку - саме в управлінні витратами. Їх суть полягає у встановленні нормативів по кожній статті витрат відповідно до технологічних процесів, видів виробів, центрів відповідальності, а також в аналізі відхилень фактичних даних від встановлених нормативів.

У багатьох випадках діагностика базується на застосуванні системи жорстко детермінованих систем чинників. Всі перераховані вище системи показників засновані на використанні інформації з бухгалтерської звітності. Технологія побудови конкретної системи показників оцінки та аналізу економічного стану визначається аналітиком з урахуванням потужності підприємства, рівня спеціалізації його операційних процесів, якості менеджменту, структури управління та інших факторів.

### **Питання для самоперевірки**

1. Охарактеризуйте загальні методи економічної діагностики.
2. Охарактеризуйте спеціальні методи економічної діагностики
3. Чим відрізняються поняття „набір показників” і „система показників”?
4. Що покладено в основу логіко-дедуктивних систем показників?
5. Що покладено в основу емпірико-індуктивних систем показників?
6. Який недолік мають всі перелічені системи показників?
7. Які системи показників можна віднести до дескриптивних?
8. Які системи показників можна віднести до предикативних?
9. Які системи показників можна віднести до нормативних?

### **Тема 3. Діагностика конкурентного середовища підприємства і рейтингова оцінка його економічної діяльності**

- 3.1. Конкурентне середовище підприємства: умови його формування і чинники впливу
- 3.2. Методика діагностики конкурентного середовища
- 3.3. Сутність і види рейтингових оцінок
- 3.4. Методи проведення рейтингової оцінки підприємства

**Рекомендована література:**[1], [3], [5], [7], [13], [17], [23], [26], [31], [45]

**Основні поняття:** конкурентне середовище, коефіцієнт концентрації ринку, індекс Херфіндаля-Хіршмана, рейтингова оцінка

#### **3.1. 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 макросередовища (середовища непрямой оточення). При аналізі впливу зовнішнього середовища на стан підприємства можна деталізувати зовнішнє оточення за силою впливу 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 зростанню 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, переміститися в групу лідерів і т. д.).

Проаналізувати конкурентну структуру ринку дозволяє інформація-про розподіл часток ринку між підприємствами. Для цього доцільно використовувати коефіцієнт концентрації ринку та індекс Херфіндаля-Хіршмана, 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:

$$CR = \Sigma Q_k / (\Sigma Q_k + \Sigma Q_j), \quad (3.1)$$

де  $Q_k$  - обсяг продажів  $k$ -го великого підприємства:

$Q_j$  - обсяг продажів  $j$ -го менш великого підприємства.

Індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ) визначається як сума квадратів часток ринку кожного великого підприємства:

$$ННІ = \Sigma D_k^2, \quad (3.2)$$

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

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

$$CR(3) = \sum D_k, \quad (3.3)$$

де  $CR(3)$  - коефіцієнт концентрації трьох найбільших підприємств;

$D_k$  - частка великого підприємства;  $m = 3$  - кількість обстежуваних підприємств.

При цьому якщо виявиться, що величина  $CR(3)$  перевищує 70%, а величина ННІ — 2000, то можна говорити про високий ступінь концентрації ринку і про слабкий розвиток конкурентного середовища. Якщо  $CR(3)$  більше 45, але менше 70%, а ННІ менше 2000, то спостерігається помірний ступінь концентрації ринку. Коли ж  $CR(3)$  менше 45%, а ННІ 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%.

### **3.2. 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; ННІ - індекс Херфіндаля-Хіршмана, 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. Стрікланда.

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.

### **3.3. Сутність і види рейтингових оцінок**

Рейтинг - індивідуальний кількісний показник оцінки будь-яких успіхів об'єкта оцінювання в якомусь класифікаційному переліку (рейтинг-листі), узагальнюючий, синтезований показник, який охоплює різні характеристики об'єкта оцінювання.

У більш широкому сенсі, під рейтингом розуміють ієрархічну систему, в якій між об'єктами за певними принципами встановлено якісне співвідношення переваг і визначено їх місце в ранжованному ряду.

Мета рейтингової оцінки подвійна: з одного боку - забезпечення ефективного використання інвестованого капіталу, з іншого - підвищення ринкової вартості підприємства (для акціонерних товариств).

Існують методики оцінки стану корпоративного управління. Зокрема, найбільш відомими і широко визнаними стали методики:

- Рейтинг Інституту корпоративного права і управління (Росія) (CORE-рейтинг), який відображає результати дослідження якості корпоративного управління 40 найбільших російських емітентів:

- Рейтинг агенції Standart & Poor's (S & P), яке входить до групи компаній Макгроу Хілл і є головним провайдером фінансової інформації та послуг з визначення кредитних рейтингів.

Цілі рейтингової оцінки за цими методиками подібні, але є й відмінності. В першу чергу відмінності пов'язані з тим, що рейтингова оцінка за методикою S & P є, по суті, платною послугою, яка надається агентством підприємству, зацікавленому в привласненні йому рейтингу S & P як

додатковий аргумент у боротьбі за гроші інвесторів. В даному випадку сертифікат, який свідчить про присвоєння того чи іншого підприємства рейтингу S & P, розглядається інвесторами аналогічно тому, як споживачами розглядається сертифікат якості того чи іншого продукту. Підприємства ж націлені на підтримку курсу акцій на високому рівні і які прагнуть до стимулювання попиту на власні акції, зацікавлені в тому, щоб у інвестора формувалася впевненість в надійності підприємства, а отже, безпеку його вкладень. Таким чином, у привласненні даного рейтингу зацікавлені в першу чергу самі підприємства.

CORE-рейтинг складається незалежно від бажання підприємства. Оцінка проводиться на підставі відкритої інформації, в той час як для рейтингової оцінки за методикою S & P необхідна конфіденційна інформація. З такою відзнакою цих методик пов'язаний і різний підбір підприємств для визначення рейтингу: послугою за оцінкою рейтингу S & P може скористатися будь-яке підприємство, в той час як CORE-рейтинг визначається для фіксованого набору підприємств. Це визначає і змістовну різницю: рейтинг S & P відображає стан корпоративного управління в окремо взятому підприємстві, CORE-рейтинг спрямований на комплексну оцінку стану корпоративного управління в секторі головних акціонерних товариств Росії.

На Україні Б.І. Майданчиком, В.В. Дроздової, В.П. Іванової та ін. Також була розроблена методика рейтингової оцінки, за допомогою якої можна визначити рейтинг не тільки акціонерного товариства, а підприємства будь-якої форми власності. Використання такої методики дає можливість охарактеризувати стан підприємства за допомогою одного синтезованого показника - рейтингу, який вимірюється в балах. У подальших дослідженнях визначаються можливі коливання цього рейтингу в межах гранично допустимого інтервалу.

Рейтингову оцінку можна проводити як для оцінки діяльності підприємства в цілому, так і для оцінки ефективності управління окремим напрямком економічної роботи.

Складовими етапами методики комплексної порівняльної рейтингової оцінки ефективності діяльності підприємства є:

- *Збір та аналітична обробка вихідної інформації за досліджуваний період;*
- *Обґрунтування системи показників, які використовуються для рейтингової оцінки.*
- *Вибір і економічне обґрунтування критеріїв оцінки економічної діяльності підприємства та встановлення обмежень їх зміни.*

На даному етапі для кожного показника групи розраховують максимальне і мінімальне значення, а також оптимальні величини граничних інтервалів. Крім того, методика передбачає як критеріальна ознака не конкретний показник, а тенденцію зміни (тренд). Залежно від характеру і величини відхилення конкретного показника від встановленого значення йому надають відповідну оцінку в балах.

Наступним етапом аналізу є - визначення внутрішнього рейтингу групи.

- *Ранжування підприємств за рейтингом.*

Підсумків ий рейтинговий показник враховує всі найважливіші параметри (показники) фінансово-господарської та виробничої діяльності підприємства, тобто господарської активності в цілому. При його розрахунку використовуються дані про виробничий потенціал підприємства, рентабельність його продукції, ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів, стан і розміщення коштів, їх джерела та інші показники. Точна і об'єктивна оцінка економічного стану не може базуватися на довільному наборі показників. Тому вибір і обґрунтування вихідних показників фінансово-господарської діяльності повинні ґрунтуватися на розробці комплексної системи показників (ЗСП), виходити з потреб суб'єкта управління в аналітичній оцінці.

### **3.4. Методи проведення рейтингової оцінки діяльності підприємства**

Методи рейтингової оцінки ефективності діяльності підприємств:

#### **1. Метод умовно-еталонного підприємства**

В основі розрахунку підсумкового показника рейтингової оцінки лежить порівняння підприємств по кожному показнику з умовним еталонним підприємством, яке має найкращі результати за всіма порівнюваними показниками. Таким чином, базою відліку для отримання рейтингової оцінки стану підприємства служать не суб'єктивні припущення експертів, а найвищі результати, які склалися в реальній ринковій середовищі, у всій сукупності об'єктів, які порівнюються. Еталоном порівняння є найщасливіший конкурент, у якого всі показники найкращі.

Такий підхід відповідає практиці ринкової конкуренції, коли кожен самостійний товаровиробник прагне до того, щоб за всіма показниками діяльності виглядати краще, ніж його конкурент.

Якщо суб'єктів ринкових відносин цікавлять лише певні об'єкти господарської діяльності (наприклад, потенційного інвестора можуть цікавити показники роботи тільки цукрових заводів або кондитерських фабрик, або скляних заводів і т.д.), то еталонне підприємство формується з сукупності однотипних об'єктів. Проте, в більшості випадків еталонне підприємство може формуватись з показників роботи об'єктів, які належать різним областям діяльності. Це не є перешкодою застосування методу оцінки, так як фінансові показники можна зіставляти і для різнорідних об'єктів господарювання.

У загальному вигляді алгоритм порівняльної рейтингової оцінки ефективності діяльності підприємства може бути представлений у вигляді послідовності наступних дій.

Вихідні дані подаються у вигляді матриці ( ), тобто таблиці, де по рядках записані номери показників (  $i = 1, 2, 3, \dots, n$  ), а по стовпцях - номери підприємств (  $j = 1, 2, 3 \dots m$  ).

За кожним показником знаходиться максимальне або оптимальне значення і заноситься в стовпець умовного еталонного підприємства (  $m + 1$  ).

Вихідні показники матриці стандартизуються відносно відповідного показника еталонного підприємства за формулою:

$$x_{ij} = \frac{K\phi_{ij}}{K \max_{ij}}$$

де - Стандартизовані показники стану  $j$ -го підприємства.

4. Для кожного аналізованого підприємства значення його рейтингової числа визначається по формулі:

$$R_j = \sqrt{(1-x_{1j})^2 + (1-x_{2j})^2 + \dots + (1-x_{nj})^2}$$

де  $R_j$  - Рейтингова оцінка  $j$ -го підприємства;

$x_1, x_2, \dots, x_n$  - стандартизовані показники  $j$ -го підприємства, що аналізується.

5. Підприємства ранжуються в порядку зростання рейтингової оцінки. Вищий рейтинг (1-е місце) має підприємство з мінімальним значенням  $R$ .

Для застосування даного алгоритму на практиці ніяких обмежень кількості порівнюваних показників і підприємств не передбачено.

Розглянутий алгоритм отримання рейтингової оцінки ефективності діяльності може застосовуватися для порівняння підприємств за один період чи на дату складання балансу (за даними на кінець періоду) або в динаміці.

За даною методикою рейтингову оцінку можна проводити тільки в тому випадку, якщо показники мають **однакову спрямованість** (зростання показника означає поліпшення діяльності).

## 2. Метод максімімуму

У випадках, коли показники, за якими проводиться рейтингова оцінка, **мають різну спрямованість**, а визначення еталонного підприємства є неможливим, стандартизацію потрібно проводити по різним формулам для показників-стимуляторів і показників-дестимуляторів. Це пов'язано з необхідністю уніфікації тих складових, за якими ранжування здійснюється від максимального до мінімального значення, і тих, за якими воно виконується в протилежному напрямку.



Тобто, стандартизовані значення показників розраховуються за такими формулами:

- для показників-стимуляторів, зростання яких свідчить про поліпшення діяльності підприємства:

$$x_{ij} = \frac{K_{ij} - K_i^{\min}}{K_i^{\max} - K_i^{\min}}$$

- для показників-дестимуляторів, зростання яких означає погіршення діяльності підприємства:

$$x_{ij} = \frac{K_i^{\max} - K_{ij}}{K_i^{\max} - K_i^{\min}}$$

де  $x_{ij}$  - стандартизоване значення  $i$ -го показника для  $j$ -го підприємства  $i = \overline{1, n}$ ;  
 $i = \overline{1, m}$  ;

$K_{ij}$  - значення  $i$ -го показника для  $j$ -го підприємства;

$K_i^{\min}$  - мінімальне значення  $i$ -го показника;

$K_i^{\max}$  - максимальне значення  $i$ -го показника.

$n$  - кількість показників в групі показників;

$k$  - кількість груп показників в системі показників.

Таблиця 3.1 - Рейтингове оцінювання ефективності діяльності підприємства

показники	мах	мін	мах - мін	підприємства-конкуренти					
				1	2	3	...	m	
1-я група показників									
1.1.									
1.2.									
...									
Разом по групі				$\Sigma_1$					
В середньому по 1-й групі				$I_1 = \Sigma_1 / n_1$					
2-я група показників									
2.1.									
2.2.									
...									
Разом по групі				$\Sigma_2$					
В середньому по 2-й групі				$I_2 = \Sigma_2 / n_2$					
Рейтинговий показник (в середньому по системі показників)				$I = (I_1 + I_2) / k$					
Рейтинг									

Значення показника змінюється від 0 до 1. Чим ближче до 1, тим стабільніше і ефективніше діяльність підприємства. Чим вище значення (ближче до 1), тим вище ранг (1-е місце) підприємства.

### **3. Метод суми місць**

При оцінці цим методом визначається умовно-еталонне підприємство (табл. 4.1), а потім кожному показнику призначається місце в залежності від його значення (чим ближче значення показника до оптимального - тим вище місце. Далі визначається суММА місць по кожному підприємству. Найбільш високе місце в рейтингу займає підприємство з мінімальною сумою місць.

З урахуванням викладеного визначимо вимоги, яким повинна задовольняти система показників з точки зору ефективності рейтингової оцінки підприємства:

- Показники повинні бути максимально інформативними і давати цілісну картину діяльності підприємства (підрозділу підприємства, з окремим напрямом його економічної діяльності - управління доходами, прибутком, трудовими ресурсами тощо).

- Для всіх показників повинні бути вказані числові нормативи мінімального задовільного рівня або діапазону змін.

- Показники повинні розраховуватися лише за даними публічної бухгалтерської звітності підприємств.

- Показники повинні давати можливість проводити рейтингову оцінку підприємства як у просторі (порівняно з іншими підприємствами), так і в часі (за ряд періодів).

На підставі загальної суми балів підприємство відносять до певної групи:

- вища - підприємство з високою ефективністю діяльності, що підтверджується високим загальним рейтингом і частковими рейтингами груп показників;

- перша - підприємство з достатньою ефективністю діяльності підприємства, хоча є певні відхилення по окремим показникам;

- друга - підприємство на даному етапі має певні труднощі, які можна подолати завдяки внутрішньому потенціалу системи;

- третья - підприємство характеризується підвищеним ризиком, рівень якого може бути знижений завдяки реструктуризації, диверсифікації, реконструкції, радикальної інноваційної стратегії і т.п. ;

- четверта - у підприємства немає перспектив поліпшення його діяльності.

### **Питання для самоконтролю**

1. Конкурентне середовище підприємства.
2. Аналіз конкурентної структури ринку (індекс Херфіндаля-Хіршмана, коефіцієнт концентрації ринку).
3. Методика діагностики конкурентного середовища.
4. Сутність і види рейтингових оцінок.
5. Методи рейтингової оцінки діяльності підприємства.

## **Тема 4 . Діагностика ефективності діяльності підприємства на базі застосування збалансованої системи показників**

1. Збалансована система показників: сутність, види.
2. Етапи розробки збалансованої системи показників.

**Рекомендована література:** [1], [2], [4], [5], [6], [11], [17], [18], [20], [26], [31], [40], [45]

**Основні поняття:** збалансована система показників, фактори успіху, ключові показники ефективності, стратегічна карта

### **4.1. Збалансована система показників: сутність, види**

Діагностика ефективності реалізації діяльності підприємства вимагає її моніторингу, який дозволяє вчасно виявляти дисбаланс у функціонуванні підприємства. Моніторинг управління діяльністю підприємства повинен забезпечувати відповідні управлінські структури необхідною інформацією для прийняття рішень щодо запобігання можливих дисбалансів. Такий моніторинг повинен охоплювати всі напрямки діяльності підприємства. Базою діагностики поточної і перспективної діяльності підприємства повинна бути система показників.

Незважаючи на прогресивність комплексних систем показників, існують труднощі їх застосування для оцінки ефективності діяльності підприємства, тому що всі вони ґрунтуються тільки на фінансових умовах, які відображають діяльність підприємства в минулому і не можуть проілюструвати поточну роботу менеджерів, яка зумовлює розрив між стратегічною і оперативною діяльністю. Слід враховувати і те, що розвиток негативних тенденцій в бізнесі може відбитися на фінансових показниках не відразу, а на тій стадії, коли вже неможливо виправити ситуацію незначними змінами, а необхідно вирішувати глобальну проблему виживання підприємства. Тому для успішного управління сучасним підприємством одних фінансових показників недостатньо, потрібен новий підхід з використанням системи збалансованих показників, які забезпечують механізми управління набором взаємопов'язаних показників.

Економічна наука вже розробила декілька варіантів збалансованої системи показників (ЗСП). Найґрунтовнішим серед них є Balanced Scorecard (BSC). Її запропонували Р. Каплан (R. Kaplan) і Д. Нортон (D. Norton), які в кінці 80-х років провели дослідження економічної діяльності 12 компаній і з'ясували, що вони повністю орієнтуються на фінансові показники. Було виявлено, що з метою поліпшення короткострокових фінансових показників знижувалися витрати на навчання, маркетинг та обслуговування клієнтів, а це в подальшому негативно відбивалося на загальному фінансовому становищі. Каплан і Нортон прийшли до висновку, що співробітники компаній часто не розуміють свою роль в процесі реалізації стратегії і не

мають мотивації підвищувати ефективність впровадження в життя довгострокових корпоративних планів, а керівництво компаній не має своєчасної інформації, щоб прийняти необхідне рішення.

Протягом 1990 року відбувалась робота з розробки нової концепції оцінки ефективності діяльності підприємства, яка і отримала назву "збалансована система показників" (ЗСП). Слово «збалансований» (Balanced) в назві методології означає однакову важливість усіх показників.

**BSC-модель Нортон-Каплана** (рис. 3.1) являє собою інтегрований набір фінансових і нефінансових показників, які дозволяють оцінити діяльність підприємства з виділенням чотирьох складових, які відображають стратегічно важливі аспекти діяльності підприємства:

взаємини з клієнтами,  
внутрішні процеси діяльності,  
фінанси  
інновацій розвитку і підготовки кадрів.

Кожна складова містить ключове питання, з яким вона асоціюється. Відповіді на ці питання є цілями, досягнення яких і буде свідчити про реалізацію стратегії. Між складовими існують чіткі причинно-наслідкові зв'язки.

Основне призначення цієї системи - зв'язати стратегію з оперативною діяльністю і вартісними факторами.

**Головна її особливість** полягає в тому, що вона тісно пов'язана з бізнес-процесами, які спрямовані на задоволення потреб покупців і в які залучені всі співробітники підприємства. ЗСП проектується на все підприємство шляхом розробки індивідуальних цілей в рамках вже розроблених корпоративних стратегій і стимулює розуміння працівниками свого місця в стратегії підприємства.

При появі ЗСП стали говорити про її унікальність. Однак, задовго до появи ЗСП Р.Каплана і Д.Нортон існували управлінські концепції, які за своєю суттю схожі з ЗСП:

- концепція управління за цілями Management by Objectives (MBO) запропонована Пітер Друкер в 1954 році,
- tableau de bord (бортове табло), розроблена в 1932 році французьким ученим Ж. Л. Мало
- система селективних показників Юргена Вебера,
- універсальна система показників діяльності Рамперсада Хьюберта,
- система управління на основі показника EVA, автором якої є Стюарт Штерн.
- піраміда ефективності діяльності компанії К. Мак-Найра, Р. Лінча і К. Кроса ( 1990 г ),
- модель стратегічних карт Л. Мейсель ( 1992 г ),
- система EP2M К. Робертса і П. Адамса ( 1993 г ),
- матриця факторів, які впливають на ефективність Кігана (Keegan)
- система «Результати та детермінанти Фітцджеральда» ( 1991 г ),
- і ряд інших.

Слід також зазначити, що з розвитком стратегічного управління кожна з перерахованих вище концепцій допрацьовувалися і удосконалювалися іншими вченими і фахівцями.

Розглянемо особливості деяких з них.

- Система «**Tableau de bord**», розроблена в 1932 році французьким ученим Ж. Л. Мало. Назва системи «Tableau de Bord» в перекладі означає «Бортове табло», «Панель інструментів» або «Табло управління». Зазвичай цю систему порівнюють з кабіною керування літаком, ергономічно з'єднує у себе всі основні показники, що характеризують поточний стан керуваного об'єкта.

**Система «Tableau de bord»** - це інструмент управління для вибору, документування, діагностики та інтерпретації причинно-наслідкових зв'язків фінансових і нефінансових показників.

Її роль - допомагати вищому керівництву оперативно отримувати загальне уявлення про діяльність (операції) підприємства та стан середовища, в якій ця діяльність здійснюється.

Основні положення «Tableau de bord»:

- ✓ система являє набір фінансових і нефінансових показників для вимірювання результатів діяльності кожного підрозділу;
- ✓ показники в системі діляться на цільові і функціональні, між ними визначаються причинно-наслідкові зв'язки. Цільові показники визначаються виходячи з того бачення стратегії, яке сформувалося у вищого керівництва підприємства і яке повинні підтримувати нижчі рівні управлінської структури. Функціональні показники обов'язково повинні відповідати наступним вимогам:
  - Показники повинні бути контрольовані;
  - Вони повинні бути розраховані з випередженням цільових, тобто спочатку йдуть деякі дії, а лише потім визначається їх результат, а не навпаки;
  - повинні існувати причинно-наслідкові зв'язки між функціональними і цільовими показниками.

Функціональні показники включаються в модель «Tableau de bord» виходячи з міркувань суттєвості їх впливу на кінцеві (цільові) показники.

При цьому, як правило, керуються законом Парето (80/20), згідно з яким результат на 80% залежить лише ось 20% факторів, які теоретично можуть на нього впливати.

- ✓ на нижніх рівнях ієрархії, як правило, використовуються показники операційної ефективності (нефінансові), на верхніх рівнях, навпаки, агрегуються дані знизу і в основному превалюють фінансові метрики;
- ✓ система не має часової прив'язки до систем обліку на підприємстві. Основна частина показників відслідковується в оперативному режимі (щодня);
- ✓ результати діяльності зазвичай відображаються в графічному або іншому зручному для перегляду вигляді.

Система «Tableau de bord» дає можливість поєднати в одній структурі стратегічні та оперативні показники і передбачає багаторівневу деталізацію цілей за допомогою конкретних (цільових і функціональних) показників.

У систему «Tableau de bord» рекомендовано вводити такі рубрики (відхилення можливі в залежності від спеціалізації підприємства):

1. Технічні умови виробництва.
2. Комерційне стан
3. Фінансовий стан
4. Економічний стан
5. Стан роботи з персоналом

Таким чином, порівняльна характеристика ЗСП і Tableau de bord, дозволяє зробити висновок, що між розглянутими системами існує багато спільного.

Відмінність між ЗСП і Tableau de bord:

- Відсутність чіткої структури в Tableau de bord і її наявності в ЗСП.
- В Tableau de bord не враховуються взаємозв'язку між цільовими показниками, а значить і між функціональними показниками, які сприяють досягненню значень цільових показників.
- В Tableau de bord не приділяється увага зовнішніх чинників, що впливає на діяльність підприємства і відповідно, в звітах Tableau de bord не міститься інформація для зовнішніх користувачів.

Однак потрібно зазначити, що незважаючи на ув'язку стратегічних цілей підприємства з показниками операційної ефективності в бортових табло, модель виникла і в основному використовується як інструмент оперативного управління підприємством.

- **Універсальна система показників (TPS)**, розроблена Рамперсад К. Хьюбертом. Він визначає цю систему як «систематичний процес безперервного, послідовного і регулярного вдосконалення, розвитку та навчання, який спрямований на стійке зростання результатів діяльності співробітників і організації. Удосконалення, розвиток і навчання - три базові складові даної цілісної теорії менеджменту. Вони тісно пов'язані один з одним, між ними повинен підтримуватися баланс ».

Система TPS складається з наступних п'яти елементів:

1. Особиста збалансована система показників (PBSC).
2. Організаційна збалансована система показників (OBSC).
3. Загальний менеджмент на основі якості (Total Quality Management, TQM).
4. Управління результативністю (Performance Management) і управління компетенціями (Competence Management).
5. Цикл навчання Колба (Kolb's Learning Cycle).

Відзначимо, що концепція ЗСП використовується в TPS лише, як один з п'яти елементів. На думку автора концепції TPS по друге подібних управлінських системах приділяється недостатньо уваги важливого початкового етапу формулювання цілей особистості і співвіднесення їх з індивідуальним поведінкою і з прийнятими цілями підприємства, життєво

необхідного для досягнення стійкого організаційного та стратегічного розвитку. Мета цього підходу полягає в досягненні максимального рівня відповідальності та відданості співробітників, а також в заохоченні індивідуального навчання, групового навчання і розвитку творчих здібностей (креативності). Це означає, що якщо особисті цілі співробітника приймаються до уваги, то він або вона будуть працювати і мислити відповідно до прийнятих цілями підприємства. Цей підхід також сприяє формуванню мотивації, творчого мислення, отримання задоволення ось роботи і захопленості роботою, зростанню відповідальності, появі натхнення і ентузіазму.

Хоча дана концепція, безсумнівно, заслуговує на особливу увагу, ми вважаємо, що зараз вітчизняні підприємства ще не готові до її використання, оскільки зовсім недавно усвідомили необхідність застосування стратегічного підходу до управління, але ще далеко не все його застосовують. Тому дана концепція може лише служити початком подальших досліджень.

- **Система управління на основі EVA**, автором якої є Стюарт Штерн. Це система фінансового управління, метою якої є спрямування діяльності підприємства на збільшення його вартості. Система управління на основі показника EVA ґрунтується на математичній формулі цього показника. За допомогою виділення її складових з'являється можливість побудувати дерево цілей підприємства і розподілити відповідальність за їх досягнення.

Ця система будується на 4М:

1. **measurement** (вимір) - допомагає створити систему діагностики діяльності підприємства, яка найбільш точно відображає фактичну (реальну) прибутковість (а не бухгалтерську, податкову і ін.);
2. **management system** (система управління) - відображає весь комплекс управлінських операцій: від планування до діагностики;
3. **motivation** (мотивація) - дає можливість одночасно враховувати в момент стимулювання інтереси менеджерів і власників;
4. **mindset** (стиль мислення) - сприяє формуванню якісно нової корпоративної культури власників та інвесторів.

**Економічний зміст показника EVA** полягає в тому, що економічна додана вартість на підприємствах виникає тоді, коли прибутковість інвестованого капіталу в підприємство перевищує норму прибутковості інвестора за певний період. Іншими словами, підприємство з економічної точки зору працює ефективно.

Недоліки системи управління на основі показника EVA:

- Жорстка зв'язок винагороди та показника EVA може призвести до прийняття рішень, спрямованих на короткострокові вигоди від зниження витрат і використання активів, у яких закінчився термін амортизації.

- Система показників складається тільки з фінансових показників, що веде до недооцінки таких факторів довгострокового успіху, як знання персоналу, інформаційні технології, корпоративна культура.

- **Модель BSC Л. Мейсель**

Модель Л. Мейсел має те ж назву, що і модель Каплана-Нортон. У ній також виділені чотири групи показників, на основі яких повинна оцінюватися бізнес-діяльність, але замість показників оцінки навчання і зростання кваліфікації Л. Мейсел в своїй моделі використовує показники оцінки людських ресурсів. У ній оцінюються інновації і такі чинники, як освіта та навчання кадрів, удосконалення продукції та послуг, компетентність працівників і корпоративна культура. Таким чином, відмінності між двома моделями не надто великі. Причина використання Л. Мейсел окремо перспективи людських ресурсів полягає в тому, що керівництво підприємства повинно бути уважніше до свого персоналу і оцінювати ефективність не тільки процесів і систем, а співробітників.

#### **- Піраміда ефективності К. Макнейра, Р. Ланча, К. Кроса**

Піраміда побудована на концепціях глобального управління якістю, інжинірингу та обліку, заснованого на «діях», тобто на те, яке виконується людьми або машинами для задоволення потреб споживача. Основною концепцією цієї моделі є зв'язок клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками, доповненими декількома ключовими якісними (нефінансовими) показниками. Піраміда ефективності на чотирьох різних рівнях характеризує структуру підприємства, яке забезпечує двосторонні комунікації і необхідну для прийняття рішень на різних рівнях управління. У цій моделі традиційна управлінська інформація спускається з верхнього рівня, яким і є корпоративна стратегія.

Цілі і показники пов'язують стратегію підприємства з його оперативною діяльністю. Цілі передаються вниз до виконавців, а показники збираються знизу і передаються вгору. На верхньому рівні керівництво підприємства формулює корпоративну стратегію (бачення перспектив). На другому рівні цілі підрозділів підприємства конкретизуються з урахуванням відповідного ринку і фінансових показників.

Клієнти і акціонери визначають, що слід оцінювати.

Третій рівень складається з ряду міжфункціональних напрямків, які пронизують кілька структурних підрозділів підприємства. Тут цілі і функції зорієнтовані на задоволення клієнта і гнучкість діяльності і є ланками зв'язку між верхніми і нижніми рівнями піраміди. Три цілі цього рівня показують ефективність двох ринкових цілей і однієї фінансової. Крім того, на цьому рівні визначаються такі оперативні цілі, як якість, час постачання, тривалість виробничого циклу і витрати від браку. Якість і час постачання безпосередньо пов'язані з зовнішніми вимогами, а тривалість виробничого циклу і витрати від браку є індикаторами внутрішніх дій підприємства.

У нижній частині піраміди, тобто в сфері операцій, дії оцінюються щодня, щодня, щотижня або помісячно. У верхній частині піраміди переважають фінансові оцінки, які охоплюють істотно довші періоди. На думку авторів моделі, система показників повинна бути інтегрована в такий спосіб, щоб оперативні оцінки на нижніх рівнях були пов'язані з фінансовими



на верхніх. Таким чином, ця модель корпоративного управління показує, що лежить в основі фінансових оцінок і що ними керує.

#### **- Модель EP2M К. Адамса і П. Робертса**

Крістофер Адамс і Пітер Робертс в 1993 році розробили іншу модель і назвали її EP2M. Ця аббревіатура означає Effective Progress and Performance Measurement. У цій моделі увагу приковується до таких напрямків діяльності: обслуговування клієнтів і ринків, удосконалення внутрішніх процесів (підвищення ефективності та рентабельності), управління змінами і стратегією, власність і свобода дій.

#### **- Модель «стейкхолдерів»**

Модель «стейкхолдерів» допомагає знайти шляхи створення додаткової вартості для кожної групи «стейкхолдерів». Вона будується на затвердження, що цілі підприємства повинна враховувати різноманітні інтереси різних сторін учасників, які будуть утворювати певний тип неформальної коаліції.

Відносна влада різних груп впливу на таку коаліцію виступає в якості ключового моменту при оцінці їх значення. Не рідко підприємства ранжують значенням цих груп, створюючи ієрархію відносної важливості. Між стейкхолдерами також можуть існувати певні відносини, які не завжди носять кооперативний характер, а можуть бути і конкурентними. Однак усіх стейкхолдерів можна розглядати як єдине ціле суперечливе ціле, рівнодіюча інтересів частин якого буде визначати траєкторію еволюції підприємства. Тому при побудові моделі «стейкхолдерів» спочатку визначаються інтереси (потреби) кожної групи зацікавлених осіб, потім вибираються індикатори, використання яких дозволяє встановити або досягнуті цільові показники, тобто задоволені інтереси чи кожної групи «стейкхолдерів».

Р. Каплан і Д. Нортон відзначають, що чотири складові їх ЗСП "є зразком, а не догмою. Не існує такої математичної теореми, яка змогла б доказати, що чотири складові ЗСП необхідні і достатні. Окремі підприємства використовують у своїй звітності менш чотири напрямки або, навпаки, в залежності від виду діяльності та стратегії підприємства, вимагають додаткових складових".

Умови розвитку вітчизняного бізнесу вимагають використання більш гнучкою і більш пристосованою до українських умов господарювання ЗСП.

Так, наприклад, при введенні логістичного управління було запропоновано використовувати процесно-системний підхід до структуризації діяльності підприємств. Це дозволило з метою розробки ЗСП всю діяльність підприємства розбити на окремі процеси за субстанцією логістичних потоків, виділяючи товарні, фінансові, інформаційні, кадрові та сервісні процеси.

Сукупність виділених блоків охоплює всі сфери, які підлягають логістичного управління підприємством. На відміну від моделі BSC, яка охоплює конкретні сфери управління, запропоновані блоки носять більш широкий характер. Тому при побудові системи показників на основі

названих блоків підприємство самостійно визначає керовані складові потокових процесів, які знаходяться в п'ятивимірному базисі його економіки. Розроблений варіант ЗСП дає підприємцю повну свободу вибору сфер управління, а тому є більш гнучким, легше налагоджувати інструментом, який дозволяє зв'язати довго- і короткострокові цілі, бажані результати з факторами їх досягнення.

**Суть ЗСП** полягає у формулюванні стратегії, постановки стратегічних цілей і вимірі ступеня досягнення даних цілей за допомогою показників. Іншими словами, менеджери підприємства, проаналізувавши бізнес-процеси, повинні виділяти значущі для підприємства сфери (напрямки) діяльності і для них визначити сукупність показників, які підлягають оцінці на основі ефективності всієї сфери діяльності.

**Основне призначення ЗСП** - обґрунтування показників і контроль виконання стратегії. ЗСП є складовою частиною системи управління підприємством і може бути її основним ядром.

#### **4.2. Етапи розробки збалансованої системи показників**

Побудова збалансованої системи показників для оцінки ефективності діяльності підприємства охоплює ряд послідовних етапів. Основою її побудови є розроблена стратегія і виявлені найважливіші фактори успіху діяльності в кожному підрозділі підприємства.

Тому, на етапі підготовки до побудови ЗСП необхідно розробити стратегію, визначити ключові фактори успіху (перспективи) і прийняти рішення, для яких організаційних одиниць і рівнів потрібно розробити ЗСП.

Важливо завжди пам'ятати, що ЗСП - це концепція впровадження існуючих стратегій, а не розробки принципово нових стратегій. Необхідно спочатку завершити розробку стратегії, а потім приступати до створення збалансованої системи показників.

Одним з важливих заходів при підготовці до розробки ЗСП є вибір ключових факторів успіху (перспектив). Розгляд різних ключових факторів успіху (перспектив), тобто складових ЗСП, при формуванні та реалізації стратегії є характерною рисою концепції збалансованої системи показників і її ключовим елементом. Формулювання стратегічних цілей, підбір показників і розробка стратегічних заходів за кількома ключовими факторами успіху (перспективам) покликані забезпечити всебічний розгляд діяльності підприємства.

Підприємства, які формулюють свою стратегію занадто односторонньо, необов'язково відхиляються тільки в сторону фінансів. Зустрічаються підприємства, які занадто орієнтовані на клієнта і забувають про свої фінансові цілі. Деякі підприємства можуть бути надмірно орієнтовані на свої бізнес-процеси і не звертають уваги на ринкові аспекти. Рівноправне розгляд декількох перспектив дозволяє уникнути такої незбалансованості.

Отже, вихідними передумовами розробки ЗСП є:

- ключові фактори успіху (перспективи) ЗСП;

- інформована і мотивована команда вищого керівництва;
- стратегія, яка є «зрілою» для розробки ЗСП.

Фактори успіху пов'язані зі стратегією підприємства і зумовлені особливостями потенціалу підприємства. Збіг виділених груп чинників певного підприємства з факторами інших підприємств зменшує шанси на успіх цього підприємства, а їх неповторність - це найбільш сильні сторони підприємства.

Тому до чинників успіху діяльності підприємства слід відносити ті параметри господарської діяльності підприємства, які є життєво важливими для реалізації розробленої стратегії.

**Перший етап.** Визначення ключових показників ефективності (КПЕ), виходячи з їх пріоритетності при виборі факторів успіху підприємства або окремих його рівнів управління.

Це центральний етап в побудові ЗСП, тому що саме на ньому формується система фінансових і нефінансових показників, які виражають кількісні і / або якісні зміни результатів порівняно зі стратегічною метою, тобто очікуваними результатами. Комплекс ключових показників ефективності діяльності підприємства є центральною ланкою ЗСП, яке, крім показників, включає і методику їх визначення.

Головна відмінність КПЕ, що входять до ЗСП, від довільного набору показників полягає:

- по-перше, в орієнтації на стратегічні цілі підприємства,
- по-друге, у взаємозв'язку і угруповання за однорідними ознаками.

Набір КПЕ для кожного конкретного підприємства повинен бути індивідуальним, оскільки вимагає врахування особливостей його ключових факторів успіху, необхідність управління підтримкою і створенням конкурентних переваг.

Обґрунтування КПЕ, в свою чергу, вимагає здійснення відповідної послідовності.

*Перший крок* полягає у визначенні результативних показників реалізації стратегічних цілей управління підприємством. Інакше кажучи, для оцінки досягнення кожної сформульованої мети вибираються показники, за допомогою яких вимірюється досяжність мети. Результуючими можуть бути фінансові показники, а також ті показники, які характеризують місце підприємства на ринку, споживчі властивості товарів / послуг, кваліфікацію персоналу. Конкретний перелік таких показників визначається ключовими факторами успіху підприємства.

При формуванні КПЕ необхідно дотримуватися ряду вимог.

Зв'язок зі стратегією. Показники діяльності підприємства, які не впливають на реалізацію стратегії, можуть призвести до плутанини, оскільки працівники будуть витрачати цінні ресурси на виконання завдань, від яких не залежить досягнення загальних цілей підприємства. Більшість підприємств мають, так звані діагностичні показники діяльності, які необхідні для забезпечення повсякденного раціонального функціонування, але прямо не пов'язані зі стратегією. Облік цих факторів дозволить тримати діяльність

підприємства під контролем і швидко реагувати на проблеми, які вимагають негайного вирішення. Хоч значення цих індикаторів велике, воно не завжди має стратегічний характер.

Історичність. Показники повинні відображати минуле, сьогодення і майбутнє.

Кількісне вираження. Всі показники, включені в ЗСП, повинні бути кількісно вимірюваними.

Доступність і достовірність. Інформація для розрахунків показників повинна бути доступна і достовірна, враховувати витрати і вигоди, пов'язані з вибором показників.

Дохідливість. Працівники підприємства повинні розуміти як оперативне, так і стратегічне значення кожного показника, бажане напрямом його зміни.

Чутливість і гнучкість. Показники повинні швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, змінюватися відповідно до змін стратегії підприємства.

Збалансованість. Система показників вимагає оптимального їх поєднання, виключення ефекту субоптимізації, тобто поліпшення одного показника за рахунок інших.

Релевантність. Показники в ЗСП повинні точно відображати процес або мета, які оцінюються. Як доброї перевірки виступає визначення можливостей діяти на основі результатів цього показника. Якщо будь-який аспект діяльності виконується погано, слід мати можливість оцінити сутність проблеми і ліквідувати її.

Наявність загального визначення. Оскільки ЗСП призначена для загальної оцінки різних функцій підприємства, то її показники повинні мати чітке фіксоване значення, яке дозволяє визначити внесок в загальний успіх.

Обмежена кількість. Показників має бути така кількість яка дозволить мати повну уяву про діяльність підприємства. Більшість фахівців-практиків і консультантів з ЗСП дотримуються думки, що вона повинна включати від 20 до 25 показників.

При цьому оптимальним співвідношенням числа показників для цілей кожної з перспектив пропонується таке співвідношення:

- фінанси - 4-5 показників (22%);
- клієнти - 4-5 показників (22%);
- внутрішні бізнес-процеси - 8-10 показників (34%);
- навчання і розвиток - 4-5 показників (22%).

Але якщо діяльність підприємства можна описати 15 показниками, то не варто збільшувати їх кількість, а якщо не вистачає 25 показники, то слід додати відсутню кількість.

Підконтрольність, тобто можливість порівнювати з еталонами.

Стимул для співробітників. Показники повинні бути не тільки зрозумілі для працівників підприємства, а й давати можливість їм бачити, як від досягнення того чи іншого показника залежить їх добробут.

Об'єктивність. Показники повинні ґрунтуватися на об'єктивних даних, а не на думках.

Універсальність. Система показників повинна бути прийнятна для різних підрозділів підприємства.

*Другий крок.* Формулювання завдань, які необхідно виконати для досягнення заданих результативних показників, тобто тих показників, які свідчать про рівень досягнення стратегічних цілей. При цьому слід враховувати, що деякі результативні показники залежать від інших показників, наприклад, допоміжних, які не ввійшли до списку результативних, але їх формують і вони свідчать про рівень досягнення (недосягнення) тактичних цілей. Залежність результативних показників від тих, які формують, може бути будь-хто і визначається складністю бізнесу. Тому на даному етапі складається повний список показників (результативних і формують), виражених формулами, які відображають зв'язок показників між собою, і список завдань, виконання яких, повинен забезпечити досягнення обраних показників.

Узагальнений перелік КПЕ повинен мати такий вигляд (табл.4.1).

Таблиця 4.1 - Ключові показники ефективності управління підприємством

Ключові фактори успіху	Стратігическая мета	завдання	результативні показники	допоміжні показники	Значення
1	2	3	4	5	6

Таким чином, на цьому етапі підприємство повинно висловити свою стратегію управління підприємства системою взаємопов'язаних формалізованих показників, які дозволять оцінити ключові фактори успіху не тільки поточного, але і майбутнього періодів. Вираз стратегічних цілей через збалансовану систему показників створює комплексний інструмент управління, який поєднує стратегічне управління з тактичним і оперативним.

*Третім кроком* у визначенні КПЕ є виявлення причинно-наслідкового зв'язку між показниками і вироблення конкретної логіки побудови цієї системи. Ланцюг причинно-наслідкових зв'язків, будучи основним принципом побудови ЗСП, пронизує всі її складові у вигляді вертикального вектора. Кожен показник, включений до ЗСП, є ланкою в ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків. Він доводить всім працівникам сенс стратегії підприємства. Набір причинно-наслідкових зв'язків між КПЕ формує стратегічну карту діяльності підприємства (рис.3.6).

**Другий етап** являє собою визначення нормативних (еталонних, планових) значень показників, включених до ЗСП.

Визначення нормативних значень КПЕ може здійснюватися шляхом:

самостійних розрахунків планових значень відібраних показників з урахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства;

використання бенчмаркінгу, тобто при наявності даних по підприємствах, галузі показники конкретного підприємства порівнюються з середніми і кращими значеннями підприємств галузі;

порівняння з теоретичними (рекомендованими) значеннями показників, якщо такі є в економічній літературі .

Будучи оцінним орієнтиром, норматив дозволяє виявляти як позитивні, так і негативні тенденції, що забезпечує можливість своєчасно проводити відповідні регулюючі заходи. Разом з тим, стійкі порушення структури показників повинні розглядатися як проблемні ситуації, які вимагають прийняття відповідних рішень в межах компетенції того чи іншого регулюючого органу. Виявлення проблемних ситуацій виступає в якості основи формування цільових орієнтирів розвитку системи, досягнення яких покликане удосконалювати структуру показників системи і тим же підвищувати ефективність її функціонування.

Таким чином, принципова відмінність оцінок, одержуваних за допомогою ЗСП, від традиційних оцінок ефективності управління полягає в тому, що всі показники, які входять в збалансовану систему,

по-перше, зорієнтовані на стратегічні цілі підприємства,

по-друге, взаємопов'язані і згруповані за певними ознаками,

по-третє, характеризують ступінь відповідності діяльності підприємства якомусь еталонному (нормативному) значенням, яке визначається процесно-системної функцією об'єкта, місцем і роллю підприємства.

**Третім етапом** впровадження ЗСП є визначення джерел інформаційного наповнення показників. Інформаційне забезпечення повинно бути достатнім, об'єктивним, своєчасним і надійним.

Проведене обґрунтування ЗСП дозволило розробити алгоритм її побудови (рис. 3.7).

ЗСП вимагає постійного її використання, тому що, якщо ЗСП використовувати не регулярно, то її ефект зводиться до нуля. Не слід ігнорувати і те, що ЗСП не підміняє управлінську звітність про наслідки оперативного управління підприємством. І, нарешті, впровадження ЗСП вимагає прогресивних інформаційних систем, використання сучасних технічних засобів збору, обробки, передачі та зберігання інформації, створення структури управління на базі ERP і CRM.

При застосуванні ЗСП необхідно мати спеціальне програмне забезпечення.

У короткостроковій перспективі переваги використання ЗСП носять соціальний характер і виражаються переважно в поліпшенні атмосфери на підприємстві, підвищенні мотивації працівників до праці. У довготривалій перспективі вони виявляються в поліпшенні ставлення споживачів до підприємства та в його фінансово-ринкових показниках.

Впровадження і застосування ЗСП має певні **труднощі**:

- **Розмитість впровадження ЗСП.** Дуже важко оцінити сам процес впровадження ЗСП на підприємстві, так як для отримання об'єктивних результатів потрібні роки. За цей час багато чого в діяльності підприємства змінюється. Впровадження на першому етапі, тобто розробка стратегічних цілей для топ-менеджменту, проходить досить швидко і чітко, а ось просування подальше обростає проблемами, так як вимагає великого обсягу підготовчої і роз'яснювальної роботи. Причому в даному випадку обов'язково участь керівника відповідного підрозділу.

- **Відсутність швидких результатів.** Отримання оцінюваних результатів діяльності по ЗСП можливо тільки протягом декількох років власне реалізації стратегічного плану. Тому серйозною проблемою може стати нерозуміння топ-менеджментом цілей впровадження ЗСП в умовах що швидко ринкової ситуації.

- **Неможливість розробки ЗСП без ініціативи топ-менеджменту.** При розробці ЗСП для окремого підрозділу підприємства, гідності ЗСП не використовуються в рамках всього підприємства, і в результаті виходить набагато менший ефект, тим більше що будь-який підрозділ підприємства взаємодіє з цілим рядом інших підрозділів і залежить від якості їх роботи.

- **труднощі оцінки важливості ключових показників.** Вибір ключових показників - досить відповідальний і неоднозначний процес. Особливо це стає очевидним, коли відбувається визначення нефінансових показників. Фінансові показники на підприємствах відслідковуються постійно, а ось визначення нефінансових показників, тим більше на першому етапі, досить складно через їх неоднозначності. При оцінці показників доцільно розташовувати їх за ступенем значущості в кожній зі складових ЗСП і залишати обмежена їх кількість (тільки найбільш важливі).

Якби впровадження ЗСП закінчувалося розробкою стратегічних цілей, причинно-наслідкових ланцюжків, показників, цільових значень і стратегічних заходів для однієї організаційної одиниці, це означало б лише одноразове сильне фокусування на стратегію. Щоб забезпечити довгострокову реалізацію стратегії, сформульованої в ЗСП, необхідно інтегрувати ЗСП в систему управління.

Впровадження методології реалізації стратегії сьогодні безперервно пов'язано з автоматизацією. Впровадження ЗСП, наприклад, за допомогою MS Excel, або взагалі без будь-якої інформаційної підтримки можливе лише на початкових етапах впровадження ЗСП або на невеликих підприємствах. Якщо підприємство збирається розробляти збалансовані системи показників для декількох структурних підрозділів і періодично їх уточнювати і коректувати, то без використання переваг інформаційних технологій не обійтись.

Як правило, основна проблема, з якою стикаються підприємства, які вирішили впровадити цю методологію реалізації стратегії, не в тому, як автоматизувати створення дерева цілей і показників або побудова

стратегічної карти, а в тому, як в автоматичному режимі постійно забезпечувати ЗСП свіжими даними та підтримувати її в робочому стані. Наприклад, програмний продукт Business Studio призначений для вирішення проблем, пов'язаних з автоматизацією впровадження ЗСП.

Лише з завершенням етапу впровадження збалансована система показників діє як концепція менеджменту, а не тільки як система показників.

Оцінка умов і відносини керівництва підприємств до введення ЗСП в практику управління дозволяє виділити **основні підходи до забезпечення успішного застосування такої системи показників**, серед яких слід виділити:

- завчасну розробку стратегії, яка повинна охоплювати систему ключових показників ефективності як показчиків для прийняття управлінських рішень;
- чітке визначення цілей підприємства і впливу їх досягнення на підвищення його вартості;
- розробку інформаційної системи як базу даних для обґрунтування ключових показників ефективності діяльності підприємств;
- зміна стилю управління і системи стимулювання персоналу, оскільки при оцінці ефективності роботи на основі ключових показників головна увага зосереджується на ефективності діяльності кожного співробітника;
- постійне використання ЗСП як визначального інструменту діяльності керівництва підприємства.

### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте сутність поняття „збалансована система показників”.
2. В чому полягає відмінність понять „збалансована система показників” і „комплексна система показників”?
3. Які складові виділено в BSC-моделі Нортон-Каплана?
4. Що представляє собою піраміда ефективності?
5. Назвіть основні положення, які слід враховувати при розробці ЗСП?
6. Назвіть етапи розробки ЗСП?
7. Яких вимог необхідно дотримуватись при формуванні КПЕ?
8. В чому полягає принципова відмінність оцінок отримуваних за допомогою ЗСП від традиційних оцінок ефективності управління?
9. Назвіть переваги використання ЗСП?



## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### Тема 5. Методи узагальнення аналітичної інформації

5.1. Інтегральна оцінка ефективності управління підприємством

5.2. Графічний метод узагальнення аналітичної інформації

**Рекомендована література:** [1], [6], [11], [17], [18], [20], [26], [31], [40], [42], [45], [46]

**Основні поняття:** інтегральна оцінка, коефіцієнт Спирмена, коефіцієнт Кенделла, графічний метод

#### 5.1. Інтегральна оцінка ефективності управління підприємством

Полегшити аналітичну і планову роботу можна за допомогою застосування інтегральних оцінок, що дозволяють виразити одним числом рух системи і на цій основі зробити висновки про спрямованість цього руху (поліпшення або погіршення). Тому під **інтегральною оцінкою** розуміється обчислення єдиного показника, який однозначно показує узагальнене, сумарні статки підприємства (підрозділу, ресурсу, процесу) в даний момент часу. Порівнюючи його значення за якийсь період (рік, квартал), можна побачити, як змінюється стан підприємства (підрозділу, ресурсу, процесу), а його діагностика дозволить виявити причини і запропонувати шляхи більш раціонального управління фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Висновки тільки на базі інтегрального показника носять загальний, орієнтовний характер, виконують допоміжну (хоча і важливу) роль визначення характеру зміни в результатах господарської діяльності в цілому за всіма показниками.

Для виконання в повному обсязі всіх своїх функцій інтегральна оцінка повинна відповідати таким вимогам:

- Розробці інтегрального показника повинен передувати ретельний аналіз і вибір найважливіших показників, які характеризують всі (окремі) аспекти діяльності підприємства. Для цього можуть застосовуватися статистичні методи або експертні оцінки;

- Окремі показники, відібрані до включення в інтегральну оцінку, не повинні дублювати один одного, так як це дублювання є не тільки ускладнює економічне обґрунтування отриманих результатів, але може викривити їх ;

- Всі показники слід привести до однакових одиниць виміру, що забезпечує можливість їх математичного об'єднання;

- Якщо методика призначена для зовнішніх користувачів (кредиторів, інвесторів), всі показники повинні обчислюватися на базі інформації фінансової звітності підприємства.

Розробка інтегральної оцінки здійснюється за такими етапами:

1 етап - визначення основних напрямків оцінки.

2 етап - вибір показників по кожному з аналітичних напрямків.

3 етап - визначення для кожного з показників нормативного значення.

4 етап - визначення значущості окремих показників.

5 етап - формування узагальнюючого показника по кожному з напрямків з урахуванням відібраних показників та їх значимості.

6 етап - формування інтегрального показника з урахуванням всіх аналітичних напрямків.

### **Інтегральна оцінка динаміки фінансово-економічної діяльності підприємства.**

В економічній системі можна виділити:

вхід - сукупність ресурсів, що використовуються системою для досягнення цілей свого існування;

процес - зміна властивостей початкового ресурсу;

вихід - отримання і реалізація готового продукту, утворення на основі цього фінансового результату.

Ідеально функціонуючий суб'єкт господарювання характеризується розгорнутим розподілом результативності - від входу до виходу, що в повній мірі відповідає націленості на максимальний кінцевий результат і отримання додаткового продукту.

В динаміці це означає, що темпи приросту показників, що характеризують фінансові результати (вихід), повинні випереджати темпи приросту показників, що визначають стан підприємства (процес), а ті - темпи приросту показників, що характеризують зміни в обсязі і структурі використовуваних ресурсів (вхід).

Ранжуючи збільшення показників, можна побудувати еталон - динамічний норматив, який представляє собою зразковий порядок руху показників, що виражає вимоги до режиму роботи підприємства і відповідний краще динамічному станом і фінансовим результатам. Такий нормативний порядок руху показників - це ідеальна модель розвитку фінансово-економічної системи підприємства, яка може служити в певному сенсі об'єктивною точкою звіту.

Наприклад, висновок про поліпшення фінансового стану можна зробити, якщо одночасно зростають значення коефіцієнта поточної ліквідності (відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань) і оборотність оборотних активів. З першого випливає, що оборотні активи повинні рости швидше короткострокових зобов'язань, з другого - виручка повинна рости швидше оборотних активів:  $Z_{вп} > Z_{оа} > Z_{ЗСк}$ . Отримуємо ранжируваний ряд: 1 - виручка від реалізації, 2 - оборотні активи, 3 - короткострокові зобов'язання.

Однак не завжди можна чітко встановити номер рангу показника. Деякі показники можуть мати один і той же ранг. Такі показники називаються - показники з невиразними рангами. Така ситуація виникає, коли неможливо безпосередньо дати пріоритет будь-яким показником. У цьому випадку їм надаються однакові значення рангів, розраховані як середньозважене значення рангів тих місць, яке зайняли б ці показники при строгому впорядкуванні.

Фактично спостережувані значення показників також можна уявити через темпи приросту і провести на основі цього ранжування. Оцінка близькості нормативного та фактичного рядів дає коефіцієнт корисної дії системи, на основі якого можуть проводитися порівняння, є ядро аналізу. Для цього використовуються коефіцієнти рангової кореляції Кенделла і Спірмена.

Коефіцієнт Спірмена відображає об'ємне відхилення фактичного ряду від нормативного і розраховується за формулою:

$$K_s = \left( \frac{1}{6}(n^3 - n) - \sum_i^n (x_i^k - x_i^j)^2 - T^k - T^j \right) / \sqrt{\left( \frac{1}{2}(n^3 - n) - 2T^k \right) \left( \frac{1}{6}(n^3 - n) - 2T^j \right)},$$

де n - кількість показників;

$x_i^k, x_i^j$  - Номера рангів, займаних i-мим показником відповідно в нормативному і фактичному ряду;

$T^k, T^j$  - спеціальні величини, що розраховуються для врахування впливу нерозпізнаних рангів у показників, окремо для нормативного та фактичного рядів:

$$T = \frac{1}{12} \sum_i^M (n_i^3 - n_i),$$

де M - число груп нерозпізнаних рангів в ряду;

$n_i$  - число показників в групі, мають невиразні ранги.

Коефіцієнт Кенделла відображає структурний відхилення нормативного ряду від фактичного, коли враховуються перестановки (інверсії) показників один щодо одного в фактичному ряду в порівнянні з нормативним:

$$K_k = \left( \frac{4 \sum_i^n m_i}{n(n-1)} - 2 \frac{U^1 + U^2}{n(n-1)} \right) / \sqrt{\left( 1 - \frac{2U^1}{n(n-1)} \right) \left( 1 - \frac{2U^2}{n(n-1)} \right)},$$

де  $m_i$  - число інверсій (перестановок) у фактичному ряду i-го показника в порівнянні з нормативним;

$U^1, U^2$  - спеціальні величини, що розраховуються для врахування впливу нерозпізнаних рангів у показників, окремо для нормативного та фактичного рядів:

$$U = \frac{1}{2} \sum_i^M n_i^L (n_i^L - 1),$$

де M - число груп нерозпізнаних рангів в ряду;

$n_i^L$  - число показників в кожній групі.

Чим ближче рангові ряди, тим вище значення коефіцієнтів кореляції, а, отже, обраний економічний режим найбільш близький до оптимального.

За такою формулою можна розрахувати інтегральний коефіцієнт, що враховує значення коефіцієнтів Кенделла і Спірмена:

$$K_{\text{інтег}} = (1 + K_k) (1 + K_s) / 4.$$

### **Інтегральна оцінка ефективності управління підприємствами**

Дана методика передбачає визначення трьох узагальнюючих показників, які дозволяють зробити наступні висновки:

- про ефективність управління окремим підприємством (групою підприємств) з точки зору стратегічної перспективи;
- про оперативну ефективність управління окремим підприємством (групою підприємств);
- про ефективність управління окремим підприємством (групою підприємств) в цілому.

Для розрахунку узагальнюючих показників використовуються показники, структуровані за принципом відображення стратегічної і оперативної ефективності управління. Набір показників буде найбільш оптимальним для інтегральної оцінки, якщо він відповідає таким вимогам:

- дає можливість оцінити різні аспекти фінансового управління підприємством;
- включає інформативні показники, що не дублюють один одного, що виключає можливість спотворення результатів і виникнення складнощів їх економічної інтерпретації.

Кожен інтегральний показник включає три елементи: фактичне значення показника, нормативне (рекомендований) значення показника і його значимість. При зіставленні фактичного і нормативного значення визначається ступінь досягнення конкретним показником його норми. Формула розрахунку інтегральних показників являє собою середню арифметичну зважену ступеня досягнення норми окремими показниками.

$$I_j = \frac{\sum_{i=1}^n S_{ij} \times d_{ij}}{\sum_{i=1}^n d_{ij}}$$

де  $I_j$  - інтегральний показник, що характеризує стратегічну або оперативну ефективність управління окремим підприємством;

$S_{ij}$  - ступінь досягнення конкретним показником його нормативного значення, розрахована для окремого підприємства;

$d_{ij}$  - значимість конкретного показника для окремого підприємства.

З огляду на склад показників, які були віднесені до показників стратегічної або оперативної важливості, формули розрахунку відповідних інтегральних показників можуть бути представлені в розгорнутому вигляді.

Інтегральний показник, що характеризує стратегічну ефективність управління окремим підприємством ( $I_{ce_j}$ ), розраховується наступним чином:

$$I_{ce_j} = \frac{S_{P_{K_j}} \times d_{P_{K_j}} + S_{P_{A_j}} \times d_{P_{A_j}} + S_{P_{CK_j}} \times d_{P_{CK_j}} + S_{K_{A_j}} \times d_{K_{A_j}} + S_{K_{CF_j}} \times d_{K_{CF_j}}}{d_{P_{K_j}} + d_{P_{A_j}} + d_{P_{CK_j}} + d_{K_{A_j}} + d_{K_{CF_j}}}$$

де, наприклад,

$S_{P_{K_j}}$  - ступінь відповідності рентабельності продажів (комерційної рентабельності) її нормативному значенню в окремому підприємстві;

$S_{P_{A_j}}$  - ступінь відповідності рентабельності активів її нормативному значенню в окремому підприємстві;

$S_{P_{CK_j}}$  - ступінь відповідності рентабельності власного капіталу її нормативному значенню в окремому підприємстві;

$S_{K_{A_j}}$  - ступінь досягнення коефіцієнтом автономії його нормативного значення в окремому підприємстві;

$S_{K_{CF_j}}$  - ступінь досягнення коефіцієнтом самофінансування його нормативного значення в окремому підприємстві;

$d_{P_{K_j}}$  - значимість рентабельності продажів для окремого підприємства;

$d_{P_{A_j}}$  - значимість рентабельності активів для окремого підприємства;

$d_{P_{CK_j}}$  - значимість рентабельності власного капіталу для окремого підприємства;

$d_{K_{A_j}}$  - значимість коефіцієнта автономії для окремого підприємства;

$d_{K_{CF_j}}$  - значимість коефіцієнта самофінансування для окремого підприємства.

Формула розрахунку інтегрального показника, що характеризує оперативну ефективність управління окремим підприємством ( $I_{oe_j}$ ), в розгорнутому вигляді може бути представлена наступним чином:

$$I_{oe_j} = \frac{S_{K_{ол_j}} \times d_{K_{ол_j}} + S_{K_{ал_j}} \times d_{K_{ал_j}} + S_{K_{сл_j}} \times d_{K_{сл_j}} + S_{K_{об_j}} \times d_{K_{об_j}} + S_{K_{ос_j}} \times d_{K_{ос_j}} + S_{K_{м_j}} \times d_{K_{м_j}}}{d_{K_{ол_j}} + d_{K_{ал_j}} + d_{K_{сл_j}} + d_{K_{об_j}} + d_{K_{ос_j}} + d_{K_{м_j}}}$$

де, наприклад,

$S_{K_j}, S_{K_{ал_j}}, S_{K_{сл_j}}$  - ступінь досягнення коефіцієнтами загальної ліквідності, абсолютної ліквідності і термінової ліквідності їх нормативних значень в окремому підприємстві;

$S_{K_{об_j}}$  - ступінь досягнення коефіцієнтом оборотності оборотних активів його нормативного значення в окремому підприємстві;

$S_{K_{ос_j}}$  - ступінь досягнення коефіцієнтом забезпеченості власними оборотними активами його нормативного значення в окремому підприємстві;

$S_{K_{м_j}}$  - ступінь досягнення коефіцієнтом маневреності власного капіталу його нормативного значення в окремому підприємстві;

$d_{K_j}, d_{K_{ал_j}}, d_{K_{сл_j}}$  - значимість коефіцієнтів загальної ліквідності, абсолютної ліквідності і термінової ліквідності для окремого підприємства;

$d_{K_{об_j}}$  - значимість коефіцієнта оборотності оборотних активів для окремого підприємства;

$d_{\text{Кос } j}$  - значимість коефіцієнта забезпеченості власними оборотними активами для окремого підприємства;

$d_{\text{км } j}$  - значимість коефіцієнта маневреності власного капіталу для окремого підприємства.

На основі узагальнення результатів, отриманих при дослідженні окремих видів ефективності, може бути розрахований інтегральний показник ефективності управління підприємством, який дає оцінку ситуації, що склалася в цілому. Даний показник розраховується як середня арифметична зважена приватних інтегральних показників (стратегічної і оперативної ефективності), де в якості ваг виступає важливість тієї чи іншої сфери управління для окремого підприємства.

$$I_{\text{ед } j} = \frac{I_{\text{сэ } j} \times d_{\text{сэ } j} + I_{\text{оэ } j} \times d_{\text{оэ } j}}{d_{\text{сэ } j} + d_{\text{оэ } j}}$$

де  $I_{\text{ед } j}$  - інтегральний показник ефективності управління в окремому підприємстві;

$I_{\text{сэ } j}$  - інтегральний показник, що характеризує стратегічну ефективність управління в окремому підприємстві;

$I_{\text{оэ } j}$  - інтегральний показник, що характеризує оперативну ефективність управління в окремому підприємстві;

$d_{\text{сэ } j}, d_{\text{оэ } j}$  - важливість забезпечення стратегічної або оперативної ефективності управління в окремому підприємстві.

Якість інтегральної оцінки ефективності управління підприємством безпосередньо залежить від обраних нормативів, які є орієнтирами при прийнятті управлінських рішень, і способу присвоєння значущості окремими показниками. Найбільш точні результати можуть бути отримані при використанні індивідуального підходу до визначення нормативів показників і їх значимості для окремого підприємства.

Для забезпечення об'єктивності інтегральної оцінки ефективності управління в підприємствах ступінь досягнення нормативу може бути розрахована за наступним алгоритмом:

1. Якщо фактичне значення показника менше 0, то ступінь досягнення нормативу приймається рівною 0.
2. Якщо фактичне значення показника дорівнює нормативу, вираженого числом (або потрапляє в нормативний інтервал), то ступінь досягнення нормативу приймається рівною 1.
3. Якщо фактичне значення показника перевищує норматив більш, ніж в 4 рази, то ступінь досягнення нормативу приймається рівною 4.
4. Якщо нормативне значення показника виражено числом, то ступінь досягнення нормативу розраховується діленням фактичного значення показника на його норматив.

5. Якщо нормативне значення показника виражено інтервалом, то:
- при фактичному значенні показника менше нижньої межі інтервалу ступінь досягнення нормативу розраховується діленням фактичного значення показника на нижню межу нормативу;
  - при фактичному значенні показника більше верхньої межі інтервалу ступінь досягнення нормативу розраховується діленням верхньої межі нормативного інтервалу на фактичне значення показника.

Визначення значущості окремих показників при проведенні інтегральної оцінки ефективності управління необхідно для виявлення важливості кожного показника (або напрямки оцінки) для конкретного підприємства (структурного підрозділу, ресурсу, процесу). Значимість є показником, що найбільшою мірою вимагає індивідуального підходу. Вона може відрізнятися не тільки в залежності від специфіки діяльності окремих підприємств, але також бути різної в різні періоди часу на одному підприємстві.

Найбільш доцільним є визначення значущості показників експертним шляхом на основі проведеного раніше ранжирування показників стратегічної і оперативної важливості. Значимість показників може бути виражена десятковим дробом, таким чином, щоб в сумі значимість окремих напрямків аналізу становила 1. При формуванні узагальнюючого показника ефективності управління показниками стратегічної і оперативної ефективності присвоюється індивідуальна значущість в залежності від пріоритетності того чи іншого виду фінансового управління.

Дана методика дозволяє використовувати інтегральні моделі не тільки в цілях аналізу, але і в процесі прогнозування діяльності підприємств. Ставлячи значення окремих параметрів можна визначити ступінь їх впливу на ефективність діяльності підприємства в цілому. За допомогою інтегральних моделей можуть також здійснюватися оптимізаційні розрахунки по вибору найбільш оптимального поєднання планових показників, що забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Таким чином, запропонована методика розрахунку інтегральних показників дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень не тільки за рахунок якісної зміни аналітичної інформації, а й за рахунок забезпечення взаємодії аналітиків і керівників в процесі використання гнучких прогнозно-аналітичних моделей, відповідних особливостям діяльності підприємства.

## **5.2. Графічний метод узагальнення аналітичної інформації**

Принциповою особливістю графічного методу є об'єднання на одній площині кількох різних показників - параметрів оцінки. Використання такого підходу дозволяє візуально уявити економічну ситуацію, яка склалася на підприємстві (або в певній сфері його економічної діяльності), відобразити його проблеми і досягнення у взаємозв'язку діагностованих параметрів.

Сфера застосування графічного методу є досить широкою. Він може застосовуватися для:

- а) оцінки динаміки показників;
- б) оцінки ступеня виконання плану за різними показниками;
- в) оцінки ступеня досягнення фактичними показниками їх оптимальних значень;
- г) порівняння даних по декількох підприємствах.

Реалізація графічного методу передбачає наступну *послідовність дій*:

1. Складання переліку найбільш інформативних показників (діагностичних параметрів), за якими необхідно узагальнення результатів дослідження.

2. Складання таблиці даних за відібраними показниками:

- а) цифрових значень показників за декілька періодів;
- б) фактичних і планових значень показників (або ступеня виконання плану в% або коеф.);
- в) фактичних і оптимальних значень показників (або ступеня досягнення показниками їх оптимальних значень в% або коеф.);
- г) цифрових значень показників по декількох підприємствах.

Можливі також, комбінації окремих варіантів. Наприклад, такі як: узагальнення в різних підприємствах динаміки показників, ступеня виконання планів або ступеня відповідності фактичних значень оптимальним; узагальнення ступеня відповідності фактичних значень оптимальним в одному підприємстві за ряд років і т.п.

3. *Підготовка площині, розділеної окремими векторами*, кожен з яких виходить з початку координат і відповідає жодним показником. При відображенні за допомогою графічного методу збалансованої системи показників площину може бути розбита на сектори, всередині яких згруповані вектори, відповідні конкретній групі показників.

Шкала вимірювання може бути:

- Єдиної на всіх векторах (якщо узагальнюється ступінь виконання плану або ступінь досягнення фактичними значеннями оптимального рівня, а також, якщо все відібраних показники - «односпрямовані» коефіцієнти);

- Різної на кожному векторі (якщо узагальнюються показники, виражені в різних одиницях виміру).

4. *Зображення на кожному векторі значень узагальнюючих показників*:

- а) одного показника за ряд періодів;
- б) фактичного і планового значення показника (або ступеня виконання плану);
- в) фактичного і оптимального значення показника (або ступеня відповідності фактичного значення оптимальному);



г) значення одного показника в різних підприємствах.

5. *Зображення поля значень за допомогою об'єднання точок в контури.* За допомогою порівняння, наприклад, поля планових значень і поля фактичних значень візуально видається, в якій сфері є проблеми.

6. *Виявлення зони ризику - !!! для варіантів б) і в)*

7. *Формування загального висновку за результатами діагностики на основі розташування поля значень щодо зони ризику або відносно один одного.*

**Примітка.** Якщо на площині відкладені тільки чотири вектора для показників, виражених коефіцієнтами, то можливо зображати крапки не на осях, а на площині між осями шляхом попарного поєднання значень різних показників оцінки. Тоді поля значень будуть не ромбами, а квадратами.

Обмеження для підбору показників, які можуть узагальнюватися за допомогою графічного методу:

всі показники повинні мати позитивні значення (більше 0);

всі показники повинні однаково інтерпретуватися (наприклад, чим більше значення показника, тим краще);

краще не поєднувати на одній площині абсолютні та відносні показники (наприклад, узагальнювати динаміку тільки абсолютних або тільки відносних показників);

показники не повинні дублювати один одного.

## **Питання для самоконтролю**

1. Що представляє собою інтегральна оцінка?
2. Назвіть етапи проведення інтегральної оцінки?
3. Яким вимогам повинен відповідати інтегральний показник?
4. Які існують види інтегральної оцінки?
5. В чому полягає сутність оцінки динаміки економічної діяльності підприємства?
6. Що відображає коефіцієнт Кенделла?
7. Що представляє собою інтегральна оцінка ефективності управління підприємствами?
8. Від чого залежить якість інтегральної оцінки ефективності управління підприємством?
9. Назвіть послідовність дій при реалізації графічного методу узагальнення інформації?



## **Тема 6. Експертні методи діагностики економічної діяльності підприємства**

6.1. Сутність і види експертних методів.

6.2. Процедура технічної обробки результатів експертного опитування

**Рекомендована література:** [1], [3], [4], [10], [11], [20], [26], [31], [40], [42], [45], [46]

**Основні поняття:** метод експертних оцінок, метод Дельфі, узгодженість думок експертів, узагальнена оцінка

### **6.1. Сутність і види експертних методів**

У випадках надзвичайної складності проблеми, її новизни, недостатності наявної інформації, неможливості математичної формалізації процесу вирішення доводиться звертатися до рекомендацій компетентних фахівців, прекрасно знають проблему, - до експертів. Їх рішення задачі, аргументація, формування кількісних оцінок, обробка останніх формальними методами отримали назву методу експертних оцінок.

Експерти (від латинського "expertus" - досвідчений) - це особи, які мають знаннями і здатні висловити аргументовану думку щодо досліджуваного явища.

Процедура отримання оцінок від експертів називається експертизою.

Метод експертних оцінок включає в себе три складові.

1. Інтуїтивно-логічний аналіз завдання. Будується на логічному мисленні і інтуїції експертів, заснований на їх знанні і досвіді. Цим пояснюється високий рівень вимог, що пред'являються до експертів.

2. Рішення та видача кількісних або якісних оцінок. Ця процедура являє собою завершальну частину роботи експерта. Їм формується рішення з даної проблеми і дається оцінка очікуваних результатів.

3. Обробка результатів рішення. Отримані від експертів оцінки повинні бути оброблені з метою отримання підсумкової оцінки проблеми. Залежно від поставленого завдання змінюється кількість виконуваних на цьому етапі розрахункових і логічних процедур. Для забезпечення оперативності і мінімізації помилок на даному етапі доцільно використання обчислювальної техніки.

В умовах недостатньо повної і недостовірної інформації методи експертних оцінок дають цілком прийнятні результати. В даний час, що характеризується появою нових проблем організаційного, технічного, економічного, соціально-психологічного плану, сфера застосування експертного методу розширюється.

Всі експертні методи поділяються на дві групи - індивідуальні і колективні-та підгрупи.

Індивідуальні експертні методи - це використання думок експертів, які сформульовані особисто кожним із них самостійно без врахування думок інших експертів. До індивідуальних експертних методів належать: інтерв'ю та анкетування.

Сутність методу інтерв'ю полягає в організації співбесіди аналітика з експертом, в ході якої експерт дає відповіді на запитання аналітика щодо факторів впливу на досліджуваний об'єкт, очікуваних результатів господарювання, невикористаних резервів, шляхів виходу з кризи, напрямів підвищення ефективності виробництва тощо.

Метод анкетування (аналітичного експертного оцінювання) полягає в наданні експертом письмових відповідей на запитання анкети. Проте цей метод має певні недоліки, зокрема експерт може не зрозуміти запитання анкети, проявити суб'єктивізм, небажання критикувати керівництво і залишати свою письмову відповідь тощо.

Основними перевагами індивідуальних методів експертних оцінок є простота організації обстеження, зрозумілість, врахування і використання набутих знань і досвіду кожного експерта. Обмеженням застосування цих методів виступає обмеженість знань, інформації експертів з суміжних сфер діяльності. Виходячи з цього, більшого поширення на практиці набули колективні експертні методи.

Колективні експертні методи - це методи, які забезпечують формування єдиної спільної думки в результаті взаємодії залучених фахівців-експертів.

Серед колективних методів експертної оцінки виділяють: метод комісії (у тому числі проведення виробничих нарад, конференцій, семінарів, дискусій за "круглим столом"), методи Дельфі, відстороненого оцінювання, конференція ідей та ін.

Метод комісії полягає у виробленні експертами кращого варіанта досягнення поставленої мети з урахуванням усіх висловлених на нараді пропозицій, ідей.

Позитивною ознакою цього методу є можливість залучення для експертизи фахівців з широким діапазоном знань із суміжних областей науки та практики. Негативним є можливий суб'єктивізм, наявні стереотипи мислення, що склалися в експертів, їх схильність до компромісу.

Метод відстороненого оцінювання полягає у виборі оптимального незалежного рішення із числа висловлених експертами на нараді. Робота наради поділена на дві частини: висунення ідей та їх критичний аналіз.

Метод Дельфі - один із методів колективної експертної оцінки, який передбачає проведення експертного опитування серед групи спеціалістів у кілька турів (частіше у 3-4 тури) для вибору найкращого із рішень. Метод Дельфі, або як його те називають дельфійський метод, метод дельфійського оракула, отримав свою назву із назви містечка Дельфі у Стародавній Греції, в якому жили оракули - провидці при храмі бога Аполлона. Слово головного оракула не підлягало сумніву та приймалося за істину.

Метою застосування методу Дельфі є удосконалення групового підходу до вирішення завдання розробки прогнозу, оцінки за рахунок взаємної критики поглядів окремих спеціалістів, висловлюваних без безпосередніх контактів між ними та при збереженні анонімності думок чи аргументів па їх захист.

В одному з варіантів цього методу пряме обговорення замінюється обміном інформацією з використанням спеціально розроблених запитальників. Можливе також застосування особливих прийомів опитування через ЕОМ.

Згідно з методом Дельфі учасників просять висловити свої думки, обґрунтувати їх, а в кожному наступному турі опитування їм видається нова, уточнена, інформація щодо висловлених думок, яку одержують в результаті розрахунку збігу думок за раніше виконаними етапами роботи. Цей процес продовжується до практично повного збігу думок. Після цього фіксуються думки, які не збігаються.

Цей метод успішно застосовується у маркетингу. Його використовують для того, щоб зробити експертне прогнозування шляхом організації системи збирання та математичної обробки експертних оцінок.

Конференція ідей подібна до мозкового штурму, але відрізняється від нього темпом проведення нарад та дозволеною короткою доброзичливою критикою ідей у формі реплік і коментарів. При цьому стимулюється поєднання кількох пропозицій, фантазування, що сприяє підвищенню якості ідей.

Всі висунуті ідеї занотовуються у протоколі без вказування їх авторів. До складу учасників конференції ідей включаються не лише висококваліфіковані фахівці, а й новачки, неспеціалісти - не заангажовані і здатні висувати свіжі, нові, неординарні підходи.

Отже, методи експертних оцінок відіграють важливу роль в економічних дослідженнях, особливо у проведенні стратегічного і функціонально-вартісного аналізу. Застосування цих методів дає змогу визначити, наприклад, обсяг і структуру споживання продуктів харчування, товарів чи послуг населенням за значним колом показників, тоді як застосування інших методів аналізу ускладнене через відсутність необхідної інформації.

## **6.2. Процедура технічної обробки результатів експертного опитування**

На базі оцінок експертів необхідно отримати узагальнену інформацію про досліджуваному об'єкті (явище) і сформулювати рішення, що задається метою експертизи. При обробці індивідуальних оцінок експертів використовують різні кількісні та якісні методи. Вибір того чи іншого методу залежить від складності вирішуваної проблеми, форми, в якій представлені думки експертів, проведення експертизи заявки.

Найчастіше при обробці результатів опитування використовуються методи математичної статистики.

Залежно від цілей експертизи при обробці оцінок можуть вирішуватися такі проблеми:

- ✓ встановлення ступеня узгодженості думок експертів і ін.
- ✓ формування узагальненої оцінки;

#### **Встановлення ступеню узгодженості думок експертів.**

При використанні розглянутих експертних методів (рангів і ін.) Думки експертів часто збігаються в повному обсязі. Тому необхідно кількісно оцінювати міру узгодженості думок експертів і визначати причини розбіжності суджень. Міра узгодженості, природно, визначається на основі статистичних даних всієї групи експертів.

Для аналізу розкиду і узгодженості оцінок застосовуються статистичні характеристики - заходи розкиду.

Варіаційний розмах (R):

$$R = X_{\max} - X_{\min},$$

де  $X_{\max}$  - максимальна оцінка об'єкта;

$X_{\min}$  - мінімальна оцінка об'єкта.

Середнє квадратичне відхилення, яке обчислюється за відомою формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^m (x_j - \bar{x})^2}{m-1}},$$

де  $x_j$  - оцінка, дана  $j$ -им експертом;

$m$  - кількість експертів.

Коефіцієнт варіації (V), який зазвичай виражається у відсотках:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100\%.$$

Ступінь узгодженості думок експертів при:

$V \leq 0,1$  - узгодженість висока;

$0,11 \leq V \leq 0,15$  - вище середньої;

$0,16 \leq V \leq 0,25$  - середня;

$0,26 \leq V \leq 0,35$  - нижче середньої;

$V \geq 0,35$  - низька.

Внутрішня узгодженість поставлених питань проводиться за допомогою:

1. Методу розщеплення (split-half reliability)
2. Методу еквівалентних бланків
3. Альфа Кронбаха (Cronbach's Alpha)

#### **Формування узагальненої оцінки**

Узагальнення експертної оцінки здійснюється за допомогою "консенсус прогнозу", який передбачає якість згоди експертів в оцінках

розвитку економіки країни, підприємства, ресурсу. Для формування узагальненої оцінки групи експертів найчастіше використовуються середні величини.

Загальне поняття середньої величини введено французьким математиком першої половини XIX ст. академіком О. Коші. Воно таке: середньою величиною є будь-яка функція  $f(X_1, X_2, \dots, X_n)$  така, що при всіх можливих значеннях аргументів значення цієї функції не менше, ніж мінімальна з чисел  $X_1, X_2, \dots, X_n$ , і не більше, ніж максимальне з цих чисел. Відомі різні види середніх величин:

✓ **середня арифметична**,

- проста

- зважена

✓ **медіана** ( $M_e$ ) - це величина, яка ділить чисельність упорядкованого варіаційного ряду на дві рівні частини: одна частина має значення варіюючої ознаки менші, ніж середній варіант, а інша - великі.

✓ **мода** ( $M_o$ ) - значення ознаки, яке зустрічається найчастіше у одиниць сукупності. Для дискретного ряду модою буде варіант з найбільшою частотою. Для визначення моди інтервального ряду спочатку визначають модальний інтервал (інтервал, що має найбільшу частоту). Потім в межах цього інтервалу знаходять то значення ознаки, яке може бути модою

Мода залежить від величини груп, від точного положення кордонів груп. Сукупність (ряд) може мати кілька мод.

Переваги: дозволяє працювати з даними нечислової природи.

Недолік: не враховує поведінку розподілу (сукупності) в інших точках.

Мода має широке поширення в маркетинговій діяльності при вивченні купівельного попиту, особливо при визначенні користуються найбільшим попиту розмірів одягу і взуття, при регулюванні цінової політики.

✓ **середня гармонійна** - її називають зворотною середньою арифметичною,

Проста - використовується тоді, коли ваги значень ознаки однакові.

Зважена - тотожна середньої арифметичної, коли ваги однакові або дорівнюють

$$\bar{x} = \frac{\sum f_i}{\sum \frac{1}{x_i} f_i}$$

✓ **середня геометрична**,

Середня геометрична дорівнює кореню ступеня  $n$  з добутку коефіцієнтів росту, що характеризують відношення величини кожного наступного періоду до величини попереднього.

✓ **середня квадратична** - основною сферою її застосування є вимір варіації ознаки в сукупності (розрахунок середнього квадратичного відхилення).

Середня квадратична проста визначається шляхом вилучення квадратного кореня з частки від ділення суми квадратів окремих значень ознаки на їх число.

Середня квадратична зважена дорівнює:  
✓ Дельта

$$\text{delta}_i = \frac{\text{Max}_i - \text{Min}_i}{\text{Min}_i} * 100\%, \text{ где}$$

Від правильного вибору виду середньої величини в кожному конкретному випадку залежить успішне вирішення завдань статистичного дослідження. Вибір середньої передбачає таку послідовність:

- а) встановлення узагальнюючого показника сукупності;
- б) визначення для даного узагальнюючого показника математичного співвідношення величин;
- в) заміна індивідуальних значень середніми величинами;
- г) розрахунок середньої за допомогою відповідного рівняння.

При використанні різних шкал вимірювань для усереднення даних можуть застосовуватися різні середні:

- в шкалі найменувань - тільки мода;
- в шкалі інтервалів - тільки середня арифметична;
- в порядковій шкалою - тільки члени варіаційного ряду, зокрема, медіана (при непарному обсязі вибірки. При парному ж обсязі слід застосовувати один з двох центральних членів варіаційного ряду - як їх іноді називають, ліву медіану або праву медіану);
- в шкалі відносин - тільки статечна середня і середня геометрична.

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте визначення терміну «експерт».
2. Розкрийте сутність методу експертних оцінок.
3. Охарактеризуйте метод інтерв'ю.
4. Мета і сутність методу Дельфі.
5. Основні етапи технічної обробки результатів експертного опитування.



## Тема 7. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства

7.1. Сутність економічної безпеки підприємства

7.2. Інтегральна оцінка економічної безпеки підприємства

**Рекомендована література:** [1], [10], [12], [13], [26], [31], [40], [42], [45]

**Основні поняття:** економічна безпека, стадії кризи, складові безпеки, відтворювальний метод, нормативний метод, графічний метод

### 7.1 . Сутність економічної безпеки підприємства

Поняття «безпека» широко трактується практично у всіх життєво важливих напрямках. Вперше поняття **економічної безпеки** розглядалося як гарантування умов збереження комерційної таємниці підприємства.

Проблеми власної економічної безпеки виникають перед кожним підприємством не тільки в кризові періоди, але і при роботі в стабільному економічному середовищі, комплекс розв'язуваних при цьому цільових задач має істотну відмінність.

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-економічними факторами 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 валютно-го 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 конкурентоздатність 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:

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.

## **7.2. Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки підприємства**

Необхідність постійного дотримання економічної безпеки зумовлюється для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності. Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки ефективно його керівництво і фахівці будуть здатні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

Від точної ідентифікації загроз, від правильного вибору вимірників їх прояву, тобто системи показників для моніторингу (індикаторів), залежить ступінь адекватності оцінки економічної безпеки підприємства і комплекс

необхідних заходів щодо попередження та парирування небезпеки, відповідних масштабу і характеру загроз.

В якості однієї з цілей діагностики економічної безпеки підприємства є моніторинг його стану за системою показників, що враховують специфічні галузеві особливості, найбільш характерних для даного підприємства і мають для останнього важливе стратегічне значення.

За основу визначення безпеки, яка являє собою такий стан об'єкта, при якому йому не загрожує небезпека, зберігається його незалежність, надійність, цілісність, приймається захищеність від небезпек і наявних загроз. Тобто безпеку будь-якого досліджуваного об'єкта свідчить, що він здатний вирішити завдання, що стоять перед ним, а в разі виникнення різного роду непередбачених обставин, або загроз здатний від них захиститися або відновити свою дієздатність. Дане розуміння безпеки є методологічною основою для теоретичного обґрунтування як економічної безпеки держави, регіону, так і окремого підприємства. Безсумнівно, що безпека, надійність будь-якої системи визначається надійністю найслабшої ланки системи безпеки.

*Суть основного завдання* при оцінці рівня економічної безпеки полягає в процедурі проведення розрахунків, які навіть у разі їх неадекватності надавали б можливість отримати надійні результати, на які можна спиратися в виборі господарської альтернативи. Механізм створення економічної безпеки має базуватися на внутрішньосистемних характеристиках підприємства, тобто саме підприємство повинно включати внутрішні механізми запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам.

Для підприємств оцінка економічної безпеки важлива, в першу чергу, тому, що їх активно задіяний потенціал є визначальним стабілізуючим фактором антикризового розвитку, гарантом економічного зростання і підтримки економічної незалежності і безпеки країни.

Для оцінки економічної безпеки підприємства необхідний відповідний інструментарій: критерії, методи оцінки. Під **критерієм економічної безпеки** підприємства розуміються ознака або сума ознак, на підставі яких може бути зроблений висновок про те, чи знаходиться підприємство в економічній безпеці чи ні. Такий критерій повинен не просто констатувати наявність економічної безпеки підприємства, а й оцінювати її рівень. Якщо призначення критерію буде зводитися тільки до констатації економічної безпеки підприємства, то в цьому випадку неминуча суб'єктивність оцінці. Тому потрібно вибрати такий **критерій**, який задовольняв би наступним **вимогам** :

-наявність чітко фіксованих меж;

-співтавність різночасових оцінок рівня економічної безпеки одного підприємства, а також підприємств різних галузей, при цьому показники повинні бути надійними, порівнянними в різні періоди, узагальнюючими (синтетичними) для своїх галузей і, нарешті, відносно незалежними один від іншого для забезпечення адекватності розробляється формулою;

простота і доступність методики розрахунку, яка базується на облікових даних, її універсальності.

Методи визначення рівня економічної безпеки підприємства :

1) **відтворювальний метод**, заснований на порівнянні розрахункової величини реінвестованого прибутку підприємства з обсягом коштів, необхідних для розширеного відтворення капіталу підприємства.

Чим ближче результат такого зіставлення до 1, тим вищим є рівень економічної безпеки підприємства. За результатами такого порівняння рівні економічної безпеки підприємства можна розглядати як

низький, при  $0 < U_{\text{ебп}} < 0,35$

нормальний, при  $0,36 < U_{\text{ебп}} < 0,70$

високий, при  $0,71 < U_{\text{ебп}} < 1,0$

Сама по собі величина прибутку підприємства, будучи абсолютною величиною, може розглядатися в якості підстави, передумови для укладення про економічну безпеку підприємства, оскільки наявність чистого прибутку дозволяє йому відшкодувати витрати на виробництво і реалізацію продукції, внести необхідні платежі до бюджетів різних рівнів і забезпечити просте відтворення капіталу і робочої сили, тобто. підприємство, яке отримує прибуток, вже знаходиться в економічній безпеці. Відсутність прибутку або наявність збитку, свідчить, що підприємство не знаходиться в економічній безпеці. У цьому випадку перед підприємством реально стоїть загроза банкрутства. Таким чином, пропонований підхід до вибору критерію економічної безпеки підприємства базується на отриманні підприємством прибутку.

2) **нормативний метод**, при якому рівень економічної безпеки визначається за допомогою нормативних значень показників, що характеризують діяльність підприємства в різних функціональних областях, що відповідають певному рівню економічної безпеки. Рівень економічної безпеки підприємства встановлюється за результатами порівняння (абсолютного або відносного) фактичних показників діяльності підприємства з нормативними їх значеннями.

Рівень точності нормативу є проблемою, яка полягає в тому, що в даний час відсутня методична база визначення нормативів, що враховують особливості діяльності підприємства, зумовлені його галузевою належністю, формою власності, структурою капіталу, існуючим організаційно-технічним рівнем. У разі некваліфікованого визначення нормативного значення показників неправильно може бути визначений рівень економічної безпеки підприємства, що може спричинити за собою прийняття управлінських рішень, які не відповідають реальному стану справ.

Від правильного вибору вимірників прояви загроз або системи показників залежить адекватність оцінки економічної безпеки підприємства. Критичні значення нормативних значень є кількісні параметри, що окреслюють кордон між безпечною і небезпечною зонами в різних напрямках діяльності підприємства. Діагностика рівня економічної безпеки за системою показників в необхідних випадках повинна враховувати

специфічні галузеві особливості підприємств, а нормативні значення показників слід визначати з урахуванням періодів розвитку економіки. Система оціночних показників повинна включати не тільки показники-критерії, а й додаткові аналітичні показники, що формують цілісне уявлення про стан господарюючого суб'єкта.

При побудові інтегрального показника економічної безпеки нормативним методом необхідно враховувати:

- до складу системи показників, що визначають рівень інтегрального показника, слід включати ті показники, які характеризують різні сторони діяльності підприємства і дозволяють оцінити результати діяльності підприємства за різними напрямками;

- можливість кількісної оцінки окремих показників і аналіз їх взаємозв'язку. Ізольоване розгляд показників не дозволяє обґрунтовано визначати їх граничні (порогові) значення;

- при відборі показників необхідно передбачати можливість розрахунку їх прогнозних величин;

- прогнозування рівнів показників має передбачати оцінку надійності в залежності від розглянутого часового інтервалу;

- методика розрахунку інтегрального показника, що характеризує рівень економічної безпеки підприємства, повинна бути досить простою і доступною, що базується на облікових даних.

У відповідності з фактичними і нормативними значеннями системи показників підприємства та величиною їх відхилення від бар'єрних (граничних) значень показників економічної безпеки стан підприємства можна характеризувати як:

а) **нормальне (н)**, коли показники економічної безпеки знаходяться в межах граничних значень, а ступінь використання наявного потенціалу близька до науково-обґрунтованими нормативами;

б) **передкризовий (пк)**, коли перевищується бар'єрне значення хоча б одного з показників економічної безпеки, а інші наблизилися до межі своїх бар'єрних значень і при цьому не були втрачені технічні і технологічні можливості поліпшення умов і результатів діяльності підприємства шляхом прийняття до загроз заходів попереджувального характеру;

в) **кризовий (к)**, коли перевищується бар'єрне значення більшості основних (на думку експертів) показників економічної безпеки і з'являються ознаки необоротності спаду виробництва і часткової втрати потенціалу внаслідок вичерпання технічного ресурсу обладнання і площ, скорочення персоналу;

г) **критичне (кр)**, коли порушуються всі (або майже всі) бар'єри, що відділяють нормальний і кризовий стан розвитку підприємства, а часткова втрата потенціалу стає неминучою і невідворотною.

Нехай  $\{X_i\}$  - система показників економічної безпеки підприємства,  $i = 1, \dots, n$ ;  $X_i^*$  - Критичний (бар'єрне) значення показника  $X_i$ .

Зміна значень  $X_i$  відбувається в діапазоні  $0 < X_i < 1$  і ці значення визначаються співвідношеннями:

$X_{и_н}$ , якщо  $(1 + X_{и_г}) X_{и_б} < X_{и_н} < 1$ ,  
 $X_{и_нк}$ , якщо  $X_{и_б} < X_{и_н} < (1 + X_{и_г}) X_{и_б}$ ,  
 $X_{и_до}$ , якщо  $(X_{и_б} < X_{и_н} < (1 - X_{и_г}) X_{и_б}$ ,  
 $X_{и_кр}$ , якщо  $0 < X_{и_н} < (1 - X_{и_г}) X_{и_б}$

де  $X_{и_г}$  - граничне (бар'єрне) нормативне значення показника.

Таблиця 7.1 - Характеристика стану економічної безпеки підприємства

Показники економічної безпеки підприємства		Нормальний рівень стану підприємства	Критичний рівень стану підприємства (експертна оцінка)	Фактичний рівень стану підприємства
	$X_1$	1	0,5	0,25
	$X_2$	1	0,45	0,27

**2. Графічний метод.** Критерієм стану підприємства, що відповідає вимогам економічної безпеки, буде служити умова

$$X_{и_н} > X_{и_нк} > X_{и_к} > X_{и_кр}$$

Графік не тільки характеризує поточний стан підприємства, але і той стан його безпеки, до якого необхідно прагнути. При наявності аналогічних даних по конкуруючим підприємствам, є можливість порівнювати вихідне підприємство з іншими підприємствами і оцінювати відносні достоїнства і недоліки, порівнювати і поєднувати свої можливості і можливості конкурентів. Або порівнювати стан підприємства в динаміці різних років і достовірно аналізувати прогресує або деградує підприємство, виявляти і парировати небезпечні.

### Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення економічної безпеки підприємства.
2. Назвіть основні стадії кризи.
3. Фактори, що впливають на виникнення кризової ситуації.
4. Структура функціональних складових економічної безпеки підприємства.
5. Критерій економічної безпеки та фактори та вимоги, яким він повинен задовольняти.
6. Методи визначення рівня економічної безпеки підприємства.

## Тема 8. Діагностика діяльності підприємства на основі моделі S.C.O.R.E.

8.1. Сутність моделі S.C.O.R.E.

8.2. Проведення діагностики за технологією S.C.O.R.E.

8.3. Комбінування моделі S.C.O.R.E з іншими ефективними моделями.

**Рекомендована література:** [1], [5], [11], [12], [13], [24], [26], [31], [40], [43], [45], [46]

**Основні поняття:** модель S.C.O.R.E, корпоративна модель, причинно-наслідкові зв'язки

### 8.1. Сутність моделі S.C.O.R.E.

Модель S.C.O.R.E використовується для збору і аналізу інформації про поточну ситуацію, установки діагнозу і розробки плану змін підприємства в майбутньому. Значальні дання модель була розроблена для психотерапевтичних цілей Робертом Ділтсом і Тодом Епштейном, але з огляду на її універсальність, може бути застосована і до економічної діагностики діяльності підприємства.

Таблиця 8.1 - Елементи моделі S.C.O.R.E

Англ. назва	Абре-віатура	характеристика	питання	Аббр-Віатур	російське назва
Symptoms	S	Найбільш помітні ознаки поточного проблемного стану	Які проблеми в сьогодні?	З	симптоми
Causes	C	Фактори, що визначають появу симптомів	Які причини виникнення симптомів в минулому?	П	причини
Outcomes	O	Цілі, що описують бажаний стан, яке повинно прийти на зміну проблемного стану	Які результати очікуються в майбутньому?	Р	результати
Effects	E	Довготривалі наслідки досягнення результатів	Які довгострокові ефекти забезпечить досягнення результатів?	Е	ефекти
Resources	R	Елементи, що відповідають за усунення симптомів і причин і досягнення результату і ефектів, перенесення підприємства з проблемного стану в бажаний шляхом зміни здібностей його співробітників	Які ресурси знадобляться для їх досягнення?	Р	ресурси



Дані елементи являють собою мінімальну кількість інформації, яке необхідно зібрати для ефективного поводження з проблемним простором.

1. Симптоми (symptoms) є найбільш помітними і усвідомленими сторонами подається проблеми або поточного стану. Визначення ознак тягне за собою з'ясування "стримуючих причин", тобто діючих відносин, припущень і обмежуючих умов (або відсутності кордонів) в межах системи, що зберігає даний або "симптоматичне" стан.

Виявлення симптомів передбачає відповіді на такі питання:

1. Як проблема / або завдання існує в сьогоднішній?
2. Що хотілося б змінити?
3. Чого хотілося б уникнути?

2. Причини (causes) - це основні елементи, що відповідають за створення і підтримання симптомів. Як правило, вони менш очевидні, ніж породжувані ними ознаки. Визначення причин тягне за собою з'ясування "попередніх" або "прискорюють причин", тобто минулих подій, дій чи рішень, що впливають на нинішнє або "симптоматичне" стан через безперервну лінійну послідовність "дій і протидій".

Виявлення причин передбачає відповіді на такі питання:

1. Чому ви ще не перебуваєте в бажаному стані?
2. Що вам заважає це зробити?
3. Коли це сталося вперше? Коли ви подумали про це вперше? (для проблемних станів)
4. Які перешкоди існують на вашому шляху?

3. Результати (outcomes) - це конкретні цілі або бажані стану, які повинні прийти на зміну симптомів. Визначення результатів тягне за собою з'ясування "формальних причин", тобто визначення, в якому саме вигляді буде отримано результат і як саме можна дізнатися про те, що він досягнутий. З'ясування результатів є важливою складовою частиною завдання проблемного простору, оскільки саме розрив між нинішнім і бажаним станом визначає межі проблеми.

Виявлення результатів передбачає відповіді на такі питання:

1. Що конкретно буде вашим результатом?
2. Що ви хотіли б отримати в майбутньому?
3. Ваші устремління і дії?
4. Що ви хочете одержати замість існуючої ситуації?

4. Ресурси (resources) - це основні елементи, відповідальні за усунення причин симптомів і вираз і підтримання бажаних результатів. В якомусь сенсі, визначення ресурсів тягне за собою пошук "середніх", що відносяться до досягнення бажаних результатів і перетворенню причин симптомів.

Виявлення необхідних ресурсів передбачає відповіді на такі питання:

1. Що вам потрібно для досягнення мети?
2. Що могло б вам допомогти, щоб досягти швидких змін
3. Що не вистачає для отримання результату?

5. Ефекти (effects) - це більш довготривалі наслідки досягнення конкретного результату. Позитивні ефекти, як правило, самі по собі є причиною або мотивацією досягнення результату (передбачувані негативні ефекти можуть викликати опір або екологічні проблеми). Будь-які особливі результати зазвичай є "містками" до досягнення більш довготривалого ефекту. Визначення ефектів включає в себе виявлення "кінцевих причин", тобто майбутніх цілей, завдань або намірів, які дають напрям або впливають на систему, визначаючи, таким чином, сенс, цілеспрямованість або доречність поточних дій.

Визначення ефектів передбачає відповіді на такі питання:

1. *Що станеться після того, як ваша мета буде досягнута?*
2. *Які ваші цінності будуть задоволені?*
3. *Як це відіб'ється на вас?*
4. *Як ви собі це уявляєте (в категоріях: бачу, чую, відчуваю)*
5. *Чи може це зміна вплинути на ваше оточення? Якщо так, то в кращу або гіршу сторону?*
6. *Які віддалені ефекти цього ви можете припустити?*

Розташували компоненти моделі S.C.O.R.E на стріл до е часу, виїде наступна причинно-наслідковий ланцюжок:

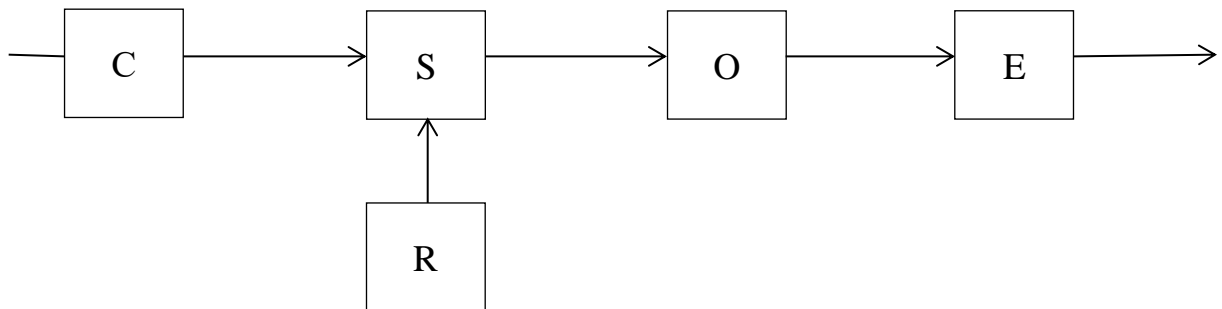


Рис. 8. 1 - Ланцюжок причинно-наслідкових зв'язків в моделі S.C.O.R.E

Згідно з наведеною схемою, щоб продіагностувати діяльність підприємства (підрозділу, ресурсу), необхідно чітко відстежити симптоми поточного стану підприємства, потім проаналізувати ланцюжок причинно-наслідкових зв'язків, які призвели до такого стану, після цього сформувані образ бажаного майбутнього (сформувані цільовий стан), перевірити його на "ефективність"(зіставивши Результат з ефектами), а після всіх цих кроків приступити до аналізу наявних ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети.

#### **Опис ситуації по моделі S.C.O.R.E**

На осі часу необхідно відкласти точку поточного моменту - це справжнє . Далі необхідно прописати ознаки, що характеризують цей стан - симптоми (Symptoms), відповідаючи на питання: що не влаштовує або турбує підприємство в сьогоднішні.

Потім визначається, які причини (Causes) в минулому породили зазначені симптоми. Це відповідає на осі часу точці в минулому. Симптоми, і причини, що їх породили, разом утворюють поточний проблемний стан. Це початкова точка відліку.

Після цього визначається наступна точка на осі часу - майбутнє, де і визначаються ті результати (Outcomes), які підприємство хотіло б досягти. Наприклад - стати успішно діючим підприємством. Це буде бажане стан, яке повинно прийти на зміну проблемного стану.

Сформулювавши своє колективне уявлення про це, учасники команди визначають ефекти (Effects) - довготривалі наслідки досягнення результатів - привабливий імідж, стійкість на ринку, зростання числа постійних клієнтів і т.п. І це опис кінцевого - бажаного стану.

Заключним дією в моделі S.C.O.R.E є визначення тих ресурсів (Resources), які дозволять усунути симптоми і причини, і забезпечать досягнення результатів і ефектів. Ресурси - це засоби переміщення підприємства з проблемного стану в бажане.

Таким чином, здійснюється процес управління зміни на основі результатів діагностики на підприємстві - його співробітники узгоджено змінюють діяльність підприємства за рахунок придбання нових колективних організаційних навичок. Підприємство набуває нових компетенцій.

## **8.2. Проведення діагностики за технологією S.C.O.R.E**

Виконання діагностики за технологією S.C.O.R.E здійснюється в кілька етапів. Основна ідея - скласти ментальну карту підприємства на поточний момент, і потім представити е го майбутній стан, щоб можна було визначити склад ресурсів для зміни карти в бажану сторону у відповідності зі стратегією.

Для цього необхідно зібрати інформацію про «картах» окремих працівників підприємства - власників, менеджерів, провідних фахівців, і / або інших категорій співробітників.

Склад груп і їх кількість визначатимуть статистичні закономірності. Збір даних здійснюється шляхом заповнення анкети в форматі S.C.O.R.E кожним учасником обстеження. Потім на основі індивідуальних моделей S.C.O.R.E колективно створюється корпоративна модель S.C.O.R.E.

Далі визначаються ресурси, необхідні для перетворень, і складається план і бюджет проекту змін на підприємстві.

### **Етап 1. Формування індивідуальних моделей S.C.O.R.E**

Складається перелік учасників обстеження - за рівнями управління і підрозділів. До аждий учасник заповнює свою анкету S.C.O.R.E і передає її менеджеру проекту.

#### **Заповнення анкети учасниками**

При заповненні анкети слід дотримуватися таких вимог:

1. Нумерувати пункти кожного розділу анкети симптоми:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
- ...

2. Вказувати, які причини відповідають якими симптомами - За номерами.

причини:

1. \_\_\_\_\_ - Повинна відповідати симптом №1
2. \_\_\_\_\_ - Повинна відповідати симптом №2

3. Ресурси вказуються на усунення Симптомів і Причин, і на досягнення Результатів і Ефектів. З писок Ресурсів після його складання необхідно перевірити на вказане відповідність. При цьому слід виключити ті Симптоми і Причини, Результати і Ефекти, на які не вказані Ресурси, або знайти для них Ресурси.

4.

## **Етап 2. Формування корпоративної моделі S.C.O.R.E**

Формується перелік учасників робочої групи, яка буде формувати корпоративну модель S.C.O.R.E. Кількість бажано не більше 15 осіб. Техніка формування корпоративної моделі здійснюється шляхом перенесення пунктів з кожного індивідуального S.C.O.R.E в корпоративний за такою структурою:

1. Функції управління
2. Бізнес-функції
3. Зовнішнє середовище

Функції управління розкриті в структурі циклу управління, бізнес-функції - відповідно до змісту бізнесу підприємства (укрупнено). Таке групування дозволяє, з одного боку, виявити можливі проблемні області, з іншого - більш точно визначити ресурси для побудови (відновлення) повного управлінського циклу.

Незаповнені етапи циклу (функціональних областей і зовнішнього середовища) означають відсутність елементів, що відносяться до даного етапу в результатах індивідуальних S.C.O.R.E співробітників підприємства, або відсутність усвідомлення проблем в цій галузі.

## **Етап 3. Оцінка потреби підприємства в ресурсах**

Останній розділ корпоративної моделі «Ресурси» перекладається зі списку в табличний формат. Таблиця має такі колонки:

### **1. Формулювання ресурсу по S.C.O.R.E**

Вносяться ресурси з корпоративного S.C.O.R.E

### **2. Узагальнююча формулювання**

Дається розшифровка ресурсу, що об'єднує всі елементи даного пункту

### **3. Ресурси (в термінах заходів)**

Узагальнююча формулювання перекладається в терміни необхідних заходів.

### **4. Потреба / Пріоритет**

Навпаки кожної послуги необхідно поставити знак «+», що означає, що даний ресурс обраний, як необхідний, або знак «-», що означає, що даний ресурс не потрібно. Для обраних ресурсів встановлюється знак пріоритету - цифра, що означає номер пріоритету, що в подальшому буде означати послідовність проведених заходів.

#### Етап 4. Підготовка бюджету та графіка проекту

Ресурси в термінах заходів, обрані (знак «+» у правій колонці) і розставлені в порядку пріоритету (цифра через дріб, що означає номер пріоритету), переносяться в наступну таблицю, в якій встановлюється зміст, послідовність, результати, тривалість і вартість етапів проекту. Приклад наведено в табл. 8.1.

Таблиця 8.1 - Бюджет проекту зміни

Ресурси системи управління		3. Ресурси (в термінах заходів)	4. Потреба / Пріоритет
1. Формулювання ресурсу по S.C.O.R.E	2. Узагальнююча формулювання		
1 ....	....	1 ....	
2 ....	....	2 ....	
3. Організація 3.1 Система бюджетного управління 3.1.Впровадження системи планування і контролю виконання поставлених цілей.	Постановка бюджетного управління	1. Провести навчання персоналу 2. Виконати проект по постановці бюджетування на підприємстві	+ / 1
4 ....	....	4 ....	
5 ... ..	....	5 ... ..	
6. І Інформаційні і технології	Автоматизація системи управління	1. Купівля та постачання ПЗ для підтримки бюджетного управління 2. Навчання співробітників роботі з ПЗ	+ / 2

Далі розробляється календарний графік виконання проекту, який затверджується, і стає документом, відповідно до якого буде надалі виконуватися проект з проведення необхідних змін.

## **Етап 5. Зворотній зв'язок та коригування моделі S.C.O.R.E**

У станівка періоду звітності виконання заходів. І раз на рік (або з іншою періодичністю) відбувається повторення етапу діагностики. Оскільки минув час, і могли виникнути нові, раніше не враховані фактори, наприклад, змінилося що-небудь у навколишньому середовищі, змінилися умови ведення бізнесу. І необхідно оновити корпоративну модель S.C.O.R.E.

Для цього команда менеджерів, яка проводить зміни, збирається і аналізує корпоративну модель S.C.O.R.E. Визначається при цьому, які елементи моделі реалізовані - припустимо, зникли такі-то Симптоми і Причини, що їх породили. Але виникли нові, які слід в модель занести.

З іншого боку, встановлюють, які Результати (і Ефекти) вже досягнуті, а які (з намічених на даний період) - ще немає. Тоді слід з'ясувати, чому це не вдалося, і внести коректування - або в терміни, встановивши нові, або до складу Ресурсів, відповідальних за їх досягнення.

Кінцевим результатом коригування моделі є оновлена таблиця ресурсів, з новими термінами, заходами, бюджетом.

Таким чином, даний етап далі буде повторюватися регулярно в часі. І підприємство зможе постійно, за рахунок організації якісної, багатосторонній зворотного зв'язку постійно підтримувати свою корпоративну модель змін в актуальному стані. Що і буде служити інструментом управління змінами на підприємстві - під досягнення бажаних цілей в майбутньому з урахуванням мінливих обставин.

### **Питання для самоконтролю**

1. Основні елементи моделі S.C.O.R.E.
2. Опис ситуації по моделі S.C.O.R.E.
3. Формування корпоративної моделі S.C.O.R.E.
4. Зворотній зв'язок та коригування моделі S.C.O.R.E.

## Перелік літератури

### Базова

1. Фролова Л.В. Економічна діагностика діяльності підприємств: методичний та практичний інструментарій: Навч. посіб. / Л.В. Фролова, О.О. Никитенко, С.О. Ермак, Л.В. Івкова. – Донецьк: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2007. - 158 с. (укр.мов.)

### Допоміжна

1. Антикризисное управление: Учебн. Пособие. / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 432с.
2. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства // Фінанси України. — 2002 . — №6. — С. 53—60.
3. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. -215с.
4. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебник. – К.: Ника-центр “Эльга”, 2001. – 521 с.
5. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренкова Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник. — М: ИНФРА-М, 2002. — 192 с.
6. Бороненкова С.А. Управленческий анализ: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 384 с.
7. Бутник О.М. Економіко-математичне моделювання динамічних закономірностей розвитку економічних систем: Монографія. — Харків: Видавництво “ІНЖЕК”, 2003. — 224 с.
8. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтінгової діяльності: Навч. Посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 244с.
9. Власова Н.О. Оцінка ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємств громадського харчування. – Харків: Харківська державна академія технології та організації харчування, 2004. – 214 с.
10. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – Київ, Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
11. Глазов М. М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебник для студентов ВУЗов. - СПб.: Андреевский издательский дом, 2006. -448 с.
12. Економічна діагностика [Текст] : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. - К. : Знання, 2012. - 298, [22] с.
13. Економічна діагностика [Текст] : навч. посіб. / Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича ; [уклад.: С. В. Ксьондз, О. І. Мельник]. - Чернівці : Чернів. нац. ун-т, 2012. - 75 с.
14. Економічна діагностика [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Верхоглядова Н. І. [та ін.]. - Д. : Свідлер, 2011. - 331 с.
15. Економічна діагностика [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Б.

- А. Писаренко, Н. Б. Проценко ; Житомир. держ. технол. ун-т. - 2-е вид., переробл. і допов. - Житомир : [б. в.], 2013. - 355 с.
16. Економічна діагностика [Текст] : навч. посіб. для студ. ВНЗ / Т. Ф. Косянчук [и др.]. - Л. : Новий Світ-2000, 2007. - 449 с.
17. Економічна діагностика [Текст] : практикум / О. О. Адлер ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, 2012. - 89 с.
18. Економічна діагностика інтелектуального капіталу в умовах інноваційного розвитку підприємства [Текст] : [монографія] / О. М. Вакульчик, Г. Л. Ступнікер. - Д. : ІМА-прес, 2011. - 143, [4] с.
19. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування [Текст] : монографія / І. В. Кривов'язюк ; Луцький держ. технічний ун-т. - Луцьк : Надстир'я, 2007. - 260 с.
20. Євдокимова Н.М, Кірієнко А.В. Економічна діагностика: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2003. — 110 с.
21. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика /А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. — М.: Генезис, 2001. — 752 с.
22. Измайлова К.В. Фінансовий аналіз: Монографія. – К.: МАУП, 2001. – 154 с.
23. Клейнер Г.Б., Смоляк С.А. Экономические зависимости: принципы и методы построения. — М.: Наука, 2000. — 104 с.
24. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры.— М.: Финансы и статистика, 2001. — 560 с.
25. Комплексна економічна діагностика підприємства [Текст] : монографія / І. В. Кривов'язюк, Т. В. Божидарнік ; Луц. нац. техн. ун-т. - Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2012. - 226 с.
26. 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.: Глухарев С.М. – Харків: ХНАМГ, 2008 – 118 с.
27. Костірко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: Монографія. – 2-е вид., перероб. і доп. – Х.: Фактор, 2008. - 336 с.
28. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – 392с.
29. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: Монографія. – К.: КДТЕУ, 2001. – 580с.
30. Панюшкіна С. Система сбалансированных показателей // Инвестгазета. – 2004. – №26. – С. 24-25.
31. Пастухова В.В. Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект // Фінанси України. – 2000. – №4. – С. 36-41.
32. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. – К.: КНЕУ, 2002. – 302с.
33. Поліщук Н.В. Інформаційне забезпечення регулювання результатів діяльності підприємства // Фінанси України. — 2002. — №1 — С. 61—66.



34. Рапопорт Б.М. Оптимизация управленческих решений.- М.: ТЕИС, 2001. - 264 с.
35. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 400с.
36. Самуэльсон П. Основания экономического анализа / Пер. с англ. под ред. П.А. Ватника. — СПб.: Экономическая школа, 2002. — 604 с.
37. Системный анализ в управлении: Учеб. пособие / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин; Под ред. А.А. Емельянова. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 368 с.
38. Современные технологии управления — ключ к успеху в бизнесе // Управление персоналом. — 2002. — № 4. — С. 6-13.
39. Соціально-економічна діагностика [Текст] : навч. посіб. / Н. І. Жигайло. - Л. : Новий Світ - 2000, 2008. - 188 с.
40. Соціально-економічна діагностика в умовах глобалізації [Текст] : навч. посіб. / [О. Є. Кузьмін та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2012. - 281 с.
41. Табурчак П.П., Викуленко А.Е., Овчинникова Л.А. и др. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П.П. Табурчака, В.М. Тумина, М.С. Сапрыкина. – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 352 с.
42. Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства: Пер. з англ. — К.: Всеуито: Наукова думка, 2001. —367 с.
43. Фатхутдинов Р.Л. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Маркетинг, 2002. -885с.
44. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І., Олексик О.І. Бізнес-Діагностика підприємства: Навч. Посіб. – К.: КНЕУ, 2008. – 344 с.
45. Швиданенко Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: Монографія / Г. О. Швиданенко, О. І. Олексюк. - К.: КНЕУ, 2002. - 192 с.
46. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 208 с.
47. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: Учебник / Под ред. А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 292 с.

### **Інформаційні ресурси**

1. <http://www.bank24.ru/glossary/> (словник економічних термінів).
2. [www.istock.com.ua](http://www.istock.com.ua) - фінансова звітність українських компаній.
3. [www.corporateinformation.com](http://www.corporateinformation.com) - фінансова звітність зарубіжних компаній.
4. [www.sokrat.kiev.ua](http://www.sokrat.kiev.ua) - фінансовий аналіз українських компаній.
5. [www.ukrtrust.com](http://www.ukrtrust.com) - фінансовий аналіз українських компаній.
6. [www.atlanta.com.ua](http://www.atlanta.com.ua) - фінансовий аналіз українських компаній.
7. [www.art-capital.com](http://www.art-capital.com) - фінансовий аналіз українських компаній.
8. [www.vk-brok.kiev.ua](http://www.vk-brok.kiev.ua) - фінансовий аналіз українських компаній.

9. [www.bankruptcy.com.ua](http://www.bankruptcy.com.ua) - фінансовий аналіз при банкрутстві підприємства.
10. [www.usfa.kiev.ua](http://www.usfa.kiev.ua) - Українське товариство фінансових аналітиків.