

УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА



КУРС ЛЕКЦІЙ

ХАРКІВ 2023



Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА

курс лекцій для здобувачів вищої освіти денної та
заочної форми навчання

Затверджено
рішенням Науково-методичної
комісії факультету МАП
Протокол № 2
від 24.10.2023 р.

Харків 2023

УДК 005.3:658.5](042.4)

3-17

Схвалено
на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Протокол № 3 від 20.10.2023 р.

Рецензенти:

Н. М. Колпаченко, кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри менеджменту Приватного закладу вищої освіти «Харківський технологічний університет «Шаг»;

Н. І. Райтер, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та торгівлі Львівського національного університету природокористування.

3-17 Управлінська діагностика: курс лекцій для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання / Упорядник: С.О. Заїка – Харків: ДБТУ [б. в.], 2023 – 270 с.

Видання призначено для опанування теоретичного матеріалу з дисципліни «Управлінська діагностика». Курс лекцій містить десять тем, в кожній з яких наведено теоретико-методологічні аспекти процесу управлінської діагностики підприємства, та контрольні питання для самоперевірки засвоєного матеріалу.

Для здобувачів вищої освіти денної і заочної форми навчання.

УДК 005.3:658.5](042.4)

Відповідальна за випуск: Ю.В. Сагачко, канд. екон. наук

© Заїка С.О. , 2023

© ДБТУ, 2023

ВСТУП

В умовах збільшення кризових явищ як в національній, так і світовій економіці, діяльність підприємств стає складнішою та вимагає нових підходів до управління. Це ставить перед підприємствами завдання покращення методів дослідження та оцінки ефективності діяльності. Нова реальність вимагає і розробки та удосконалення інструментів управління.

Вплив економічних змін у нашій країні великою мірою розширив спектр завдань у сфері діяльності підприємства та збагатив їх новим змістом. Серед основних функцій менеджера важливе місце відводиться аналітичній роботі, яка останнім часом отримала зовсім нову значущість – управлінське діагностування.

Нині існують об'єктивні передумови для впровадження діагностики як засобу детального аналізу та отримання достовірної і повної інформації про діяльність підприємств. Ця інформація може служити основою для прийняття ефективних управлінських рішень. Управлінська діагностика дозволяє вчасно виявляти стан підприємства через індикатори, що не завжди є очевидними, особливо в умовах невизначеності і змінності зовнішнього економічного середовища.

Дисципліна «Управлінська діагностика» є обов'язковою для підготовки фахівців з менеджменту в Державному біотехнологічному університеті, які мають здійснювати всебічну оцінку діяльності підприємства і на основі отриманої інформації приймати обґрунтовані управлінські рішення. Після вивчення дисципліни вони повинні:

- знати:
 - сутність, структуру та різновиди виробничих резервів;
 - методи оцінки стратегічного протистояння підприємств-конкурентів;
 - принципи і методи фінансової діагностики;
 - методи діагностики конкурентоспроможності підприємства та його продукції;
 - методи діагностики економічної безпеки підприємства;
 - методи оцінки економічної культури;
- вміти:
 - вибирати методологію діагностики діяльності та розробляти відповідні процедури;
 - проводити оцінку фінансового стану підприємства та

розробляти заходи для його поліпшення;

- застосовувати методи SWOT, PIMS та PEST-аналізу;
- використовувати методи оцінки вартості майна;
- оцінювати економічну безпеку підприємства на основі фінансової діагностики;
- ранжирувати підприємства на основі інтегральних показників рейтингової оцінки для визначення найбільш привабливого з них;
- оцінювати конкурентоспроможність підприємства та його продукції;
- розробляти конкретні рекомендації щодо використання виробничих резервів тощо

Даний курс лекцій укладено з урахуванням сучасних вимог та методичних підходів. Теоретичний матеріал дисципліни представлено в десяти темах, кожна з яких закінчується контрольними питаннями та переліком використаних джерел.

Курс лекцій призначений для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» та може бути корисним для всіх, хто цікавиться питаннями управління підприємствами.

ТЕМА 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІАГНОСТИКИ

Питання:

- 1.1. *Сутність управлінської діагностики.*
- 1.2. *Порядок здійснення діагностики підприємства.*
- 1.3. *Основні принципи діагностування.*
- 1.4. *Ключові показники, що використовуються для діагностики підприємства.*
- 1.5. *Закордонний досвід проведення управлінської діагностики.*



1.1. Сутність управлінської діагностики

Термін «діагностика» спершу з'явився в галузі медицини. Ранні дослідження Гіппократа та розробка його методів діагностики визнаються витокom наукового підходу до діагностування. Термін «діагностика» використовувався для означення методу спеціального дослідження стану людини з метою встановлення медичного висновку щодо її здоров'я і, в разі виявлення відхилень, ідентифікації хвороби та її причин.

Слово «*діагноз*» в перекладі з грецької мови означає «точно розпізнати, дослідити, скласти думку». В медицині діагностування становить частину циклу лікувального процесу, який включає кілька етапів: обстеження пацієнта, експрес-діагноз, фундаментальний аналіз, призначення та організація лікування, контроль за ходом хвороби та ефективністю лікування. Якщо стан пацієнта погіршується або лікування не діє, лікар повторно обстежує хворого та коригує лікувальний підхід.

На початку 20-го століття, з появою складних механічних пристроїв, з'явилося поняття «технічна діагностика», і методи діагностики отримали подальший розвиток у сфері техніки. Діагностування складних технічних систем, які працюють в заданих режимах, передбачає виконання ряду завдань з контролю, перевірки та прогнозування їхнього технічного стану.

Саме галузі медицини та техніки і досі вважаються основними сферами застосування діагностичних процедур.

Наприкінці 20-го століття термін «*діагностика*» починає використовуватися в сфері економічних досліджень як «економічна діагностика», а потім і як «*управлінська діагностика*». Застосування медичного терміну в економіці та управлінні має цілком

обґрунтоване пояснення, оскільки, подібно до того, як ми аналізуємо стан людини, ми можемо також визначити стан підприємства. Це дозволяє розглядати підприємство як складний «організм», який переживає фази «хвороби» та «відновлення», аналогічно будь-якому живому організмові. Це також підкреслює, що деякі закономірності, характерні для біологічних систем, можуть застосовуватись і до економічних систем.

Аналогія між медициною, технікою, економікою та управлінням показує, що основні етапи діагностичного методу в цих галузях подібні. Управлінська діагностика виявляє ознаки «захворювання» підприємства, визначає вид та складність «хвороби» та встановлює її причини.

Аналогічно до медицини та техніки, раннє виявлення ознак «хвороби» та розпізнавання причин є ключовим для економіки та управління. Чим точніше буде встановлений «діагноз», тим ефективнішим буде «лікування».

Управлінська діагностика являє собою процес дослідження стану об'єкта, виявлення відхилень від нормального розвитку процесів, застосовуючи наявний методологічний інструментарій. *Метою* цього процесу є виявлення проблем і слабких місць, які наявні в даний момент або можуть виникнути у майбутньому. Також діагностика спрямована на усунення цих проблем та визначення шляхів подолання їх у майбутньому, використовуючи ефективні управлінські рішення.

Отже, *управлінська діагностика* може бути визначена як метод аналізу внутрішнього середовища підприємства, спрямований на визначення проблем та обмежень, які призводять до відхилень об'єкта від норми або поставленої мети. Цей процес також допомагає виявити потенційно сильні та слабкі сторони, які впливають на формування та реалізацію ефективної стратегії підприємства.

Схематично процес діагностування зображено на рис. 1.1.

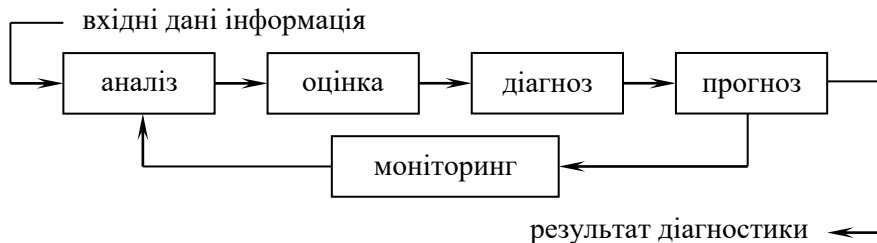


Рис. 1.1. Схема процесу діагностування

Аналіз, оцінка, діагноз та прогнозування майбутнього стану об'єкта займають ключове місце у процесі діагностування. Одним із важливих аспектів вирішення складних проблем під час діагностування є здатність виявляти та розпізнавати ознаки або ускладнення наявних ситуацій. Відповідно до цього, для розкриття причин виникнення проблем визначається їх загальний характер, методи дослідження, критерії класифікації і способи подання отриманих результатів. Таким чином, діагностика, в основному, включає в себе кількісну або якісну оцінку стану підприємства з метою виявлення внутрішніх резервів, які можуть бути спрямовані на подальший його розвиток.

Значущість застосування діагностики як методу дослідження пояснюється її важливістю у формуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства та ефективного управління. В якості необхідної складової управлінського процесу, діагностика відіграє важливу роль у визначенні привабливості підприємства для зовнішніх інвесторів, розкриває його позицію в національних та інших рейтингах. Діагностика також допомагає оцінити запаси та потенціал, сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити напрямки адаптації внутрішніх можливостей підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Потреба у діагностиці визначається зміною управлінської парадигми в умовах трансформації, яка включає перехід від спрямованості на виробництво до акценту на маркетинг, зміну підходу від операційного до стратегічного управління та зміну у логіці планування.

В сучасному контексті, коли можливості розширення ресурсного потенціалу підприємства обмежені, аналіз внутрішніх можливостей і ресурсів повинен стати вихідною точкою для розробки стратегії підприємства та планування його діяльності. Такий підхід до планування та аналізу найбільш відповідає умовам діяльності вітчизняних підприємств.

Управлінська діагностика включає в себе аналіз та оцінку економічних показників функціонування підприємства, базуючись на вивченні окремих результатів та обмеженої інформації, з метою пошуку можливих перспектив розвитку та наслідків поточних управлінських рішень. В результаті діагностики, після оцінки стану підприємства та його продуктивності, формуються висновки, які є ключовими для ухвалення невідкладних та важливих рішень. Ці рішення можуть стосуватися таких аспектів, як надання цільового

кредитування, купівля чи продаж підприємства, припинення його діяльності тощо.

Отже, *управлінська діагностика* – це процес аналізу та оцінки економічних показників функціонування підприємства, який базується на дослідженні конкретних результатів його роботи та іншої релевантної інформації з метою виявлення можливих перспектив розвитку і наслідків поточних управлінських рішень. Після проведення діагностики формуються висновки, що стосуються необхідності прийняття конкретних управлінських рішень.

За допомогою визначених вище теоретичних підходів і концепцій, ми можемо охарактеризувати *сутність управлінської діагностики* як аналітичну оцінку всіх аспектів функціонування підприємства з позицій досягнення найвищого можливого економічного результату шляхом оптимального і ефективного використання обмежених економічних ресурсів.

Управлінська діагностика тісно взаємозв'язана з аналізом діяльності підприємства. Однак ці терміни не є взаємозамінними. «Управлінська діагностика» є більш широким поняттям, яке включає не лише аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, а й маркетинговий аналіз (дослідження ринку, попиту, пропозиції, конкурентів, постачальників), SWOT-аналіз (оцінку сильних та слабких сторін, можливостей та загроз підприємства), аналіз ймовірності банкрутства, оцінку системи ризиків тощо.

Як відомо, лікар може виписати рецепт лише після здачі аналізів та після встановлення діагнозу. Ця загальновідома істина лежить в основі підходу до діагностування діяльності підприємств. Згідно з цим підходом, *суть управлінської діагностики* полягає у виявленні та дослідженні характеристик, а також визначенні основних параметрів, які відображають стан технічних систем, технологій, економіки та фінансів підприємства. Це робиться з метою передбачення можливих відхилень від стандартних, нормальних або прийнятних значень та уникнення відхилень від нормального режиму роботи. Управлінська діагностика включає визначення характеристик для оцінки, вибір методів їх вимірювання та подання цих характеристик згідно з визначеними принципами. Крім того, вона оцінює виявлені розходження від стандартних і загально визначених значень.

Головною метою управлінської діагностики є покращення продуктивності та результативності діяльності підприємства шляхом застосування системного підходу до аналізу його операційної,

інвестиційної та фінансової діяльності, а також узагальнення отриманих даних.

Керуючись визначеною метою, управлінська діагностика включає такі завдання:

- встановлення реального стану досліджуваного підприємства;
- порівняння діяльності досліджуваного підприємства з аналогічними підприємствами у відповідній галузі, з оцінкою рівня його розвитку відповідно до нормативних вимог;
- аналіз динаміки фінансово-господарської діяльності підприємства з точки зору часових та просторових показників;
- визначення ключових факторів, що спричиняють зміни в стані підприємства та урахування їх впливу;
- прогнозування основних тенденцій розвитку підприємства у майбутньому.

Важливість правильного вибору цілей та чіткої постановки завдань при управлінській діагностиці важко переоцінити. Цей процес розпочинається із встановлення основної мети, враховуючи можливості і ресурси, що є в наявності. На основі цієї мети проводиться аналіз поточного стану підприємства, розробляються оптимальні стратегії та плани дій.

Правильно сформульовані цілі та завдання діагностики підприємства визначають напрямок досліджень, включають аналіз різних аспектів, таких як організаційні, технологічні, комерційні тощо, та допомагають знайти оптимальні управлінські рішення для покращення функціонування підприємства. Система цілей та завдань управлінської діагностики підприємства може бути уточнена залежно від змісту досліджень, термінів їх реалізації та рівня деталізації.

Предметом управлінської діагностики є оцінка фінансового стану, аналіз використання ресурсів на підприємстві, аналіз витрат, пов'язаних з виробництвом і збутом товарів, оцінка ефективності управлінської діяльності, а також маркетинговий аналіз, виявлення можливості банкрутства, оцінка ризиків тощо.

Об'єктом управлінської діагностики є фінансова, господарська та організаційна діяльність підприємства, його фінансовий стан, ресурсне забезпечення, виробничі процеси, ефективність управлінської стратегії, ринкова позиція, можливість розвитку, а також можливі ризики та проблеми, що впливають на його функціонування.

Суб'єктами управлінської діагностики можуть бути аналітичні

відділи підприємства, органи влади, можливі інвестори та навіть ЗМІ, які мають інтерес до отримання інформації про стан і перспективи діяльності підприємства.

У процесі проведення управлінської діагностики всі аспекти господарської діяльності підприємства розглядаються як взаємопов'язані та взаємодіючі. Управлінська діагностика передбачає проведення аналізу у різних *напрямах*:

- вивчення методології аналізу різних сфер діяльності підприємства;

- визначення ключових технічних методів, які використовуються для аналізу руху матеріальних, речових та фінансових ресурсів;

- оцінка фінансового стану, активності та ймовірності банкрутства підприємства;

- аналіз економічних результатів, конкурентоздатності продукції, репутації та рейтингу підприємства;

- визначення рівня соціального розвитку підприємства;

- оцінка впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище;

- аналіз витрат на виробництво та реалізацію продукції, використання ресурсів та стану їх запасів, стану та використання основних засобів;

- оцінка ефективності роботи підприємства та визначення основних факторів, які на неї впливають.

Отже, розуміння сутності, типових характеристик, мети і завдань управлінської діагностики підприємства надає можливість зрозуміти і чітко орієнтуватися в умовах обмеженого доступу до інформації, сприяючи прийняттю ефективних управлінських рішень.

1.2. Порядок здійснення діагностики підприємства

Існують різні підходи до методології управлінської діагностики, які різняться способами її організації. Ці підходи базуються на аналізі структури, ідентифікації основних чинників, зв'язків причинно-наслідкової природи та взаємодії, а також на узагальненні отриманих результатів.

Методологія управлінської діагностики включає в себе різноманітні конкретні методи, які використовуються під час процесу діагностування. Основні методи управлінської діагностики представлені в таблиці 1.1.

Основні методи діагностики діяльності підприємства

Назва методів	Зміст методів
<i>1. Неформалізовані методи</i>	Логічне, суб'єктивне дослідження
Експертний	Оцінка ситуації висококласними спеціалістами
Морфологічний	Систематизація наборів альтернативних рішень за можливим поєднанням варіантів та вибір спочатку прийнятних, а потім найбільш ефективних варіантів
Рейтинговий	Систематизація, ранжирування та визначення найкращих результатів за рядом показників
Фактографічний	Аналіз зафіксованих фактів в засобах масової інформації, наукових роботах і т.п.
Моніторинг	Детальний, систематичний аналіз змін
Логічне моделювання	Побудова сценаріїв, систем показників, аналітичних таблиць
Фундаментальний	Вивчення основних тенденцій і визначення основних напрямів динаміки
Технічний	Відображення бажаних згладжених варіантів очікувань
<i>2. Формалізовані методи</i>	Строгі формалізовані аналітичні залежності
Факторний	Виявлення, класифікація та оцінювання ступеню впливу окремих факторів
Кон'юнктурний	Виявлення поточного стану з позиції співвідношення попиту та пропозиції
Математичний	Ланцюгові підстановки, відсоткові числа; диференціальний, логарифмічний, інтегральний аналізи, розрахунок простих та складних відсотків, дисконтування
Статистичний	Кореляційний, регресійний, дисперсійний, екстраполяційний аналізи, методи головних компонент, середніх і відносних величин, групування; графічний та індексний методи опрацювання рядів динаміки
<i>3. Методи дослідження операцій та прийняття рішень</i>	Використання теорій ігор, масового обслуговування; побудова дерев цілей та ресурсів, мережеве планування
Економетричні	Матричний, гармонічний, спектральний аналізи, виробничі функції, міжгалузевий баланс
Економіко-математичне моделювання та оптимальне програмування	Дескриптивні (описальні), предикативні (прогнозні) та нормативні моделі; системний аналіз, машинна імітація; лінійне, нелінійне, динамічне, випукле програмування

Важливо відзначити, що на практиці зазвичай використовується не один, а комбінація різних методів діагностики. Зазначені вище методи, як правило, базуються на такій загальній методології:

- визначення термінів, протягом яких проводиться діагностика;
- визначення ключових критеріїв для оцінки стану;
- виявлення та аналіз факторів, що впливають на динаміку основних показників;
- оцінка загального стану діяльності підприємства та аналіз причин його зміни протягом періоду діагностики.

Процес управлінської діагностики включає наступні основні етапи:

- Початковий (вирішення питання про проведення діагностики, визначення цілей, забезпечення ресурсами).
- Планування витрат часу, ресурсів та бюджету.
- Створення робочої групи, що включає провідних фахівців підприємства або, у випадку потреби, зовнішніх консультантів.
- Збір необхідної інформації для діагностичного аналізу (створення бази даних, обробка результатів).
- Проведення аналітичної обробки зібраних даних.
- Порівняння отриманих результатів із стандартними показниками, як окремо для кожного параметра, так і в цілому.
- Прийняття рішення про необхідність і пріоритетність управлінських дій для підприємства загалом та за окремими аспектами діагностичного аналізу.
- Реалізація прийнятих управлінських рішень.

Схема повного циклу управління, що відображає місце діагностики у загальному процесі управління та прийняття рішень наведена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Схема повного циклу управління

Аналіз та діагностика функціонування підприємства включають ряд ключових *напрямоків*:

- виклад методів аналізу різних аспектів виробничо-господарської, комерційної, соціальної та інших видів діяльності підприємства;

- виявлення основних підходів до аналізу стану та використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів;

- встановлення шляхів підвищення ефективності підприємства на основі комплексного техніко-економічного аналізу;

- оцінка фінансового стану та діагностика ризику банкрутства, аналіз фінансового ризику;

- оцінка економічних результатів діяльності підприємства з точки зору конкурентоспроможності його продукції (робіт, послуг), рівня рейтингу, ділової активності та ділової репутації;

- оцінка виробничих результатів діяльності підприємства;

- оцінка витрат на виробництво та реалізацію продукції (робіт, послуг), використання матеріальних ресурсів і стану їх запасів, стану та використання основних засобів;

- оцінка екологічних наслідків діяльності підприємства;

- оцінка використання трудових ресурсів та соціальних результатів розвитку підприємства;

- оцінка ефективності діяльності підприємства та головних чинників, що її визначають.

Після проведення аналізу, виявляються стратегічні проблеми, які можуть завадити розвитку підприємства. Стратегічні проблеми відрізняються від слабких сторін підприємства тим, що останні виявляються через порівняння з конкурентами у ключових сферах діяльності. Проте стратегічна проблема виникає тоді, коли цілі господарювання та фінансові цілі, встановлені для певних видів діяльності, не відповідають дійсному стану. Це може вказувати на протиріччя, яке потребує прийняття конкретних управлінських рішень.

Така проблема може спрямовуватися на вирішення виявлених слабких сторін чи використання можливостей розвитку. Таким чином, управлінська діагностика може бути описана як цілісна система, що об'єднує аналітичні, контрольні, стимулюючі, індикативні, прогнозні та управлінські *функції* на рівні підприємства.

Аналітична роль управлінської діагностики виходить за рамки звичайного прогнозування та оцінки минулої ситуації, надаючи змогу підприємству впливати на внутрішні темпи зростання з метою

досягнення планованого економічного стану та поставлених цілей. Враховуючи аналітичну функцію як основну в стратегічному управлінні, управлінська діагностика виконує також контрольну функцію, яка дозволяє слідкувати за виконанням управлінських рішень та виявляти відхилення від поставлених цілей. В межах функції управління, діагностика забезпечує оперативне втручання у економічну ситуацію в разі відхилень від запланованих завдань, з метою забезпечення оптимального розвитку підприємства як складної економічної системи на довгострокову перспективу.

Класифікація видів управлінської діагностики базується на різних ознаках (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Види управлінської діагностики

<i>Класифікаційна ознака</i>	<i>Різновиди</i>
Рівень об'єкта, що діагностується	Глобальна Макродіагностика Мікродіагностика
Часовий діапазон дослідження	Стратегічна Оперативна (поточна) Ретроспективна (перспективна)
Періодичність проведення	Періодична Неперіодична (разова) Моніторинг
Тематика й осяжність проблеми	Комплексна Тематична Системна
Цільова спрямованість	Загальносистемна Елементарна
Суб'єкти здійснення	Внутрішня Зовнішня
Форма діагностичних результатів	Кількісна Якісна
Характер	Динамічна Статична
Спрямованість здійснення	Внутрішня Порівняльна

Управлінська діагностика володіє дуже різноманітним арсеналом методів та інструментів. Розглянемо найважливіші *види управлінської діагностики*, які відіграють ключову роль у процесі діагностування.

Стратегічна діагностика націлена на визначення майбутнього стану об'єкта аналізу. *Оперативна діагностика*, натомість, спрямована на оцінку поточної ситуації та проводиться в процесі здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, включаючи реалізацію окремих господарських операцій, з метою оперативного впливу на формування та використання рівня ефективності. Зазвичай така діагностика обмежується коротким проміжком часу.

Ретроспективна діагностика проводиться за звітний період, такий як квартал чи рік. Вона дає можливість більш глибоко аналізувати результати формування та використання рівня ефективності порівняно з попередніми і поточними оцінками, оскільки базується на даних фінансового обліку та звітності, доповнених даними управлінського обліку.

Періодична діагностика передбачає постійне вивчення змін техніко-економічного стану підприємства в терміни, визначені певними інтервалами. В свою чергу, *одноразова діагностика* базується на ізольованих спеціальних дослідженнях для вивчення змін техніко-економічного стану підприємства.

Моніторинг є системою постійного спостереження за процесами та тенденціями, що розгортаються в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства з метою вчасної оцінки виникаючих ситуацій.

Комплексна діагностика охоплює всі аспекти діяльності підприємства, включаючи аналіз виробництва, реалізації продукції, стану та використання основних засобів, матеріальних ресурсів, вартості виробництва, фінансового стану, майнового стану, платоспроможності і рівня ділової активності підприємства.

Тематична діагностика спрямована лише на аналіз певного визначеного «тематичного» аспекту. Вона може концентруватися на діагностуванні окремого структурного елемента, певної ділянки, операції або процесу.

Системна діагностика базується на тому, що будь-який техніко-економічний процес представляє собою визначену систему, яка має свої внутрішні закономірності, характерні особливості та властивості. В рамках системного аналізу існують два підходи:

- генетичний, який орієнтований на дослідження розвитку системи;
- функціональний, спрямований на вивчення поточної

діяльності системи.

Внутрішня діагностика виконується власними фахівцями підприємства всередині його структур. Особливістю її є те, що аналіз проводиться в межах самого підприємства. *Зовнішня діагностика* залучає експертів, аудиторів, висококваліфікованих фахівців поза підприємством. Таке діагностування можуть здійснювати державні органи, наукові установи та органи громадського контролю як суб'єкти.

Кількісна діагностика спрямована на визначення кількісних параметрів техніко-економічного стану підприємства. Основною метою цієї діагностики є проведення вимірювань, порівняння результатів виробництва та витрат, а також встановлення кількісного впливу різних факторів. У *якісній діагностиці* наголошується на якісних порівняльних оцінках та характеристиках техніко-економічного стану підприємства. Основна мета – виявити особливості даного стану та внутрішні зв'язки.

Динамічна діагностика ґрунтується на вивченні показників у русі. Цей підхід включає розрахунок показників, таких як абсолютний приріст, темп росту, темп приросту, абсолютне значення одного відсотка приросту, а також аналіз динаміки в побудові рядів. *Статична діагностика* базується на припущенні, що характеристики техніко-економічного стану підприємства залишаються незмінними і статичними.

Внутрішня діагностика спрямована на виявлення поточного стану конкретного підприємства. З іншого боку, *порівняльна діагностика* використовується для порівняння стану даного підприємства з аналогічними підприємствами.

Отже, управлінська діагностика поєднує розгляд минулого (історія розвитку об'єкта дослідження), оцінку сьогодення (діагноз) і визначення можливого стану в майбутньому (проспекція).

1.3. Основні принципи діагностування

У сфері управлінської діагностики, яка представляє собою важливий процес дослідження, велике значення мають наступні вимоги до ходу дослідження:

- Автентичність – це вимога до обґрунтування процесу діагнозу на первинних джерелах та надійній інформації.
- Об'єктивність – перед початком діагностичного процесу

учасники повинні розробити процедуру оцінки та створити план дослідження об'єкта, забезпечуючи нейтральний підхід.

- Точність – досягнення цілей та відповідність вимогам, що ставляться процесом діагностики, вимагають тісного зв'язку з плануванням, організацією та контролем.

У сфері управлінської діагностики, необхідно дотримуватися певних загальних методологічних принципів:

- *Системний підхід*: підприємство аналізується як складна система з внутрішніми зв'язками та зв'язками з зовнішнім середовищем.

- *Комплексний підхід*: діагноз охоплює всі складові підсистеми та елементи підприємства.

- *Поєднання статичних, динамічних та порівняльних оцінок*: включає аналіз сучасного стану підприємства, його динаміки в часі і порівняння з нормативами та конкурентами.

- *Поєднання кількісних та якісних оцінок*: використовує як кількісні показники, так і якісні характеристики.

- *Врахування галузевої та регіональної специфіки*: враховує особливості підприємств у певній галузі та регіоні.

- *Від попередньої до остаточної оцінки*: використовує експрес-діагностику для швидкого обстеження та глибоку комплексну діагностику для остаточної оцінки.

- *Формалізація оцінок*: використовує алгоритми для систематизації діагностичного процесу та чіткість оцінок.

Ці принципи враховуються при проведенні діагностики на всіх рівнях управлінських рішень і стратегічного планування підприємства: корпоративному, конкурентному, функціональному та оперативному.

При формулюванні методики управлінської діагностики також були сформульовані наступні *принципи*:

- Використання різних рівнів агрегування інформації повинно базуватися на даних оперативного, бухгалтерського та статистичного обліку.

- Дотримання відповідної структурної впорядкованості та вартісної пропорціональності між різними компонентами.

- Забезпечення дотримання нормативного порядку руху ключових показників, які використовуються для оцінки результатів діяльності.

- Використання динамічних характеристик аналізованих

показників для оперативного аналізу та регулювання швидкості економічного зростання підприємства.

- Отримання однозначних висновків на основі порівняльного аналізу за різними ознаками та їх сукупностями щодо характеру економічних процесів та динаміки показників.

Якщо ці принципи розглядати взаємопов'язано та в комплексі, це допоможе надати чітку концепцію того, якими повинні бути основні засади методики управлінської діагностики.

До *принципів (загальних рис) управлінської діагностики* відносяться:

- *Достовірне відтворення реального стану*: забезпечення точного відображення фактичного стану різних аспектів діяльності підприємства без викривлень або приховання даних.

- *Наукова обґрунтованість*: використання обґрунтованих наукових методів та підходів для здійснення діагностики, що дозволяє здійснювати аналіз на об'єктивній основі.

- *Орієнтація на певну мету*: врахування основних цілей і завдань діагностики, що дозволяє зосередити увагу на важливих аспектах діяльності підприємства.

- *Системний підхід*: розгляд підприємства як єдиної взаємозалежної системи, де аналізується взаємодія різних компонентів та їх вплив на результати.

- *Комплексність*: здійснення аналізу всіх аспектів діяльності підприємства, що допомагає отримати повне і цілісне уявлення щодо його стану.

- *Варіативність*: врахування різноманітних можливостей та альтернативних шляхів виявлення і вирішення проблем підприємства.

- *Узгодженість елементів*: забезпечення гармонійного поєднання всіх компонентів та кроків у процесі діагностики для досягнення єдиної цілі.

- *Врахування галузевої та регіональної специфіки*: врахування особливостей і вимог, які характерні для певної галузі або території, що допомагає зрозуміти унікальні аспекти діяльності підприємства.

Основними прийомами (способами) управлінської діагностики, які широко застосовуються на практиці, є наступні підходи:

- *Діагностика виробничої структури економічної системи*: аналізується структура виробничих процесів з урахуванням системи розподілу та співпраці працівників у виконанні робіт і всієї

господарської діяльності.

▪ *Діагностика структури системи управління:* включає аналіз положень про відділи та служби, функціонально-посадових інструкцій, документообігу, робочих інструкцій, розподілу відповідальності, організаційних операцій та процедур, технології управлінських процесів.

▪ *Комплексна діагностика управління виробництвом:* використання технічних засобів для збору, обробки, зберігання та передачі інформації, яка необхідна для оперативного ухвалення рішень, обліку та контролю процесів виробництва.

Ці підходи допомагають діагностувати різні аспекти діяльності підприємства, такі як виробництво, управління, технічні аспекти та контроль за здійсненням процесів.

Ключовими аспектами у процесі управлінської діагностики є організація, групування та систематизація окремих компонентів, аналіз якісних та кількісних характеристик, встановлення критеріїв та оцінка результативності функціонування підприємства.

1.4. Ключові показники, що використовуються для діагностики підприємства

У процесі управлінської діагностики використовується широкий спектр різноманітних показників, які можуть бути розглянуті і систематизовані згідно різних характеристик або ознак:

- *показники витрат:* основні засоби, основні виробничі фонди, основні невиробничі фонди, оборотні засоби, оборотні виробничі фонди, фонди обігу, матеріальні ресурси, чисельність працівників, грошові кошти, фінансові ресурси, інвестиції;

- *показники затратомісткості:* ресурсомісткість, фондоемкість, матеріалоемність, капіталоемність, трудоємкість, енергоемність, паливоемність;

- *показники результатів:* обсяг виробництва продукції (робіт, послуг), валовий дохід, продуктивність праці, фондівіддача, капіталовіддача, матеріаловіддача, рентабельність, ефективність використання активів;

- *показники-фактори:* рівень автоматизації, рівень механізації, оборотність оборотних засобів, забезпеченість обладнанням, машинами, механізмами;

- *узагальнюючі показники:* вартість майнового комплексу

підприємства, оборотний капітал, ринкова вартість підприємства, ліквідність, платоспроможність, ефективність використання власного (акціонерного) капіталу.

Для певної цілі обираються відповідні показники з урахуванням типу, методології та специфіки галузі діяльності підприємства, яке підлягає діагностиці. У контексті управлінської діагностики використовуються процедури комплексної оцінки, які завершуються створенням агрегованого показника, що виводиться на основі показників нижчих рівнів та виступає своєрідним індикатором. Усередині цієї системи існують два типи мультиплікаторів: стандартні, які використовуються загалом, та суб'єктивні, які налаштовані на конкретне підприємство і дозволяють враховувати особливі характеристики, які не враховуються за стандартними методами управлінської діагностики.

Для різної мети діагностики використовують різні *групи показників*.

1. *Показники використання матеріальних оборотних засобів*: оборотність матеріальних запасів, коефіцієнт маневрування.

2. *Показники платоспроможності*: коефіцієнт платоспроможності, фінансове відношення (показник, який відображає стан фінансових ресурсів підприємства), рівень повернення довгострокових зобов'язань.

3. *Показники прибутковості (рентабельності)*: прибуток на загальні інвестиції, прибуток на власний капітал, прибуток на загальні активи, коефіцієнт валового прибутку, прибуток на операційні витрати, прибуток на продаж.

4. *Показники ефективності використання активів*: оборотність матеріальних запасів, коефіцієнт ефективності використання поточних активів, коефіцієнт ефективності використання чистого оборотного капіталу, коефіцієнт ефективності використання основних засобів.

Загальний рівень фінансово-господарського стану підприємства можна оцінити за шкалою: а) сприятливий, б) задовільний, в) незадовільний, г) критичний. Для якісної оцінки основних позицій можуть бути використані такі характеристики, як високий, нормальний та низький рівні.

Ключові показники, що використовуються для управлінської діагностики наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Основні показники, що використовуються для управлінської
діагностики**

<i>Назва показника</i>	<i>Економічний зміст</i>
1	2
<i>Показники витрат</i>	
Основні засоби	Засоби, інвестовані підприємством в виробництво, з оборотанням більше ніж 1 рік (основні виробничі та невикористані фонди)
Основні виробничі фонди	Основні фонди галузей виробничої сфери. Розрізняють їх активну (машини, механізми, обладнання) та пасивну частину (будівлі, споруди)
Основні невикористані фонди	Основні фонди галузей невикористані сфери або ті, що належать населенню
Оборотні засоби	Засоби інвестовані підприємством в виробництво, з оборотанням до 1 року (сума оборотних виробничих фондів та фондів оборотання)
Оборотні виробничі фонди	Запаси сировини, основних і допоміжних матеріалів, придбаних напівфабрикатів та комплектуючих виробів, палива, запасних частин
Фонди обігу	Готова продукція, грошові кошти та кошти в розрахунках
Матеріальні ресурси	Оборотні виробничі фонди, готова продукція та інші види товарно-матеріальних цінностей
Чисельність працюючих	Загальна кількість працівників апарату управління, інженерно-технічних працівників та робітників
Грошові кошти	Загальна сума виручки, яка відшкодовує оборотні засоби, що авансовані в процес виробництва на оплату сировини, матеріалів, палива, електроенергії та чиста виручка у вигляді валового доходу
Фінансові ресурси	Частина грошових коштів (валового доходу), яка знаходиться в обороті підприємства та призначена для фінансування техніко-економічної діяльності та виконання фінансових обов'язків (платежі до бюджету, відрахування в позабюджетні фонди)
Інвестиції	Вкладення в капітальне будівництво, реконструкцію, модернізацію, капітальний ремонт (прямі, виробничі інвестиції) та в цінні папери (портфельні інвестиції)
<i>Показники затратомісткості</i>	
Ресурсомісткість	Відношення вартості ресурсів до обсягу реалізації
Фондоємкість	Відношення середньорічної вартості основних фондів до обсягу реалізації
Матеріалоємність	Відношення вартості матеріальних витрат до обсягу реалізації
Капіталоємність	Відношення капітальних вкладень до обсягу реалізації

Продовження таблиці 1.3

1	2
Трудоємність	Відношення витрат живої праці до обсягу реалізації
Енергоємність	Відношення вартості енергоресурсів до обсягу реалізації
Паливоємність	Відношення вартості палива до обсягу реалізації
<i>Показники результатів</i>	
Обсяг виробництва продукції (робіт, послуг)	загальний обсяг виробленої продукції (робіт, послуг) в фізичному або вартісному (грошовому) виразі
Валовий дохід	Різниця між загальною сумою виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) і розміром платежів (за придбані товарно-матеріальні цінності та надані послуги) і амортизаційні відрахування
Чиста продукція	Валовий дохід мінус матеріальні витрати (або прибуток плюс заробітна плата)
Продуктивність праці	Відношення обсягу випущеної продукції (робіт, послуг) до чисельності зайнятих
Фондовіддача	Відношення обсягу реалізації до середньорічної вартості основних виробничих фондів
Капіталовіддача	Відношення обсягу реалізації до вартості капітальних вкладень
Матеріаловіддача	Відношення обсягу реалізації до вартості матеріальних ресурсів на виробництво
Рентабельність або прибутковість	Відношення прибутку до вкладених коштів, фондів та обладнання, що використовується
Ефективність використання активів	Відношення доходу (результату) до вартості використаних активів
<i>Показники-фактори</i>	
Рівень автоматизації	Питома вага автоматизованого виробництва
Рівень механізації	Питома вага механізованого виробництва
Оборотність оборотних засобів	Час, протягом якого здійснюється їх повний кругообіг
Забезпеченість обладнанням, машинами, механізмами	Співвідношення між наявністю обладнання, машин, механізмів та потребою в них
<i>Узагальнюючі показники</i>	
Вартість майнового комплексу підприємства	Вартість підприємства в цілому
Чисті активи	Загальна вартість активів за вирахуванням короткострокових та довгострокових зобов'язань (за балансовою вартістю)
Оборотний капітал	Різниця між поточними активами і короткостроковими поточними зобов'язаннями

Продовження таблиці 1.3

1	2
Ринкова вартість підприємства	Вартість акцій підприємства, яка відображає кон'єктуру ринку, тобто співвідношення попиту і пропозиції в даний момент часу
Ліквідність	Здатність підприємства швидко реалізувати активи
Платоспроможність	Міра покриття підприємством займаних коштів, відношення поточних активів до поточних зобов'язань
Ефективність використання власного (акціонерного) капіталу	Відношення дивідендів (доходу) до вартості акціонерного капіталу

1.5. Закордонний досвід проведення управлінської діагностики

Розвиваючи концепції та практичні методи управлінської діагностики, важливо вивчати позитивний досвід, накопичений кращими менеджерами як за кордоном, так і в Україні, з метою уникнення їхніх помилок і творчого застосування найкращих практик та стратегій у сучасному економічному середовищі.

Один із видатних американських менеджерів, Лі Якокка, який керував компанією «Крайслер» (Chrysler), виявився справжнім рятівником підприємства на початку 80-х років ХХ століття, коли ця автомобільна корпорація опинилася на межі краху. При цьому він не скористався традиційними управлінськими підходами, вибравши шлях інтуїтивних та творчих рішень, власного бізнес-досвіду, наполегливості та віри у власні можливості. Він демонстрував ініціативу, цілеспрямованість та невпинну енергію справжнього менеджера, і завдяки цьому йому вдалося врятувати підприємство від неминучого банкрутства.

Починаючи свою роботу як голова Ради директорів компанії Chrysler, Лі Якокка взявся за критичний аналіз ситуації в компанії. Вивчення стилю управління попереднього керівництва виявило, що на вищому рівні влади відсутні організаційна упорядкованість і навіть базовий порядок. Корпорація функціонувала як збірка невеликих фірм, кожна з яких працювала під авторитарним керівництвом, при цьому ніхто не приділяв уваги діяльності інших.

Відсутність системи, яка б забезпечувала єдність організаційної структури, була явною. Не проводилося нарад, де керівники різних рівнів могли б ділитися ідеями і співпрацювати між відділами, обговорювати різні проекти.

Також відсутній був цілісний механізм фінансового контролю. Всередині корпорації не було чіткого розуміння фінансових планів і звітів, бракувало знань щодо її фінансового стану.

Моральний клімат в корпорації був поганим. Співробітники відчували страх, були емоційно подавлені і загалом втратили етичні цінності. Недостатньо було контролю за збереженням корпоративних секретів, що призвело до широкомасштабного промислового шпигунства. Особиста і майнова безпека не була забезпечена.

Багато проблем залишилися невирішеними через недостатнє об'єднання керівництва в єдину команду.

Вице-президенти не відповідали вимогам своїх посад, кар'єрна стратегія була не систематичною, не враховувала ретельне планування. Людей часто переводили з посади на посаду просто на випадковість. Наприклад, працівника, який керував мережею автосервісів та постачанням запчастин на Південному континенті, перемістили на посаду головного бухгалтера-ревізора. Він ненавидів цю роботу і, зрозуміло, не виконував її добросовісно та з належним професіоналізмом.

Недостатня компетентність та низький етичний стандарт персоналу мали негативний вплив на фінансові результати. Частка Chrysler на американському ринку автомобілів знижувалася, а клієнтів приходило все менше. Дослідження виявили, що майже дві третини покупців були незадоволені автомобілями Chrysler, вони розглядали їх як застарілі та нецікаві. Необхідно було негайно розробляти інноваційні моделі.

Корпорація зіткнулась також із проблемою відсутності замовлень від дилерів. При цьому був брак місця на заводських майданчиках для зберігання нових автомобілів. На піку навантаження їх кількість сягала 100 тисяч одиниць, тобто запас готової продукції досягав понад 600 мільйонів доларів. Тим часом готівка корпорації стрімко зменшувалася.

Витрати, пов'язані зі зберіганням такого обсягу готової продукції, досягали величезних розмірів. Ще гірше було те, що машини просто стояли під відкритим небом і поступово втрачали свою привабливість та ефективність.

Отже, критичний аналіз системи управління корпорацією продемонстрував, що новому керівникові доведеться стикнутися з численними складними проблемами. Проте головною серед них була необхідність вирішення проблеми підбору та формування єдиної та згуртованої команди. Лі Якокка особисто займався відбором

кандидатів на вищі посади у структурах управління фірми. Він мав велику базу даних співробітників, яку нагромаджував і поповнював ще під час роботи в корпорації Ford Motor.

Першим завданням для Лі Якокки було підібрати фахівця з фінансів, обдарованого, талановитого і з ініціативним підходом, здатного аналізувати ситуацію та переходити до її практичного вирішення. В цій ролі Якокка розглядав Джералда Грінуолда.

Призначивши Грінуолда на посаду головного бухгалтера-ревізора, Якокка відчував, що Грінуолд прагне до вищого статусу. Коли Лі Якокка остаточно переконався в його професійних якостях, він звернувся до нього з пропозицією обійняти нову важливу посаду, при умові, що Грінуолд знайде такого ж компетентного фахівця на своє попереднє місце. Грінуолд оперативно представив Стіва Міллера, який був його провідним фінансовим менеджером. Після того як Міллер став керівником фінансового відділу корпорації, він виявився незамінним членом команди менеджерів, створеної Якоккою.

Третім співробітником команди став Хел Сперліх. Він працював у корпорації вже два роки і мав глибоке розуміння її функціонування. Сперліх фактично був «розвідником» Якокки. Він допоміг підібрати багато здібних співробітників, яких попереднє керівництво компанії не помічало. На нижчих рівнях управління було виявлено багато обдарованої молоді. Це суттєво сприяло вирішенню кадрових проблем.

Але троє осіб – це ще не повноцінна команда менеджерів, підкреслював Якокка. Необхідно було продовжувати розширювати і зміцнювати її. Існувала група осіб, які вже мали значний досвід. Це були колишні менеджери компанії Ford, які пішли на пенсію. Якокка розумів, що їх знання та проникливість можуть бути використані для виведення корпорації Chrysler на новий рівень.

З цієї групи Якокка спочатку запросив Гера Локса, якого він знав як видатного фахівця з маркетингу та налагодження відносин з дилерами. Якокка сподівався, що Локс зможе покращити взаємовідносини корпорації з дилерами.

Потім він обрав унікального спеціаліста з якості автомобілів. Якокка запросив Ханса Маттіаса, якого він знав ще з часів роботи в компанії Ford, де він був головним конструктором. Маттіаса спеціалізувався на контролі якості. За півтора роки його діяльності значно покращилася дисципліна в організації виробництва на підприємствах Chrysler.

Проблемами якості продукції корпорації активно та результативно займалися Дін Дог та Стів Шарф, які прибули з інших компаній, де вони працювали раніше, та привели 15 талановитих молодих менеджерів. Таким чином, сформувалася команда з досвідчених та молодих виробників та менеджерів, які добре співпрацювали між собою.

Окрім вирішення проблеми з якістю продукції, керівнику корпорації було негайно необхідно впоратися з завданням налагодження служби матеріально-технічного забезпечення. Для цієї важливої справи Лі Якокка запросив ще одного колишнього менеджера компанії Ford, який вже пішов на пенсію, Пола Бергмозера. Бергмозер, який був віце-президентом і впродовж 30 років здійснював керівництво у сфері матеріально-технічного забезпечення, був відомий своєю жорсткістю та новаторським підходом. Він мав надзвичайну здатність знаходити десятки способів вирішення завдань, які багато хто вважав недосяжними. Завдяки зусиллям та організаційному таланту Пола Бергмозера корпорації вдалося створити ефективну систему матеріально-технічного забезпечення.

Для остаточного формування команди Лі Якокка вирішив доповнити її експертами з маркетингу. Відомий фахівець з маркетингу самостійно запрошував до команди своїх знайомих професіоналів, які миттєво розуміли його погляди і підходи.

Пояснюючи свої підходи та принципи формування команди, Лі Якокка особливу увагу приділяє таланту, енергії, надзвичайній працьовитості та розглядає багаторічний досвід тих осіб, яких він запросив до керівництва корпорації.

Лі Якокка говорив, що всі економічні операції можна умовно звести до трьох слів: люди, продукція, прибуток. На першому місці завжди стоять люди. Якщо у нас немає надійної та згуртованої команди, то інші фактори мало що значать. Дії керівника компанії Chrysler переконливо довели правильність цього принципу. Створивши працездатну та обдаровану команду, він не тільки вдало уникнув банкрутства корпорації, а навіть більше – підніс її на рівень успішних підприємств у США.

Можна навести ще ряд прикладів щодо успішного досвіду зарубіжних підприємств стосовно проведення управлінської діагностики:

▪ *McKinsey & Company*: консалтингова компанія зарекомендувала себе в проведенні стратегічної діагностики бізнесу.

Наприклад, McKinsey вивчила проблеми компанії Xerox у 2000 році та розробила план реструктуризації, який допоміг підвищити прибутковість.

▪ *Toyota Production System*: японська компанія Toyota відома своїм унікальним підходом до виробництва, в якому використовується систематична діагностика усіх аспектів виробництва та постійне вдосконалення. Це дозволило Toyota стати однією з найефективніших автомобільних компаній у світі.

▪ *General Electric (GE)*: діагностика підприємства GE включала впровадження методів шістнадцятикратного підвищення продуктивності та використання системи «шести сигм» для усунення недоліків у процесах виробництва.

▪ *Історія успіху компанії Apple*: Після повернення Стіва Джобса до компанії Apple у 1997 році він провів глибокий аналіз та діагностику всієї корпорації, зосередившись на інноваціях, дизайні та якості продукції, що дало поштовх для виходу компанії з кризи і створення власного неповторного стилю.

▪ *Аптечна мережа Dr.Max в Україні*: компанія провела аналіз своєї діяльності та виявила, що для ефективного зростання необхідно зосередитися на оптимізації постачання, вдосконаленні обліку та керування запасами, а також розвитку програм лояльності клієнтів.

Ці приклади показують, як діагностика може допомогти підприємствам виявити проблеми, знайти резерви для покращення та розробити ефективні стратегії для подальшого розвитку.

Таким чином, зарубіжний досвід підтверджує цілеспрямованість проведення комплексного діагностичного аналізу підприємства з метою виявлення й усунення недоліків у його роботі та виявленні «слабких місць» у діяльності. Крім того, цей досвід сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень, спрямованих на подальший розвиток підприємства.

Контрольні питання



1. Поясніть сутність управлінської діагностики.
2. Опишіть порядок здійснення діагностики на підприємстві.
3. Які основні принципи варто враховувати під час проведення управлінської діагностики?
4. Назвіть основні показники, які можуть бути використані для діагностики підприємства.

5. Яким чином управлінська діагностика сприяє підвищенню ефективності управління на підприємстві?

6. Які інструменти і методи використовуються під час проведення управлінської діагностики?

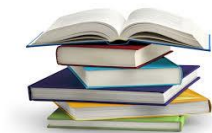
7. Як управлінська діагностика впливає на процес прийняття стратегічних рішень на підприємстві?

8. Яким чином управлінська діагностика допомагає вирішити проблеми та виявити можливості для розвитку підприємства?

9. Яким чином управлінська діагностика взаємодіє з іншими процесами управління, такими як стратегічне планування та контроль?

10. Які аспекти зарубіжного досвіду управлінської діагностики можна застосувати в українських умовах?

Список використаних джерел



[5, 6, 12, 21, 24, 35, 36, 40, 43, 45, 60, 68, 70, 71]

ТЕМА 2

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІАГНОСТИКИ

Питання:

- 2.1. Основи організації управлінської діагностики.
- 2.2. Суб'єкти та об'єкти діагностування.
- 2.3. Інформаційна база для управлінської діагностики.
- 2.4. Прийоми і способи діагностування.
- 2.5. Розробка програми управлінської діагностики.



2.1. Основи організації управлінської діагностики

Основні принципи організації діагностики функціонування підприємства базуються на концепціях управління та контролю в корпоративному середовищі. Система діагностування охоплює учасників, об'єкти та взаємовідносини між ними, а також відповідну інфраструктуру, що забезпечує необхідні інформаційні, технічні та функціональні умови для проведення діагностики. В кожному підприємстві діагностику виробничої, технічної чи маркетингової діяльності здійснює відповідний підрозділ (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Організаційна структура управлінської діагностики

<i>Вид діяльності</i>	<i>Назва відділів</i>	<i>Зміст діагностики</i>
Виробнича	Виробничий, технологічний	Перевірка відповідності виробничо-технологічних операцій прийнятим стандартам
Комерційна	Постачання, збуту, торговельний, комерційний, маркетингу	Оцінка результативності торговельно-комерційних і постачальницько-збутових операцій
Інформаційна	Інформаційно-аналітичний	Оцінка оперативності і достовірності інформаційно-аналітичних потоків
Адміністративно-господарська	Фінансовий, планово-економічний, цінних паперів, кадрів, моніторингу, менеджменту	Перевірка ефективності системи управління фінансово-господарською діяльністю
Технічна	Технічний, контрольно-вимірювальних приладів і обладнання	Перевірка та діагностика технічного стану обладнання, машин, механізмів, приборів, які використовуються

Кожен підрозділ функціонує відповідно до встановленого положення та інструкцій, які регулюють його роботу. У положенні

про підрозділ описується його мета, завдання та функції. Посадові інструкції розкривають деталі обов'язків кожного працівника в контексті конкретних операцій.

Наприклад, у фінансовому відділі обов'язками працівників є:

- аналіз, підготовка та використання фінансової інформації і документації;
- виконання діагностики фінансової діяльності та фінансового менеджменту;
- моніторинг взаємодії з бюджетом, включаючи розрахунки, обов'язкові платежі, пільги та штрафи;
- аналіз та контроль готівкових та безготівкових розрахунків, а також ведення касового обліку;
- визначення фінансової стійкості та виявлення ознак банкрутства;
- забезпечення фінансового контролю.

Управлінська діагностика складається з широкого спектра одночасних дій, які включають збір, структурування, документування та передачу документів, розпізнавання та оцінку закономірностей та тенденцій, а також визначення перспектив.

Діяльність підприємства може бути проаналізована як у цілому, так і за конкретними напрямками та функціями. Основою діагностування є *моніторинг*, який є постійним та систематичним контролем за змінами у фінансово-господарській діяльності підприємства, та включає аналіз причинно-наслідкових зв'язків між результатами цієї діяльності і різними групами факторів, а також виявлення та діагностику тенденцій і закономірностей.

2.2. Суб'єкти та об'єкти діагностування

Суб'єктами процесу діагностування є підприємства, їх власники, засновники, органи влади, фінансові та кредитні установи, податкові органи, страхові організації, експерти, спеціалісти, рейтингові агентства, засоби масової інформації та інформаційно-аналітичні організації.

Серед *об'єктів*, які підлягають діагностиці, можна виділити кадрові ресурси, технічну і виробничу базу, фінансовий потенціал, а також різні напрямки діяльності підприємства, зокрема, технічне та матеріальне забезпечення, фінансовий стан тощо.

Кадровий потенціал підприємства вимірюється наявністю різних категорій робочої сили та їх професійними навичками.

Технічний потенціал охоплює всі наявні види техніки, технологій і їх можливості, включаючи ефективність їх використання. *Виробничий потенціал* об'єднує різні аспекти підприємницької діяльності, такі як виробництво і продаж певних товарів або надання послуг. *Фінансовий потенціал* відображає фінансове забезпечення підприємства, включаючи використання власних коштів, залучених ресурсів і позичених коштів.

Основними сферами діяльності підприємства є:

- *Виробнича діяльність*, яка характеризується певними методами виробництва, циклами виготовлення продукції і технологічними особливостями.

- *Комерційна діяльність*, пов'язана з торгівлею, посередницькими операціями, збутом і закупівлею товарів, виконанням робіт і наданням послуг.

- *Інвестиційна діяльність*, яка охоплює залучення і розміщення вільних грошових коштів у проектах та інвестиціях.

- *Соціальна діяльність*, спрямована на задоволення культурних і соціальних потреб працівників та їх сімей, підтримку особистісного розвитку.

- *Фінансова діяльність*, що включає формування та ефективне використання фінансових ресурсів.

- *Інноваційна діяльність*, спрямована на впровадження нових науково-технічних розробок і проектів.

- *Екологічна діяльність*, що охоплює охорону довкілля, раціональне використання земельних ресурсів та застосування екологічних технологій.

Об'єкти діагностування відрізняються за галузевими та регіональними особливостями. Конкретні об'єкти управлінської діагностики включають окремі елементи виробничого процесу, технологічні операції, технічні комплекси, виробничі потужності, організаційні структури та функціональні/лінійні управлінські структури.

2.3. Інформаційна база управлінської діагностики

В даний час інформація стала загальносвітовою проблемою в усіх сферах людської діяльності, рішення якої потребує взаємодії всіх країн. Це схоже на екологічну проблему, яку неможливо вирішити окремій країні.

Управлінська діагностика базується на системі економічної

інформації, яка є основою для прийняття оптимальних управлінських рішень. Управління, включаючи діагностику, є постійним процесом зі зворотнім зв'язком. *Інформація* є ключовим елементом управління підприємством. Процес діагностики починається зі збору вихідної інформації і завершується аналізом цієї інформації в органі управління. Тут вона порівнюється з бажаним розвитком, приймаються рішення, формуються та передаються розпорядження. Зміни в процесі або результати управлінського втручання надходять назад у систему через зворотний зв'язок.

Отже, підготовка та аналіз інформації щодо фінансово-господарської діяльності підприємства та зовнішніх і внутрішніх умов є невід'ємною складовою процесу управління підприємством. Цей процес здійснюється через різноманітні технічні засоби для збирання, обробки, зберігання та передачі інформації, яка необхідна для оперативного прийняття рішень, обліку та контролю за ходом виробництва.

Зростаючий обсяг інформації, необхідної для прийняття рішень, вимагає більш широкого використання комплексної автоматизації процесів обробки інформації.

Нині виокремлюються два головних підходи до цього: автоматизовані системи обробки даних та центри обробки інформації, які дозволяють автоматизувати багато процесів (наприклад, створення та зберігання документів, пошук інформації) і практично всі обчислювальні роботи, які здійснюються в невеликих підприємствах.

Інформаційна база управлінської діагностики формується на організаційних стандартах, бухгалтерському обліку та звітності, фінансових та статистичних звітах, а також спеціальних економічних, технічних та інших джерелах інформації.

Організаційне нормування або регламентування представляє собою комплекс норм, правил, інструкцій та регламентів, що служать як основа для планування та контролю над виробничими процесами. Основні завдання організаційного нормування полягають у з'ясуванні таких питань:

- який обсяг робіт необхідно виконати для досягнення конкретної мети підрозділу або виконавця;
- скільки часу потрібно для здійснення окремих управлінських дій та процедур;
- які ресурси (включаючи робочу силу та матеріали) потрібні для роботи працівників апарату управління?

Відповіді на ці запитання дозволяють створити організаційний план, що визначає, що потрібно здійснити, де і коли це відбудеться, а також які ресурси знадобляться для цього.

Ефективне проведення управлінської діагностики передбачає відповідну підготовку та обробку вихідних даних, які можна класифікувати за наступними категоріями.

1. Загальна інформація про підприємство.

2. Дані, пов'язані із системою управління техніко-економічною діяльністю підприємства, включають такі аспекти:

а) тип (лінійний, функціональний, лінійно-функціональний, командний) та структура системи управління (структурні організаційні схеми, штатні розклади);

б) процеси управління (комплекс положень про відділи, служби, посадові інструкції, функціональні таблиці, регламентація повноважень, графіки робочого дня, проведення нарад, технологічні карти для адміністративних та інженерних процедур, системи контролю та оцінки роботи, плани вдосконалення робочих умов для робітників і службовців, системи обробки зовнішнього та внутрішнього документообігу, підготовка, розмноження, доставка і зберігання документації, секретарське обслуговування тощо);

в) офісне обладнання (системи внутрішнього зв'язку та сигналізації, автоматизовані засоби обліку робочого часу, диспетчерські системи, засоби копіювання, меблі та обладнання офісних приміщень).

3. Деталізовані відомості про технології виробничого процесу та основні результати: заплановані та ухвалені керівництвом стратегії та програми; первинні документи (наряди, накладні, інвентаризаційні документи, розклади робочого часу, особисті рахунки, графіки праці); комплекти регулятивних актів для відділів, служб, посадові інструкції, функціональні таблиці, документи, що регламентують повноваження, проектувально-кошторисна, технічна документація.

4. Інформація, що стосується економічної діяльності підприємства.

5. Дані, що відображають фінансові результати.

6. Відомості про трудові ресурси та соціальний розвиток підприємства.

7. Інформація про загальну ефективність техніко-економічної діяльності підприємства (матеріали спеціальних досліджень, результати розгляду можливостей підвищення продуктивності;

результати аналізу техніко-економічних показників; дані наукових установ; матеріали, що узагальнюють передовий досвід, нормативні та типові розробки, галузеві методичні рекомендації, стандарти, технічна документація; матеріали від зовнішніх та позавідомчих джерел (державні органи, наукові установи, аудиторські компанії) та громадського контролю.

До вихідних даних для діагностики також включаються результати порівняльного рейтингового аналізу, матеріали маркетингових досліджень, інформація про міжнародний досвід, друкована фінансова звітність, матеріали спеціалізованих інформаційних агентств та неофіційні джерела.

Вихідна інформація має свою специфіку залежно від галузевих та технологічних особливостей виробництва та типу діагностики. Наприклад, для діагностики результатів виробничої діяльності вхідними даними є інформація про стан підприємства, обсяг та асортимент продукції, виконані роботи, надані послуги і відповідність стану підприємства цілям розвитку. Для цього вивчаються та аналізуються звіти та нормативні документи, статистичні дані. Особлива увага приділяється діагностиці окремих факторів, зокрема науково-технічних, які впливають на результати виробничої діяльності будь-якого підприємства. Звіт про прибутки і збитки дозволяє провести діагностику та оцінити рентабельність основної діяльності. Аналіз організації та стимулювання праці є ключовим елементом при використанні трудових ресурсів.

Початкові дані для проведення діагностики зазвичай структуруються у вигляді консолідованих аналітичних таблиць, графіків та звітних записок з відповідних розділів. Аналізуючи інформаційну базу, можна виявити потенційні можливості, розробити плани дій для підприємства, організувати їх виконання та забезпечити належний контроль з метою досягнення максимальної ефективності техніко-економічної діяльності за найменших витрат.

Серед основних проблем, що стосуються формування початкової інформації для діагностики, можна виділити:

- недостатня наявність повного обсягу необхідних даних;
- обмежена можливість перевірки достовірності наданої інформації;
- недостатня деталізація необхідних даних для здійснення діагностики за конкретними аспектами.

Джерела, з яких можна отримати інформацію про функціонування підприємства, наведені на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Джерела інформації про діяльність підприємства

2.4. Прийоми і способи діагностування

Під час оцінки ситуації на підприємстві важливо використовувати різноманітні методи та підходи до діагностування, враховуючи фінансові можливості, рівень знань персоналу, а також навички використання аналітичних інструментів діагностики. Для кожної конкретної ситуації існують свої відповідні прийоми і способи для оцінки даної ситуації. Вміння вибрати найбільш прийнятні з них свідчить про здатність ефективно вирішувати проблеми на підприємстві.

Наявні методи та підходи до діагностування стану підприємства можна поділити на дві основні категорії: якісні та

кількісні.

Якісні методи дослідження не надають числової характеристики об'єктів або явищ, які вивчаються, але спрямовані на розгляд аспектів, які стосуються того, як проводити діагностування економічних процесів. Вони дозволяють досліджувати методи підходу до вивчення закономірностей.

▪ *Аналітичний метод* – це прийом, за допомогою якого складний економічний процес, такий як господарська діяльність підприємства, абстрактно розкладається на менш складні складові елементи. Потім вивчаються якісні та кількісні аспекти цих елементів, їхні взаємозв'язки та взаємодії.

▪ *Прийом деталізації* включає діагностування економічних явищ, що полягає у абстрактному розчленуванні цих явищ на менші складові частини за допомогою логічних висновків та моделювання. Розбиття складного явища на окремі елементи дозволяє розкрити сутність досліджуваних явищ та об'єктів, встановити внутрішні зв'язки та суперечності.

Деталізація дозволяє ретельно розглядати зміст економічних явищ, вимірювати та визначати вплив основних факторів на загальний результат. Це одна з форм аналітичного методу.

Деталізацію можна розглядати з точки зору часу та місця виникнення господарського явища. Деталізація за часом (за періодами - днями, місяцями, годинами) дозволяє визначити тенденції розвитку, динаміку та ритмічність виробництва. Деталізація за місцем виникнення господарського явища (цех, служба, відділ, робоче місце) допомагає визначити внесок кожного підрозділу в результати підприємства та ступінь його відповідальності.

Величина узагальнюючого показника обумовлена впливом різноманітних факторів, які одночасно впливають на нього з різною інтенсивністю та в різних напрямках. Ця залежність може бути імовірнісною чи детермінованою.

В умовах імовірнісної залежності вплив одного фактору (який може бути випадковим) на зміну іншого (який може бути як випадковим, так і не випадковим) може мати випадковий характер. Наприклад, взаємозв'язок між обсягом виробництва продукції за одиницю часу та кваліфікацією, робочим стажем і віком працівника.

У випадку детермінованої (функціональної) залежності зміна узагальнюючого показника відбувається за чітко визначеними законами. Кожний фактор має однозначний і визначений вплив на

зміну цього показника. Іншими словами, кожному значенню фактору відповідає конкретне значення узагальнюючого показника (цільової функції).

Детермінований зв'язок припускає наявність різних типів моделей у діагностуванні, які описують такі взаємозв'язки.

а) адитивний тип:

$$A = a + b + c ,$$

де A – узагальнюючий (результуючий) показник;

a, b, c – фактори.

б) мультиплікативний тип:

$$A = a \cdot b \cdot c ;$$

в) кратний тип:

$$A = \frac{a}{b} ;$$

г) комбінований (змішаний) тип:

$$A = \frac{a}{b + c} .$$

▪ *Приєм узагальнення* в діагностуванні включає в себе об'єднання подібних явищ в чітко визначені категорії або групи, а також узагальнення впливу різних причин і підведення підсумків з діяльності об'єктів дослідження. Узагальнення можна розглядати як протилежний процес до деталізації. Цей прийом включає такі кроки аналізу:

- ознайомлення з об'єктом дослідження;
- розкладання об'єкта на його складові частини (деталізація) як в кількісному, так і в якісному аспекті;
- аналіз усіх складових узагальнюючого показника діяльності, включаючи виділення основної ланки, виявлення «вузьких місць» і розрахунок резервів для кожного елемента цілісної системи;
- проведення узагальнення шляхом з'єднання окремих елементів на новій підставі, враховуючи раніше виявлені резерви.

У тісному взаємозв'язку з деталізацією (аналізом) та узагальненням (синтезом) використовуються абстрактно-логічні методи пізнання, такі як індукція та дедукція, для дослідження причинно-наслідкових зв'язків.

▪ *Індукція* є методом, який використовується для дослідження явищ від окремих і конкретних до загальних та абстрактних. Цей підхід включає вивчення окремих факторів, їхніх особливостей і впливу на конкретні об'єкти, а потім перенесення цих висновків на

загальні закономірності. Наприклад, спостереження за проблемами з реалізацією продукції на декількох підприємствах може призвести до висновку про загальне зниження конкурентоспроможності в цій галузі або про недостатню платоспроможність покупців.

▪ *Дедуція*, навпаки, вивчає явища від загального до часткового, від наслідків до причин. Цей метод включає в себе вивчення загальних принципів, теорій та законів, а потім застосування їх для пояснення конкретних ситуацій чи явищ. Наприклад, вивчення загальних закономірностей економічних процесів може допомогти зрозуміти причини та наслідки проблем з реалізацією на конкретних підприємствах.

▪ *Приєм порівняння* (зіставлення) є одним із способів пізнання, в якому невідомі явища або об'єкти вивчаються шляхом віднесення їх до відомих, раніше досліджених, для виявлення спільних рис або відмінностей між ними. Метод порівняння є ключовим прийомом управлінської діагностики, що дозволяє проводити оцінку економічних показників в контексті порівнянь. Цей метод використовується для аналізу досягнутого рівня розвитку, визначення темпів економічного зростання, з'ясування відхилень у використанні ресурсів та виявлення внутрішніх резервів. Розрізняють такі типи порівнянь:

- порівняння даних поточного періоду з даними попередніх років для виявлення тенденцій розвитку досліджуваного об'єкта;
- порівняння звітних даних з плановими показниками для оцінки досягнення поставлених завдань;
- порівняння звітних даних з нормативними показниками для виявлення внутрішніх резервів виробництва;
- порівняння різних варіантів управлінських рішень з метою вибору оптимального варіанту;
- порівняння результатів діяльності підприємства перед і після зміни певного фактору для оцінки його впливу та розрахунку можливих резервів підвищення ефективності.

Для використання методу порівняння найчастіше використовується таблична форма даних, що дозволяє наочно порівняти різні параметри та показники.

Абсолютне відхилення між значеннями порівнюваних параметрів визначається як різниця між значеннями характеристики, яку порівнюють, та значенням базової величини.

$$\Delta = \text{Звітний} - \text{Базисний}.$$

Відносне відхилення вказує на відносну зміну між

порівнюваними параметрами і відображає швидкість збільшення або зменшення цих параметрів.

Темп росту (зниження) визначається за формулою:

$$T_p = \frac{\text{Звітний}}{\text{Базисний}} \cdot 100\% .$$

Даний показник характеризує темп зміни звітного показника щодо базового.

Темп приросту визначається за формулою:

$$T_{np} = \frac{\text{Звітний}}{\text{Базисний}} \cdot 100\% - 100\% .$$

або

$$T_p = \frac{\Delta}{\text{Базисний}} \cdot 100\% .$$

При використанні методу порівняння важливо розрізнити абсолютні та відносні відхилення, оскільки вони допомагають оцінити різницю між порівнюваними параметрами. Абсолютне відхилення вимірює точну різницю між значеннями двох характеристик, тоді як відносне відхилення вказує на темп зростання або спаду між ними.

Під час діагностування використовуються різні види порівняльного аналізу, такі як горизонтальний, вертикальний, трендовий, одномірний і багатомірний.

Горизонтальний порівняльний аналіз застосовується для виявлення відхилень (як абсолютних, так і відносних) фактичного рівня показників від базового (планового, минулого періоду, середнього тощо).

Вертикальний порівняльний аналіз допомагає зрозуміти структуру показника і вплив окремих факторів на загальний показник після зміни конкретного фактору.

Трендовий порівняльний аналіз використовується для вивчення темпів росту та приросту показника протягом ряду років до базисного року.

Одномірний порівняльний аналіз охоплює порівняння за одним показником одного підприємства або групи підприємств.

Здійснення діагностування діяльності групи підприємств з широким спектром показників часто вимагає застосування *багатомірного аналізу*.

▪ *Евристичні методи дослідження* базуються на інтуїції та досвіді дослідників. Евристика представляє собою набір спеціальних

методів, що сприяють виявленню нових, раніше невідомих рішень. Ці методи активізують творче мислення та нестандартний підхід у вирішенні проблем. Вони застосовуються тоді, коли стандартні методи аналізу та досвід не дозволяють знайти оптимальний варіант розв'язання. Евристичні методи особливо корисні в стратегічному аналізі для передбачення майбутнього економічного розвитку.

Оскільки аналіз часто вимагає врахування параметрів, що не мають кількісного виміру, в арсеналі управлінської діагностики використовуються евристичні методи, такі як експертна оцінка, метод Дельфі, метод «круглого столу», колективна генерація ідей та інші.

Евристичні методи можна розділити на дві великі групи: методи нецілеспрямованого пошуку («мозковий штурм», «експертні оцінки», «колективний блокнот», «контрольні питання», «асоціації та аналогії», ділові ігри та ситуації, кібернетичні наради), а також методи цілеспрямованого пошуку (морфологічний метод, алгоритми розв'язання винахідницьких задач).

Метод Дельфі включає організацію збору експертних оцінок та їхню математико-статистичну обробку з послідовним коригуванням на основі результатів кожного циклу обробки (зазвичай не більше чотирьох).

Метод «круглого столу» включає обговорення спеціальною комісією проблем з метою досягнення згоди та розроблення спільної думки.

Також широко використовується *метод «мозкового штурму»*, що є найпоширенішим і типовим для генерації нових ідей через творчий внесок групи фахівців. Під час спільної роботи, учасники спрямовують спільні зусилля на подолання труднощів, які заважають знайти розв'язання проблеми, що розглядається. Основний акцент у методі «мозкового штурму» ставиться на створенні сприятливої творчої атмосфери, де навіть «незвичайні» ідеї розглядаються серйозно. Важливо, щоб у цьому процесі брали участь різні фахівці з різним досвідом (бухгалтери, фінансисти, менеджери, конструктори, технологи, спеціалісти з продажу), але необов'язково детально ознайомлені з проблемою.

Проте не кожне завдання може бути розв'язано цим методом. Він найефективніший для розв'язання простих проблем загального характеру, особливо організаційного, коли учасники мають достатній рівень інформації.

Метод експертних оцінок є способом прогнозування та оцінки

майбутніх результатів, базуючись на передбаченнях спеціалістів. Цей підхід широко застосовується в стратегічному та функціонально-вартісному аналізі. Його суть полягає в тому, що фахівці висловлюють свої думки щодо важливих та реальних цілей об'єкта, його функцій, оптимальних шляхів досягнення цих цілей, значущості або впливу факторів (властивостей, вимог) та ймовірних термінів виконання заходів. Також вони висловлюють своє бачення критеріїв для вибору найкращого проектного рішення. Для отримання якісних результатів в експертний процес залучаються висококласні фахівці з багатим практичним досвідом у відповідній сфері, які мають здатність адекватно відображати тенденції розвитку та цікавляться поставленою проблемою.

Процедура експертного діагностування включає наступні кроки:

- визначення проблем для експертної оцінки та їх структуризація;

- вибір методики та форми опитування експертів, розробка анкет;

- визначення складу експертної групи та підбір фахівців з великим досвідом відповідної галузі;

- заповнення анкет експертами;

- статистична обробка заповнених анкет, їх кодування та обробка за допомогою комп'ютера, що включає упорядковану нумерацію варіантів відповідей та структуризацію за допомогою логічного моделювання;

- оцінка надійності отриманих результатів;

- зведена оцінка стану об'єкта на основі думки експертів.

Інформація, надана експертами, піддається обробці за допомогою спеціальних логічних та математичних методів для перетворення її в зручну форму для вибору найкращого рішення.

Одним з варіантів колективної творчості є *конференція ідей*. Порівняно з «мозковим штурмом», цей метод відрізняється швидкістю проведення нарад і можливістю доброзичливої критики у формі коротких реплік та коментарів. Критика може навіть підвищити цінність запропонованих ідей. Фантазування та комбінування ідей є заохочуваними, і всі запропоновані ідеї реєструються у протоколі без вказівки авторства.

На конференцію ідей залучаються керівники та звичайні співробітники, які стикаються з проблемою, а також новачки у галузі, які можуть внести свіжі погляди. Не рекомендується

запрошувати скептиків або вузьких експертів, які вважають, що знають краще за всіх.

Методи асоціації та аналогій засновані на асоціативному мисленні людини. Згідно з цими методами, нові ідеї виникають на основі порівняння з аналогічними об'єктами. Індивідуальна аналогія, де людина ставить себе на місце аналізованого об'єкта, допомагає краще зрозуміти поставлену задачу.

До таких методів належать метод *«фокальних об'єктів»*, *«синектика»*, *«метод низки випадковостей та асоціацій»*.

Суть *методу фокальних об'єктів* полягає в трансфері характеристик з випадково обраних об'єктів на цільовий об'єкт для його поліпшення. Це дозволяє знайти неочікувані варіанти розв'язання проблеми. Метод фокальних об'єктів особливо добре працює при пошуку нових варіантів для відомих пристроїв та методів. Також його можна використовувати для розвитку творчого мислення, наприклад, при створенні фантастичних механізмів чи інструментів.

Процес реалізації методу наступний вигляд:

- вибір фокального об'єкта та встановлення мети його поліпшення, наприклад, прискорення оборотності оборотних коштів;
- вибір 3-4 випадкових об'єктів;
- складання списків характеристик випадкових об'єктів;
- додавання характеристик випадкових об'єктів до фокального об'єкта та генерація нових ідей;
- розвиток отриманих сполучень за допомогою вільних асоціацій;
- оцінка ключових рішень, аналіз варіантів та вибір найефективніших (зазвичай це робиться експертами).

Цей метод дозволяє швидко знаходити нові ідеї для вже відомих, широко вживаних товарів, а також пропонувати інноваційні підходи до організаційних структур виробництва.

«Синектика» є комплексним методом стимулювання творчої діяльності, що поєднує підходи *«мозкового штурму»*, методу аналогій та асоціацій.

Основа методу полягає в тому, щоб знайти рішення, подолавши психологічну інерцію, яка зазвичай призводить до спроби вирішити проблему звичайним шляхом. Синектика допомагає виходити за межі звичайного способу мислення та значно розширює можливості пошуку нових ідей шляхом перетворення звичного в незвичайне та навпаки.

Підхід синектики передбачає створення групи фахівців різних спеціальностей для вирішення конкретної задачі. Доречно, щоб члени групи (крім лідера) не знали перед початком роботи суті проблеми. Це дозволяє їм абстрагуватися від стандартного мислення.

Під час синектичних сесій також активно використовується *особиста аналогія* або *емпатія*. Це означає, що людина уявляє себе в образі об'єкта, який вивчається, і аналізує відчуття, які виникають. Цей підхід ефективно використовується для розв'язання складних завдань та перевірки практичної застосовності різних ідей.

Метод контрольних запитань використовується для активізації творчого процесу, маючи на меті використання навідних запитань для спрямування на розв'язання проблеми. Цей метод може бути застосований як в індивідуальній роботі, коли дослідник ставить собі запитання та шукає відповіді, так і в групових дискусіях, наприклад, під час «мозкового штурму».

Соціологічний метод включає в себе різні способи, такі як анкетування, опитування та співбесіди.

▪ *Анкетний метод* передбачає письмове опитування працівників, що займаються певними проблемами або виробництвом, для отримання відповідей на цікаві питання. Однак цей метод вимагає значних зусиль та часу. Тому зазвичай застосовують менш складний усний метод – інтерв'ю. Проте і цей підхід потребує планування та кваліфікованого ведення спілкування з учасниками або свідками подій.

Для успішного виконання досліджень за допомогою соціологічних методів важливо мати розуміння психології людей, їх готовності співпрацювати та здатності отримувати інформацію у неспотвореному вигляді.

▪ *Морфологічний метод* є ефективним способом, широко використовуваним на практиці. Він дозволяє структурувати набір альтернативних рішень за всіма можливими варіантами та обирати найперші прийнятні, а потім найбільш ефективні з них з економічної точки зору.

▪ *Рейтинговий метод* ґрунтується на порівнянні та ранжируванні показників оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства. Це включає створення рейтингів (ранжируваних списків) показників за певними характеристиками.

▪ *Фактографічний метод* базується на дослідженні всіх публікованих та зафіксованих фактів, що відображають фінансово-господарський стан підприємства.

▪ *Моніторинг* передбачає постійне, систематизоване й деталізоване спостереження за фінансово-господарським станом підприємства. Процес організації моніторингу включає етапи від експертної структуризації до виявлення закономірностей та стійких тенденцій.

▪ *Логічне моделювання* застосовується для якісного опису фінансово-господарського розвитку підприємства. Воно ґрунтується на аналогії, екстраполяції, експертній оцінці можливого або бажаного стану об'єкта моделювання.

▪ *Імітаційне моделювання* – це підвид логічного моделювання, що використовується для пошуку рішень в діалоговому режимі.

▪ *Фундаментальна діагностика* має на меті визначення внутрішньої вартості його майнового комплексу як загального результату техніко-економічної діяльності. Фундаментальний аналіз використовує економіко-математичні моделі для цієї мети.

▪ *Технічний аналіз* спрямований на докладний та всебічний розгляд динаміки окремих параметрів та показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Його основою є побудова діаграм та графіків, що дозволяють вивчати показники та фактори, що впливають на них.

▪ *Факторний аналіз* базується на багатовимірному статистичному дослідженні низки факторів, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Основна мета цього методу полягає у виявленні ключових факторів, що визначають основні результати діяльності аналізованого підприємства. Є два типи факторів: постійні та змінні. *Постійні фактори*, наприклад, включають витрати на сировину, матеріали та електроенергію, які обов'язкові для виробництва певної продукції чи послуги. *Змінні фактори* можуть включати витрати на заробітну плату та додаткові витрати на виробництво.

Аналіз змін, які впливають на економічний розвиток, включає такі кроки:

- аналіз динаміки показників включає порівняння кількісних значень показників в базовому та розрахунковому періодах у фактичних та порівняльних цінах шляхом розрахунку різниць та індексів;

- порівняльний аналіз, що полягає у зіставленні значення показника з планом або рівнем цього показника в інших країнах;

- факторний аналіз – розкладання приросту абсолютного або

відносного показника на частини, які відповідають впливу кожного з факторів, що визначають величину досліджуваного показника.

Залежність між досліджуваним показником та факторами, які на нього впливають нього може бути функціональною, коли вона точно відображається функцією певного виду, або кореляційною, коли вона приблизно визначається за допомогою статистичного аналізу та може призводити до різних станів з різними ймовірностями при тих самих початкових умовах.

Функціональні залежності можуть бути *адитивними*, коли досліджуваний показник визначається як сума впливу факторів, *мультиплікативними*, коли він виражається як добуток факторів, або *кратними*, коли він визначається як відношення факторів та *змішаними*.

Кон'юнктурний аналіз включає в себе вивчення ситуації на ринку, зокрема актуального попиту та пропозиції продукції (робіт, послуг), яку надає досліджуване підприємство. Цей аналіз відображає економічний та виробничий стан даного підприємства, а також оцінює його ефективність.

Математичний аналіз включає в себе застосування математичних методів та технік для дослідження та діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства. У цьому контексті широко використовуються різні обчислення, такі як арифметичні різниці (відхилення), розрахунки відсотків (як простих, так і складних), а також застосовуються ланцюгові підстановки.

У рамках математичного аналізу використовуються такі методи:

- *Балансовий (сальдовий) підхід* використовується для виміру впливу факторів на узагальнюючі показники, коли між ними існує адитивна або строго функціональна залежність. Цей метод базується на складанні базових (планових) та звітних балансів, що можуть бути представлені як аналітична формула рівності між сумами їхніх сторін. Його використання дозволяє порівнювати баланси за відхиленнями та визначати вплив факторів на ефективність виробництва. Балансовий метод широко застосовується для оцінки забезпеченості підприємства різними видами ресурсів, де враховується відповідність між розрахунковою потребою та фактичною наявністю ресурсів.

Цей метод також може бути використаний для перевірки правильності аналітичних розрахунків. Зокрема, алгебраїчна сума відхилень за факторами має відповідати сумі абсолютних відхилень

узагальнюючого показника. У випадку, якщо ця умова не виконується, це може вказувати на неповний облік впливу факторів або на помилки в розрахунках.

▪ *Методи елімінавання.* У перекладі з латинської мови термін «*eliminare*» означає видалення або усунення чогось через певні причини. *Елімінавання* – це прийом діагностики, який передбачає ізольоване вивчення впливу багатьох різних факторів на аналізований загальний показник.

Основа цього прийому полягає в тому, що всі фактори змінюються незалежно один від одного: спершу змінюється один, залишаючи інші без зміни; потім змінюються два, потім три і так далі, при незмінних інших. Це дозволяє визначити вплив кожного окремого фактора на величину досліджуваного кінцевого показника.

Існують наступні види методу елімінавання:

- метод ланцюгових підстановок;
- метод абсолютних різниць;
- метод відносних різниць.

Метод ланцюгових підстановок дозволяє визначити вплив зміни окремих факторів на зміну кінцевого показника. Обчислення цього методу проводяться у два етапи. Спершу на першому етапі відбувається послідовна заміна базового значення кожного фактора у величині кінцевого показника на значення фактора у звітному періоді. При цьому дотримуються правила послідовних заміни: фактори, які вже проаналізовані, підставляють звітні, а ті фактори, які ще не враховані, замінюються базовим значенням.

На другому етапі обчислюється вплив конкретного фактора на кінцевий показник шляхом віднімання від умовної величини кінцевого показника після заміни фактора результату до заміни.

Метод ланцюгових підстановок використовується для всіх типів моделей, але його застосування вимагає дотримання певної послідовності дій:

- встановлюється зв'язок між факторами та аналізованим показником на основі логічних міркувань, утворюючи факторну модель;

- фактори в моделі розташовуються в певному порядку: спочатку – кількісні фактори, далі – структурні, а якісні розташовані в останню чергу. Якщо факторів небагато, то спочатку розглядаються основні, а потім – додаткові;

- проводиться послідовна заміна: вплив кожного фактора на аналізований показник ізольовується шляхом заміни базового значення

фактора на його звітне значення, при цьому інші фактори залишаються незмінними (базовими);

- кількість послідовних заміन завжди на одиницю більша, ніж кількість факторів у моделі.

Метод абсолютних різниць є спрощеною версією методу ланцюгових підстановок. Він найбільш ефективний у випадках, коли вихідні дані містять абсолютні відхилення за факторними показниками.

Різниця між методами полягає в тому, що в методі абсолютних різниць розрахунки виконуються в один етап. У моделі, де аналізований показник залежить від факторів, замість аналізованого фактора підставляється його абсолютна різниця, а потім діють відповідно до правил послідовних замін: вже проаналізовані фактори включають значення звіту, а ті, які ще не розглянуті, – базові значення.

Метод абсолютних різниць застосовується тільки для адитивних та мультиплікативних типів моделей.

Метод відносних різниць є корисним при вивченні впливу великої кількості факторів (від 5 до 10) на аналізований показник. Цей метод відрізняється від попередніх методів тим, що спрямований на значне скорочення обчислювальних операцій. Він використовується лише для моделей мультиплікативного типу.

Схема використання методу відносних різниць наступна:

- визначаються фактори, які мають вплив;
- фактори ранжируються за важливістю;
- обираються показники для розрахунку;
- розраховується відношення показників у відсотках;
- визначається розмір і напрямок впливу факторів.

Диференціальний аналіз – базується на знаходженні функціональної залежності в рівняннях, похідних різних порядків від функцій та незалежних змінних.

Логарифмічний аналіз – спрямований на виявлення статичних зв'язків між різними показниками.

Інтегральний аналіз – враховує зворотні зв'язки, що дозволяють циклічно виконувати перерахунки окремих показників (параметрів), а інші параметри переводити в збалансований стан після вибору відповідного підходу до розрахунку.

Інтегральний метод застосовується для мультиплікативних, кратних і змішаних моделей.

Метод перерахування показників – це спосіб приведення

показників до однакового порівняльного вигляду. При порівнянні важливо враховувати однаковість вартісних, якісних, структурних факторів і факторів обсягу.

Існують такі види перерахування:

- нейтралізація впливу кількісного фактора;
- нейтралізація впливу цінового фактора;
- нейтралізація впливу якісного фактора.
- врахування впливу структурних змін на обсяг валової та товарної продукції;
- забезпечення однаковості тривалості періодів, що аналізуються;
- забезпечення однакових методів розрахунку показників, що аналізуються;
- врахування соціально-економічних умов та розвитку досліджуваних об'єктів.

Аналіз рівня ризиків має проводитися одночасно з оцінкою результативності операційної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства, так як рівень результативності підприємства безпосередньо впливає на ризиковий потенціал.

Статистичний аналіз є основою для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства. Він включає:

- *аналіз середніх і відносних величин*, що використовується для знаходження середніх значень показників і для розрахунку відносних величин у вигляді коефіцієнтів, що вказують на зв'язки між різними показниками;

- *групування* – це поділ маси аналізованих об'єктів (показників) на однорідні групи відповідно до певних ознак, що використовується в аналізі для виявлення зв'язку між окремими економічними явищами з метою вивчення структури, складу й динаміки розвитку, визначення середніх величин та їхнього змісту;

- *графічний аналіз* дозволяє візуально представити зміни у результативності фінансово-господарської діяльності підприємства протягом певного періоду, що використовується для показу взаємозв'язків між різними показниками, порівняння структури та змісту економічних даних за допомогою різних графічних елементів, таких як фігури, лінії, діаграми та графіки;

- *табличні методи* використовуються для збору, обробки та зберігання числової інформації;

- *індексні методи* обробки динамічних рядів застосовується для визначення змін у відносних співвідношеннях між різними

показниками, які вказують на зміну рівня фінансово-господарської діяльності підприємства у часі;

- *метод участі на паях і пропорційного розподілу*, головним чином, використовуються для аналізу змішаних типів моделей. Використання цих прийомів не вимагає створення додаткових моделей для вивчення впливу факторів другого і наступних рівнів;

- *ряди динаміки* використовуються для аналізу змін економічних явищ та процесів протягом певного періоду. Ряд динаміки представляє собою послідовність абсолютних, відносних або середніх значень, які характеризують стан певного економічного явища відносно часу;

- *кореляційний аналіз* дозволяє оцінити тип та ступінь взаємозв'язку між двома чи більше взаємодіючими явищами;

- *регресійний аналіз* допомагає встановити, як змінюється результат під впливом одного або кількох факторів. Функції, що відображають зв'язок між ознаками, називаються рівняннями парної чи множинної регресії (у залежності від кількості ознак, аналізуються);

Дисперсійний аналіз вивчає вплив факторів на результативну ознаку, аналізуючи значення дисперсійних факторів, які показують їх абсолютні зміни або коливання. *Коваріаційний аналіз* вивчає відносні коливання (коваріацію) показників підприємства.

▪ *Кластерний аналіз* базується на класифікації залежностей та виявленні зв'язків між параметрами за допомогою коефіцієнтів кореляції. Він автоматично класифікує процеси, описані кількома ознаками;

▪ *Екстраполяційний аналіз* заснований на оцінці змін в минулому та їх подальшій передачі на майбутнє. Він включає кілька етапів, таких як обробка початкового ряду, вибір емпіричних функцій, визначення параметрів, екстраполяція та оцінка точності;

▪ *Метод головних компонентів* дозволяє порівнювати складові частини діагностики господарської діяльності підприємства. Головні компоненти представляють головні характеристики лінійних комбінацій параметрів з найбільшою дисперсією або найбільшими абсолютними відхиленнями від середніх значень.

Економіко-математичні методи:

- *методи елементарної математики*, включаючи диференціальне та інтегральне обчислення, варіаційне обчислення;

- *методи математичного аналізу*, що вивчають статистичні сукупності в одному і багатьох вимірних просторах;

- *методи математичної статистики*, в тому числі оптимізаційні методи аналізу та кореляційно-регресійний аналіз;

- *економетричні методи*, що включають виробничі функції, методи «витрати – випуск» (міжгалузевий баланс);

- *методи математичного програмування*, такі як лінійне програмування, блокове програмування, нелінійне програмування, динамічне програмування;

- *методи дослідження операцій*, в тому числі управління запасами, теорія ігор, теорія масового обслуговування тощо;

- *методи економічної кібернетики*, які включають системний аналіз, методи імітації, моделювання, ділові ігри та методи розпізнавання образів.

Фінансово-економічний аналіз є невід’ємною частиною управлінської діагностики та ефективним методом, який дозволяє оцінювати фінансовий стан підприємства. Він одночасно служить основою для формування фінансової політики підприємства. Проведення такого аналізу включає застосування наступних методів:

▪ *вертикальний аналіз* полягає в представленні бухгалтерської звітності у вигляді відносних величин, які відображають структуру узагальнюючих підсумкових показників. Цей аналіз включає також динамічні ряди цих величин, що дозволяють відстежувати та передбачати структурні зміни в господарських ресурсах та джерелах їхнього покриття;

▪ *горизонтальний аналіз* допомагає виявити тенденції зміни окремих статей чи їхніх груп, які входять до бухгалтерської звітності. Основою цього аналізу є обчислення базових темпів зростання балансових статей або статей звіту про прибутки та збитки. Результати горизонтального аналізу зручно представляти у графічному вигляді;

▪ *система аналітичних коефіцієнтів* є ключовим елементом аналізу фінансового стану, яка використовується різними групами користувачів, такими як менеджери, аналітики, акціонери, інвестори, кредитори тощо. Ця система включає десятки показників, але найбільш важливі виокремлюються у п’ять груп з огляду на напрямки діагностування:

1) *аналіз ліквідності*: показники дозволяють оцінити здатність підприємства відповідати за своїми поточними зобов’язаннями. Вони базуються на порівнянні поточних активів (оборотних коштів) з короткостроковою кредиторською заборгованістю;

2) *аналіз поточної діяльності*: група показників відображає

процес безперервної трансформації різних видів активів підприємства;

3) *аналіз фінансової стійкості* включає оцінку складу джерел фінансування та динаміку співвідношення між ними. Цей аналіз базується на уявленні, що джерела засобів відрізняються за вартістю, доступністю, надійністю, ризиком тощо.

4) *аналіз рентабельності* має на меті оцінити загальну ефективність вкладення коштів у підприємство;

5) *аналіз стану та діяльності на ринку капіталу* включає порівняння показників, які відображають стан підприємства на ринку цінних паперів, таких як дивідендний вихід, дохід на акцію, цінність акції тощо;

- *беззбитковий метод* ґрунтується на ролі операційного важеля у формуванні результатів діяльності підприємства. За допомогою цього методу можна керувати витратами та результатами для досягнення необхідних показників беззбитковості виробництва;

- *рівноважний метод* базується на ідеї ліквідності та оцінки фінансового стану підприємства через досягнення рівноваги між ліквідними потоками в господарсько-інвестиційній та фінансовій діяльності.

Методи дослідження операцій та прийняття рішень включають наступні методи:

- *теорія граф* використовується для діагностики діяльності підприємства як основа для графічного моделювання;

- *теорія ігор* є підходом до оптимізації варіантів діяльності підприємства, заснованим на виборі оптимальних рішень у умовах ринкової конкуренції та невизначеності;

- *теорія масового обслуговування* розглядає діяльність підприємства як процес обслуговування різних підрозділів та технологічних процесів;

- *побудова дерева цілей і ресурсів* є частиною системного підходу до діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства. Вибір цілей має великий вплив на діяльність підприємства, і вони підбираються відповідно до можливостей та обставин. Дерево цілей допомагає організувати роботу для досягнення мети.

- *байєвський аналіз* застосовується для діагностики діяльності підприємства з метою постійного перегляду та коригування стратегії розвитку відповідно до нової інформації;

- *сіткове планування* є широко поширеним методом, що

базується на використанні сіткових графіків. Сітковий графік відображає послідовність робіт та подій, відтворюючи їхні зв'язки. Сіткові графіки можуть бути орієнтовані на часові рамки або на мінімізацію вартості робіт.

До *економетричних методів* відносяться:

- *матричний аналіз* використовується для діагностики діяльності підприємства, визначення співвідношення між витратами і результатами та оцінки ефективності витрат. Він базується на побудові таблиць (матриць), які відображають взаємозв'язки виробничих структур;

- *гармонійний аналіз* вивчає функціональні зв'язки, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства, з точки зору гармонійних коливань за окремими функціями;

- *спектральний аналіз* полягає у дослідженні фінансово-господарської діяльності підприємства за спектром, або сукупністю, показників, що її характеризують;

- *виробничі функції* необхідні для встановлення кількісних залежностей між обсягом виробництва і змінними витратами;

- *міжгалузевий баланс* дозволяє аналізувати пропорції та зв'язки виробничо-економічних факторів на підприємстві, використовуючи показники міжгалузевої взаємодії.

Економіко-математичне моделювання відображає аспекти, пов'язані з прогнозуванням. Це стосується оптимальних планів розвитку та розміщення виробництва різних видів продукції та міжгалузевих комплексів, а також аспектів, пов'язаних із соціальним розвитком, таких як прогнозування доходів і споживання населення, демографічних процесів, руху населення та ресурсів у різних територіальних та галузевих аспектах.

Економіко-математичні моделі, що використовуються для діагностики підприємства, поділяються на кілька типів:

- *Макроекономічні та мікроекономічні, глобальні та локальні* - залежно від обсягу аналізу.

- *Багатопродуктові та однопродуктові* – відповідно до кількості аналізованих видів продукції.

- *Оптимізовані (конструктивні) та описові (дескриптивні)* – залежно від методу побудови.

- *Вартісні та натурально-вартісні* – за формою представлення.

- *Лінійні та нелінійні, багатфакторні та однофакторні* – відповідно до характеру залежностей.

▪ *Статичні та динамічні* – залежно від відображення часових аспектів.

▪ *Комплексні та локальні* – залежно від об'єктів аналізу.

▪ *Структурні та функціональні, числові та матричні* – за способами відображення об'єкта.

▪ *Оптимальне програмування* спрямоване на визначення оптимального значення цільової функції, при цьому враховуються обмеження, які належать до допустимої області змінних. Воно включає в себе створення описових, прогнозних і нормативних моделей, а також машинну імітацію. Це може бути лінійне, нелінійне, динамічне та опукле програмування.

Дескриптивні моделі є схематичними описами залежностей, вони використовуються для оцінки фінансового стану підприємства. Це може бути система балансів, аналіз фінансової звітності, аналітичні коефіцієнти тощо.

Предикативні моделі використовуються для прогнозування і ґрунтуються на генетичних, пошукових або нормативних підходах. Вони допомагають передбачити доходи підприємства та його майбутній фінансовий стан.

Нормативні моделі призначені для знаходження найліпшого рівня фінансового стану підприємства. Вони використовуються для оцінки ефективності матеріальних витрат, порівняння фактичних результатів з бюджетними цілями.

Нелінійне програмування дозволяє враховувати нелінійний характер цільової функції та обмежень.

Опукле програмування є типом нелінійного програмування, де опуклість цільової функції та системи обмежень враховується для досягнення мінімальних витрат або максимальних доходів.

Лінійне програмування відображає лінійний характер залежностей між результатами та витратами.

Динамічне програмування базується на побудові дерева рішень, кожен рівень якого відображає послідовні кроки для аналізу наслідків рішень та вибору найбільш ефективних варіантів розвитку.

Слід зазначити, що на практиці використовується не один, а комбінація різних методів діагностики. Всі вищезгадані методи, як правило, базуються на наступній послідовності кроків:

- визначення обмежень і періодів аналізу;
- встановлення основних критеріїв;
- виявлення та оцінка змін в основних показниках;
- врахування впливу факторів на зміну основних показників;

- оцінка загального стану підприємства та дослідження причин його змін.

Під час управлінської діагностики використовується широкий спектр різноманітних показників (узагальнюючих, синтетичних, інтегральних тощо). Для конкретних цілей відбираються показники, враховуючи вид, методику та специфіку галузі об'єктів діагностики.

В межах управлінської діагностики використовуються процедури комплексної оцінки, що завершуються розрахунком *мультиплікатора* – зведеного показника, що розраховується на основі показників меншого рівня, і є своєрідним індикатором. Існують два *типи* мультиплікаторів: *стандартні*, які застосовуються скрізь, та *суб'єктивні*, які розраховуються для кожного підприємства окремо.

До стандартних мультиплікаторів належить відома *модель Дюпона*, що використовується для оцінки економічного зростання підприємства. Ще одним відомим стандартним мультиплікатором є *метод Альтмана* для оцінки ймовірності банкрутства підприємства. Він використовується для загальної оцінки тенденцій у розвитку підприємства.

Суб'єктивні мультиплікатори дозволяють враховувати специфічні характеристики, які не враховуються стандартними методами діагностики підприємства.

2.5. Розробка програми управлінської діагностики

Розробка програми управлінської діагностики є визначальним етапом для ефективного управління підприємством. Ця програма встановлює основні параметри, цілі і методи діагностики, що необхідні для забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства. Розглянемо докладніше кожен з аспектів, які включаються до програми управлінської діагностики:

- *Об'єкт діагностики*: перше завдання - визначити, що саме ви плануєте діагностувати на підприємстві. Це може бути структура підприємства, конкретний виробничий процес, фінансова діяльність, ланцюг постачання або будь-який інший аспект діяльності.

- *Суб'єкт діагностики*: визначте, хто саме відповідатиме за проведення діагностики та виконання аналізу. Це можуть бути внутрішні або зовнішні фахівці, консультанти, аудиторі, менеджери або спеціалізовані команди.

- *Тривалість діагностики*: встановіть часові рамки для аналізу.

Це може бути одноразова діагностика або регулярні періодичні оцінки, залежно від конкретних потреб підприємства.

- *Мета і завдання діагностики:* чітко сформулюйте, чого саме ви хочете досягти, проводячи діагностику. Мета може включати покращення ефективності, зниження витрат, підвищення якості продукції тощо. Завдання повинні відповідати цілям.

- *Методи і техніки діагностики:* виберіть інструменти та методи, які найкраще підходять для аналізу обраного об'єкта. Це може включати анкетування, аудит, аналіз фінансових звітів, SWOT-аналіз, порівняльні оцінки тощо.

- *Оформлення результатів:* визначте, які документи або звіти будуть створені після завершення діагностики, і як ця інформація буде представлена керівництву підприємства.

- *Терміни проведення:* встановіть чіткі дати та графік проведення діагностики. Це допоможе забезпечити вчасну оцінку та вирішення виявлених проблем.

- *Використання результатів:* розгляньте, яким чином отримані результати будуть використовуватися в подальшому. Це може включати внесення змін в управлінські рішення, розробку стратегії розвитку або план дій для вирішення проблем.

- *Структура програми:* програму діагностики можна розділити на вступ, аналітичну частину та висновки. Вступ визначає основні параметри та мету діагностики, аналітична частина включає в себе всі методи та оцінки, а висновок містить ключові висновки та рекомендації.

- *Контроль за виконанням програми:* перевірте, як буде здійснюватися контроль за виконанням програми, і визначте, хто відповідатиме за цей процес. Керівник підприємства повинен бути включений в цей процес для забезпечення ефективності.

Розробка програми управлінської діагностики - це важливий крок у покращенні діяльності підприємства. Вона допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони, ідентифікувати можливості та загрози, а також розробити стратегію для подальшого розвитку і покращення. Правильно розроблена програма діагностики допомагає підприємству бути більш конкурентоспроможним і успішним на ринку.

Розробка програми діагностики підприємства є ключовим етапом для здійснення об'єктивної оцінки його діяльності та для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Основна ідея розподілу програми на вступ, аналітичну частину і висновки полягає

в послідовному та систематичному підході до проведення діагностики.

У *вступі* зазначається:

- *Мета*: визначення головної мети діагностики, тобто того, що ви намагаєтесь досягти, проводячи аналіз підприємства. Наприклад, це може бути покращення ефективності виробництва, збільшення прибутковості, зменшення витрат тощо.

- *Методи*: визначення методів та інструментів, які будуть використовуватися під час діагностики. Наприклад, це може бути аудит фінансового стану, опитування персоналу, SWOT-аналіз тощо.

- *Завдання*: формулювання конкретних завдань, які діагностика повинна вирішити для досягнення мети. Завдання можуть включати аналіз фінансових показників, оцінку ринкової конкурентоспроможності, ідентифікацію слабких місць управління тощо.

- *Специфіка об'єкта*: опис об'єкта діагностики - наприклад, які саме виробничі лінії, підрозділи чи процеси підлягатимуть аналізу. Це допомагає зорієнтуватися в об'ємі роботи та сконцентрувати зусилля на ключових аспектах.

Аналітична частина включає:

- *Оцінку технічного і фінансового стану*: аналіз фінансових звітів та технічного обладнання підприємства для визначення їхньої поточної ситуації.

- *Оцінку ефективності*: вивчення результативності виробничої, комерційної та інвестиційної діяльності, включаючи аналіз прибутковості, ринкову частку, інвестиційний дохід тощо.

- *Оцінку соціального розвитку колективу*: аналіз стану та задоволеності працівників, оцінку корпоративної культури та управлінських практик.

- *Використання ресурсів і витрат*: оцінку використання основних фондів та трудових ресурсів, а також витрат на виробництво та збут.

- *Оцінку потенціалу*: аналіз інвестиційного, науково-технічного, трудового та виробничого потенціалу для ідентифікації можливостей для майбутнього розвитку.

Висновок містить:

- *Основні висновки*: підбиття підсумків аналітичної частини та визначення фактичного стану підприємства на визначену дату.

- *Рекомендації*: формулювання конкретних рекомендацій для поліпшення ситуації на підприємстві. Це може включати стратегічні

рекомендації, такі як виробництво нових видів продукції, а також оперативні рекомендації щодо управління та виробництва.

Кожний об'єкт має власну розроблену програму діагностики, оскільки підприємства можуть відрізнитися за своєю специфікою та потребами. Контроль за виконанням програми діагностики зазвичай покладається на керівника підприємства або відповідний комітет з управління процесом, щоб забезпечити об'єктивність та своєчасність проведення діагностики та виконання рекомендацій.

Контрольні питання



1. Назвіть суб'єкти і об'єкти управлінської діагностики?
2. Яким чином інформаційна база впливає на результати управлінської діагностики?
3. Які прийоми та способи діагностування використовуються для оцінки управлінських процесів?
4. Які методи аналізу даних можуть бути використані для управлінської діагностики?
5. Які основні критерії і показники важливі для включення в програму управлінської діагностики?
6. Які інструменти та технології допомагають у проведенні управлінської діагностики?
7. Як розробляється програма управлінської діагностики, і які етапи включає цей процес?
8. Які основні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища слід аналізувати під час управлінської діагностики?
9. Яким чином управлінська діагностика допомагає виявити проблеми та можливості для вдосконалення в підприємстві?
10. Як оцінюється ефективність заходів, які приймаються на основі результатів управлінської діагностики?

Список використаних джерел



[4, 7, 11, 13, 14, 21, 32, 36, 40, 43, 47, 50, 55, 60]

ТЕМА 3

ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Питання:

- 3.1. Сутність потенціалу підприємства.
- 3.2. Організація, методи і форми діагностики потенціалу підприємства.
- 3.3. Діагностика потенціалу підприємства на основі рейтингового аналізу.



3.1. Сутність потенціалу підприємства

Підвищення здатності підприємства до конкуренції, подолання негативних ситуацій у процесі економічного росту неможливе без діагностування його реальних можливостей, тобто, потенціалу.

Термін «*потенціал*» походить від латинського слова «*potentia*», що означає можливості, наявні сили, запаси, засоби, які можуть бути використані.

Потенціал – це джерела, можливості, ресурси та запаси, які можуть бути активовані та використані для досягнення конкретних цілей або завдань.

Поняття потенціалу, що враховує як просторові, так і часові аспекти, фокусує увагу на трьох типах взаємозв'язків та відносин.

В першу чергу, потенціал відображає спільні характеристики, які система накопичила в процесі свого розвитку, і ті, що визначають можливість для її функціонування та подальшого росту. В цьому контексті «потенціал» фактично співвідноситься з терміном «ресурс».

По-друге, потенціал характеризує рівень практичного використання наявних можливостей. Це дозволяє виділити реалізовані та нереалізовані можливості. Це визначення «потенціалу» частково збігається з поняттям «резерв».

І, по-третє, потенціал вказує на спрямованість в майбутнє та розвиток. Переплітаючи стійкі та змінні стани, поняття «потенціал» містить елементи майбутнього розвитку підприємства в рамках пріоритетів роботи.

Отже, рівень потенціалу відображає сучасний стан системи, який визначається взаємодією цих трьох аспектів, що вирізняє його

від близьких понять, таких як «ресурс» та «резерв».

Потенціал підприємства – це сукупність ресурсів та виробничих можливостей підприємства, які можуть бути задіяні для досягнення його цілей. Складовими потенціалу підприємства є:

- *Система управління*: швидкість та обґрунтованість рішень, рівень делегування повноважень, планування, контроль, інформаційне сприяння, стимулювання через заробітну плату. Поліпшення будь-якої з цих сфер підвищує потенціал підприємства.

- *Стиль керівництва*: використання лідерської влади, посадової влади та влади примусу в комплексі. Максимальний потенціал відповідає максимальній лідерській владі, помірній посадовій за відсутності примусу.

- *Фінанси*: рівень власних коштів, залучення кредитів, оперативне управління фінансами, рівень дебіторської заборгованості. Зменшення дебіторської заборгованості сприяє зростанню потенціалу.

- *Персонал*: рівень кваліфікації співробітників, мотивація, кар'єрне зростання.

- *Маркетинг*: адекватність, основні покупці, ринкова частка, конкурентні переваги, імідж.

- *Товари чи послуги*: співвідношення ціни/якості та собівартості/якості, власні марки.

- *Виробництво*: технологічний рівень, гнучкість, можливість розширення, управління запасами.

- *Інновації*: використання нововведень, розвиток винаходів, дослідницькі підрозділи.

- *Збут*: власна збутова мережа, обсяг продажу, пропускна здатність збутової структури.

- *Постачання*: альтернативні постачальники, кредит довіри, забезпечення поставок.

- *Ексклюзивні можливості*: ексклюзивний доступ до сировини, інформації, ринкової частки.

- *Соціальні послуги*: підрозділи соціальної інфраструктури, що надають послуги у сфері медицини, освіти, культури, відпочинку тощо.

Основні складові потенціалу підприємства на представлено на рис. 3.1.

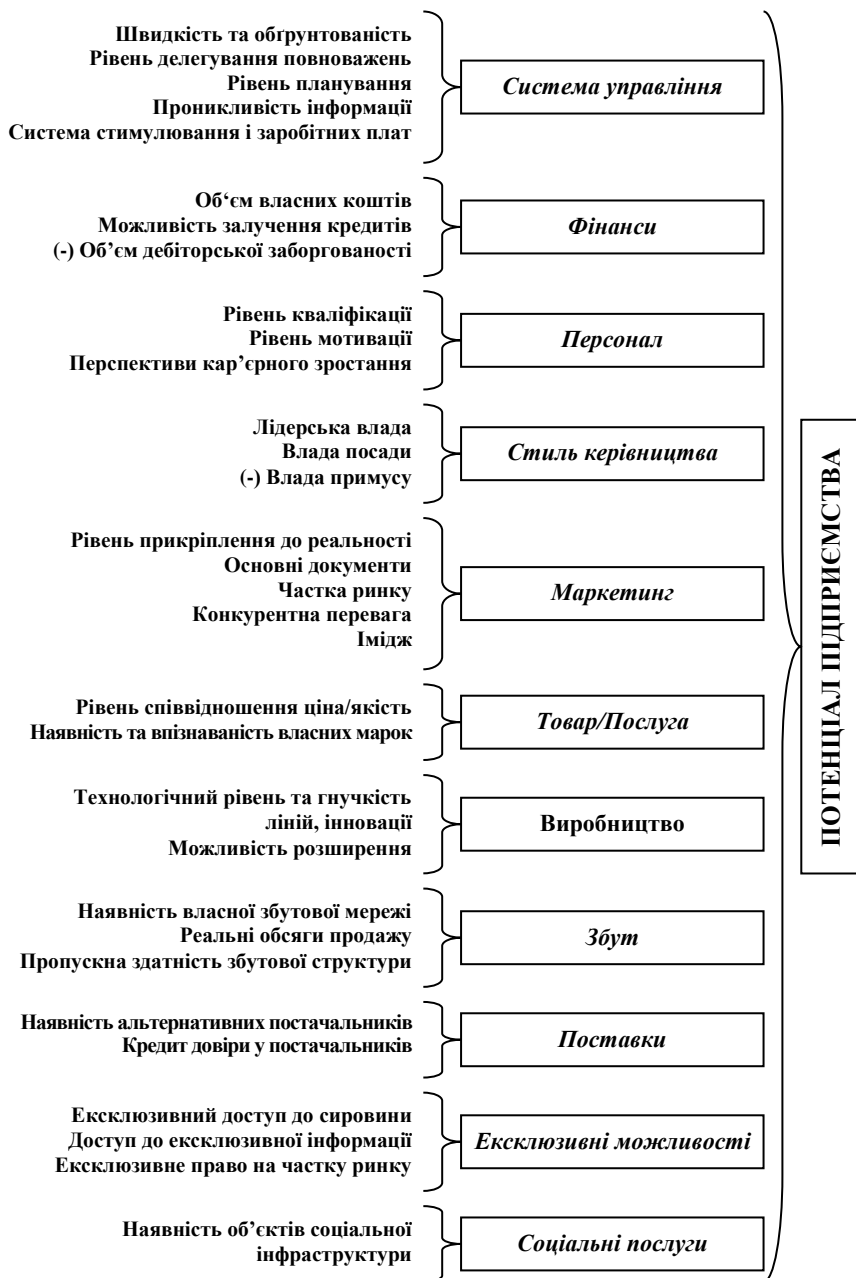


Рис. 3.1. Складові потенціалу підприємства

Отже, на рівні підприємства його потенціал формують:

- *Організаційний потенціал*: здатність системи управління забезпечувати ефективне функціонування підприємства через розвинуті здібності та можливості.

- *Фінансово-економічний потенціал*: фінансовий та економічний стан підприємства, що визначає його резерви і можливості.

- *Виробничий потенціал*: сукупність виробничих ресурсів, що підпорядковані виробничим можливостям підприємства.

- *Маркетинговий потенціал*: здатність привертати та утримувати споживачів через властивості продукції і здатність залучати нових споживачів.

- *Трудовий (кадровий) потенціал*: здібності та можливості персоналу досягати стратегічних цілей підприємства.

- *Науково-технічний (інноваційний) потенціал*: можливість впровадження нової продукції, технологій, наукових досягнень та інновацій.

- *Соціальний потенціал*: вартість задоволення соціальних потреб, таких як медичне обслуговування, культурні події, відпочинок та інші соціальні блага.

Довгий час у вітчизняній практиці під потенціалом підприємства розуміли виключно виробничий потенціал. Виробничий потенціал традиційно означав сукупність ресурсів підприємства, які під час виробництва перетворюються на фактори виробництва.

У рамках цього підходу виокремлюються дві ресурсні концепції:

- *Виробничий потенціал* представляє собою загальну сукупність ресурсів, не враховуючи їх взаємодії та участі в процесі виробництва.

- *Виробничий потенціал* означає сукупність ресурсів, здатних виробляти певний обсяг матеріальних благ.

Крім зазначених ресурсних підходів до визначення сутності виробничого потенціалу, існують інші. Наприклад, згідно з однією з цих концепцій, *виробничий потенціал* – це виробнича можливість підприємства, що визначається як максимальний обсяг продукції, який може бути випущений за одиницю часу.

Керуючись ресурсним підходом, до *складових виробничого потенціалу* включають такі основні ресурси:

- виробничі фонди;
- кваліфіковані фахівці та технічні виконавці;

- менеджери;
- науково-технічна інформація.

Усі ці елементи виробничого потенціалу спрямовані на досягнення спільної цілі, яка передбачена для підприємства. Використання цих ресурсів для вирішення загальних виробничих завдань означає, що вони взаємопов'язані та взаємодіють між собою.

Для забезпечення ефективного процесу відтворення виробничий потенціал повинен мати здатність до самозбереження. На практиці ця здатність підтверджується за допомогою ряду заходів, таких як систематичні ремонти та модернізація основних засобів підприємства, технічне оновлення і реконструкція виробництва.

Виробничий потенціал підприємства має низку характеристик, що обумовлені його подвійною ресурсно-економічною сутністю. Серед цих характеристик можна виділити наступні:

- *Цілісність*: всі компоненти виробничого потенціалу спрямовані на досягнення загальної мети системи. Цілісність потенціалу досягається через впровадження принципу єдності цільової функції та критеріїв ефективності функціонування.

- *Складність*: переважає наявність декількох складових елементів, кожен з яких є сукупністю окремих деталей. Наприклад, виробничий потенціал підприємства включає в себе основні виробничі фонди, які в свою чергу включають робочі машини та технологічне обладнання.

- *Взаємозамінність та альтернативність*: елементи виробничого потенціалу можуть змінюватись один на інший з метою економії виробничих ресурсів. Ступінь такої альтернативності залежить від різних факторів, таких як економічна ситуація та рівень розвитку потенціалу.

- *Взаємозв'язок і взаємодія елементів*: включає в себе як якісні, так і кількісні зв'язки між факторами виробництва. Покращення лише одного елемента не може суттєво вплинути на загальну результативність виробничого потенціалу. Максимальна віддача досягається при одночасній модернізації всіх елементів.

- *Здатність до розвитку*: відображає спроможність елементів потенціалу адаптуватись до науково-технічного прогресу та використовувати нові технологічні ідеї. Виробництва з більш високою наукоємністю є більш ефективними та мають ширші можливості розвитку.

- *Гнучкість*: відображає можливість перенаправити виробничу систему на виготовлення нової продукції або використання інших

матеріалів без істотних змін у структурі або технічній базі.

▪ *Потужність*: кількісна оцінка спроможності потенціалу виробляти і випускати продукцію. Рівень потужності визначає місце підприємства в галузі та загальноекономічному контексті.

Ці характеристики взаємодіють і спільно формують виробничий потенціал, надаючи йому можливість досягати своєї мети та адаптуватись до змінних умов та вимог.

3.2. Організація, методи і форми діагностики потенціалу підприємства

Діагностика потенціалу підприємства зводиться до дослідження та ідентифікації факторів, що впливають на результативність його функціонування, з метою уникнення порушень нормального режиму роботи.

Діагностика потенціалу підприємства включає комплексну оцінку загальних та ключових показників його діяльності, спрямовану на більш глибокий аналіз при виявленні будь-яких відхилень.

Оцінка потенціалу конкретного підприємства може мати інформаційний характер, дозволяючи швидко оцінити його стан в цілому.

Отже, діагностика потенціалу підприємства (включаючи кадровий, трудовий, соціальний, виробничий та науково-технічний аспекти) є початковим етапом для більш детального аналізу його діяльності і не передбачає застосування великої кількості показників або проведення складних розрахунків.

Комплексна оцінка потенціалу підприємства дозволяє отримати уяву про його загальний стан на даний момент, виявити переваги та слабкі сторони в порівнянні з конкурентами. В подальшому більш детальний аналіз наявних ресурсів та потужностей може проводитись кожною ланкою підприємства самостійно. Організація діагностики потенціалу підприємства повинна здійснюватись відповідними ланками його структури управління.

Приблизна схема управління сільськогосподарським підприємством може бути представлена наступним чином. Загальне керівництво підприємством, як оперативне, так і стратегічне, здійснює генеральний директор, який координує роботу всього підприємства і, зокрема, апарату управління. Технічне керівництво доручено головному інженеру – першому заступнику директора,

якому підпорядковані підрозділи і відділи, які виробляють продукцію. Виробництво сільськогосподарської продукції здійснюється відділами головного агронома та головного зоотехніка, які розробляють технології виробництва продукції рослинництва і тваринництва. За стан енергетичного та механічного обладнання підприємства, організацію проведення капітального ремонту обладнання відповідають головний механік та головний енергетик підприємства. Функції планування та економіки доручені планово-економічному відділу, який здійснює техніко-економічне планування, складає основний документ, що характеризує поточну діяльність підприємства, виробничу програму, розробляє перспективні програми розвитку підприємства, координує роботу економічних служб, їх взаємозв'язок з технічними службами. Зовнішні господарські зв'язки підприємства знаходяться у віданні відділів постачання, збуту, фінансового та транспортного. До складу фінансового відділу, як правило входять бухгалтерія та економічний відділ. Бухгалтерія здійснює облік і контроль матеріальних та грошових потоків підприємства, розрахунки з працівниками, складання бухгалтерської звітності та балансу підприємства. Економічний відділ необхідний для оцінки ресурсів, які використовуються у виробничому процесі та для оптимізації їх використання з метою зменшення виробничих витрат і збільшення прибутку. Маркетинговий відділ може входити як до складу відділу збуту, так і бути виділеним в окрему структуру (це здебільшого буває на великих підприємствах). Даний відділ займається вивченням кон'єктури ринку, продукції що виробляється, станом підприємств-конкурентів, створенням рекламних кампаній для просування виробленої продукції і т. д.

Методи оцінки потенціалу підприємства впливають на ефективність його діяльності, оскільки залежать від рівня кадрового, науково-технічного, виробничого та соціального потенціалу. На практиці використовуються наступні *методи діагностики потенціалу*:

- *Аналітичний метод*: дозволяє визначити ступінь використання потенціалу як в цілому, так і на рівні окремих складових. За допомогою діагностування можна відшукати «слабкі місця», виявити наявні можливості для зростання потенціалу підприємства та вивчити вплив конкретних факторів.

- *Експертний метод*: використовується для оцінки соціального потенціалу. При цьому оцінки проводять співробітники підприємства та спеціалісти з даної галузі. Також зовнішні джерела можуть надати

важливу інформацію.

▪ *Бальний метод*: використовується при визначенні рівня кадрового та трудового потенціалу. Розрахунки здійснюються згідно встановленої системи оцінювання за певною шкалою (зазвичай від 0 до 5 або 10 балів).

▪ *Рейтинговий порівняльний метод*: ефективний при комплексній оцінці діяльності підприємства. Рейтинги допомагають порівнювати декілька підприємств за певною ознакою.

▪ *Факторний метод*: використовується для вимірювання виробничого потенціалу. Включає багатомірне статистичне дослідження різних факторів, що впливають на господарську діяльність підприємства.

▪ *Економіко-математичне моделювання*: застосовується для оцінки науково-технічного потенціалу та вирішення задач планування. Враховує вплив різних факторів на результати діяльності підприємства.

▪ *Комп'ютерне моделювання*: використовується для діагностики потенціалу підприємства з використанням спеціальних програм.

Форма діагностики потенціалу підприємства варіюється залежно від його організаційної структури та галузевої специфіки. Комплексна форма оцінки включає аналіз різних аспектів підприємства, тоді як поетапна або елементарна форма спрямована на конкретні критерії та завдання. Вибір методу діагностики визначається цілями оцінки потенціалу підприємства.

Діагностика кадрового потенціалу

Основні завдання діагностики кадрового потенціалу підприємства полягають у визначенні наявності необхідних трудових ресурсів, рівня продуктивності праці, оптимізації робочого часу, налагодженні системи оплати праці, використанні стимулів та аналізі відповідності зростання заробітної плати продуктивності праці тощо.

Рівень виробництва, асортимент і якість продукції підприємства в значній мірі залежать від наявності та ефективного використання трудових ресурсів. Аналіз забезпеченості кадрами, зокрема робітниками, є важливим і враховує їх рух протягом визначеного періоду. Для цього використовуються різноманітні показники (коефіцієнти обертання, плинності, стабільності тощо). Для розуміння причин пересування працівників використовують соціологічні дослідження. Це дозволяє з'ясувати зміни у якісному складі працівників: їхній кваліфікації, досвіді, освіті, віці тощо.

Оцінка рівня продуктивності праці вказує на витрати живої

праці для виробництва одиниці продукції.

Важливою частиною діагностики є також оцінка ефективності використання робочого часу, що впливає на зростання продуктивності.

Питання організації оплати праці впливають на кадровий потенціал, оскільки вона визначає реальні доходи працівників. Система оплати має стимулювати підвищення продуктивності та якості роботи. Показник середньої заробітної плати і його відповідність зростанню продуктивності також є суттєвими для визначення кадрового потенціалу. Аналіз цих факторів допомагає зробити обґрунтовану оцінку і розробити заходи для підвищення ефективності використання кадрів.

Діагностика науково-технічного потенціалу

Під терміном «науково-технічний потенціал підприємства» розуміють загальний потенціал, що дозволяє підприємству розробляти нову продукцію, впроваджувати передові наукові та технічні досягнення, імплементувати передові технології.

Особливості визначення потреб підприємства в обладнанні полягають у врахуванні його ролі у виробництві порівняно з матеріалами. Обладнання переносить свою вартість на випуск продукції частинами і практично не змінює своїх фізико-хімічних характеристик. Натомість, матеріали після використання втрачають свою вартість, перетворюючись на новий вид продукції, і повністю передають свою вартість на цю продукцію. Вибір методів планування потреб обладнання залежить від призначення. Основні напрямки включають:

- комплектацію виробничих об'єктів;
- заміну фізично або морально застарілого обладнання;
- розширення парку техніки на діючих підприємствах.

Необхідність запасних частин для підтримки роботи обладнання базується на відповідних стандартах їх витрат та кількості працюючих машин. Для оцінки стану техніки та ефективності технологій проводиться аналіз їх відповідності сучасним вимогам виробництва і необхідності подальшого розвитку. Цей аналіз є основою для діяльності інженерно-технічних підрозділів підприємства.

Головна мета розвитку техніки та технологій полягає в збільшенні обсягів виробництва, удосконаленні технологічних процесів для поліпшення якості та розширення асортименту продукції. Використання передової техніки, технологій сприяє зниженню витрат. Оцінка ефективності техніки та технологій

базується на аналізі підвищення продуктивності праці, зниженні витрат на виробництво. Раціональні технології спрямовані на комплексну переробку сировини, мінімізацію відходів та вдосконалення витрат на виробництво. Для діагностики стану техніки застосовується такий підхід:

- складання переліку наявної техніки з вказівкою видів, моделей, виробників;
- аналіз характеристик техніки щодо термінів служби;
- оцінка фактичного робочого стану техніки;
- рекомендації щодо майбутнього використання.

Аналіз технологічних процесів включає послідовне дослідження параметрів, зокрема, докладний опис технології, ідентифікацію всіх машин та механізмів, що використовуються, оцінку їх можливостей, аналіз навантаження обладнання, витрат матеріалів та ресурсів і розробку варіантів оптимізації.

Інноваційна діяльність спрямована на швидке впровадження нововведень у виробництво та потребує значних інвестицій, особливо в науково-дослідну роботу.

Аналіз інноваційної діяльності включає порівняння витрат на інновації з результатами їх впровадження. Це робиться для кожного технічного нововведення у постійних цінах, оскільки від початкових інвестицій до реалізації нововведень може минути значний час.

Планування технічного розвитку підприємства повинно бути спрямоване на постійне підвищення технічного рівня виробництва, покращення організації праці, оптимізацію використання ресурсів і забезпечення конкурентоспроможності.

Діагностика виробничого потенціалу

Виробничий потенціал – це сукупність можливостей підприємства для виробництва продукції, включаючи його основні виробничі ресурси, такі як основні фонди, матеріальні запаси, а також паливно-енергетичне забезпечення.

Виділення основних матеріальних, трудових, технічних та вартісних факторів, а також трудомісткості, витрат на матеріали, потребу у фондах, капіталовкладеннях і енергетичних ресурсах, їх вимірювання та оцінка дозволяють встановити *місткість виробничого потенціалу*.

Систематичний аналіз взаємозалежних факторів є ключовою складовою у виборі оптимальних моделей організації виробництва.

Факторний аналіз є також невід'ємною частиною оцінки структури витрат та їх взаємозалежності. Основними характеристиками виробничої діяльності підприємства є обсяг і

асортимент продукції, яку воно виробляє, та обсяг її реалізації.

Обсяг виробництва продукції значною мірою залежить від різноманітних факторів, таких як наявність виробничих можливостей, наявність сировини, матеріалів, комплектуючих, кваліфікованого персоналу та доступ до ринків збуту.

Крім того, обсяг виробництва продукції має вплив на інші аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства, такі як собівартість продукції, прибуток, рентабельність виробництва і фінансовий стан.

Результатами виробничої діяльності підприємства є виконання виробничих планів і програм, випуск продукції (або надання послуг), виробіток на одиницю витрат ресурсів.

Ефективність виробничих результатів визначається використанням трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, задоволенням суспільних потреб і збалансованістю фінансово-господарської діяльності підприємства.

Формування виробничої програми може базуватись на двох підходах. Перший підхід виходить із наявних ресурсів, тоді як другий підхід починається з визначення потреби в продукції. Виробнича програма може враховувати доступні можливості або бути зорієнтованою на задоволення попиту на ринку.

Діагностика маркетингового потенціалу

Маркетинговий потенціал визначається як сукупна можливість маркетингової системи підприємства забезпечити його постійну конкурентоспроможність на ринку. Ця здатність включає в себе змогу планувати та впроваджувати ефективні маркетингові заходи, спрямовані на дослідження попиту, встановлення оптимальних стратегій товарної, цінової, комунікаційної і збутової політики, а також організацію стратегічного планування та контролю за поведінкою товару, конкурентів і споживачів на ринку.

Один з головних викликів у визначенні маркетингового потенціалу полягає у кількісній оцінці. Ця задача не обмежується лише оцінкою потенціалу підприємства, вона також вимагає оцінки потенціалу конкурентів.

На даний момент не існує однозначної методики кількісної оцінки маркетингового потенціалу, яка б була перевіреною на практиці. Один з можливих підходів ґрунтується на циклічній моделі життєвого циклу товару. Згідно з цим підходом, функції маркетингової служби підприємства розподіляються відповідно до стадій та етапів життєвого циклу товару (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Функції служби маркетингу на різних етапах життєвого циклу товару

<i>Стадія життєвого циклу товару</i>	<i>Етап життєвого циклу товару</i>	<i>Функції служби маркетингу</i>
НДДКР (розробка нових та покращення наявних товарів)	Маркетинг	Аналітична функція: вивчення ринку і його структури; споживачів товарів; пошук цільових ринків і сегментація ринку
	НДДКР	Уточнення напрямів НДДКР, технічних вимог, визначення споживчих пошукових вигод та властивостей товару, яким віддають перевагу цільові ринки
Виробництво	Закупівельна логістика	Ініціювання технічних нововведень, участь у забезпеченні якості товару і плануванні асортименту
	Підготовка виробництва	Сертифікація продукції
	Виробництво	Планування і здійснення рекламної кампанії
	Контроль і випробування	
Реалізація (збут)	Пакування і зберігання готової продукції, зберігання якості під час транспортування і зберігання на складі	Організація систем і товароруху Здійснення товарної політики Здійснення цінової політики
	Реалізація і розподіл (збут, обмін)	Організація і стимулювання попиту та збуту Організація збутової мережі (гуртової і роздрібної)
Споживання	Монтаж та експлуатація	Організація сервісу
	Утилізація	Організація освіти персоналу Організація ринку вторинних ресурсів

Маркетинговий потенціал підприємства виражається у рівні виконання його маркетингових функцій на різних етапах розвитку. На кожній стадії цього процесу виявляються чотири основних складові маркетингового потенціалу:

1. Маркетинговий потенціал підприємства на етапі НДДКР.
2. Маркетинговий потенціал підприємства на етапі виробництва.
3. Маркетинговий потенціал підприємства на етапі реалізації й збуту.
4. Маркетинговий потенціал підприємства на етапі споживання.

Діагностування маркетингового потенціалу підприємства враховує циклічний підхід та включає:

- опис життєвого циклу підприємства, в тому числі динаміку розвитку та визначення фактичної стадії, на якій воно перебуває;
- аналіз стадій та етапів життєвого циклу продукції підприємства;
- дослідження та оцінка функцій маркетингового відділу на кожній стадії та етапі життєвого циклу продукції підприємства;
- аналіз життєвого циклу технологій і методів, що використовуються для виробництва продукції та надання послуг;
- вивчення життєвих циклів продукції з точки зору стратегічних сфер діяльності підприємства;
- визначення інтегральної оцінки маркетингового потенціалу підприємства;
- розробка рекомендацій для майбутнього розвитку маркетингового потенціалу підприємства.

При відсутності або обмеженій інформації та обмеженому часі дослідження рекомендовано використовувати *діагностичний підхід* для оцінки маркетингового потенціалу підприємства. Цей підхід передбачає певні *критерії*:

- використання системної моделі та загального системного аналізу об'єкта дослідження;
- розуміння взаємозв'язку діагностичних параметрів з іншими ключовими параметрами системи;
- наявність достовірної та доступної інформації щодо значень діагностичних параметрів.

Послідовність проведення *діагностування маркетингового потенціалу* підприємства включає:

1. Оцінку маркетингового потенціалу підприємства.

2. Аналіз впливу керівництва на маркетингову систему.
3. Оцінку зовнішнього маркетингового середовища підприємства.
4. Аналіз структурних параметрів, що відображають внутрішній стан маркетингової системи.
5. Діагностику маркетингового потенціалу підприємства на основі оцінки та аналізу окремих параметрів маркетингової системи.
6. Розробку рекомендацій щодо подальшого розвитку маркетингової системи та покращення маркетингової діяльності підприємства.

Аналіз та оцінка маркетингового потенціалу за допомогою діагностичного підходу не спрямовані на вимірювання його кількісних характеристик. Замість цього, такий підхід дозволяє виявити слабкі місця у маркетинговій системі, визначити орієнтири та ключові напрямки для майбутнього розвитку, а також розробити рекомендації для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Системний підхід до оцінки маркетингового потенціалу базується на врахуванні всіх складових елементів маркетингової системи підприємства (рис. 3.2). При цьому маркетинговий потенціал розглядається як сукупність окремих потенціалів, які відображають:

- готовність маркетингових ресурсів;
- організаційний механізм маркетингу та його спроможність досягати необхідних результатів;
- зовнішні прояви маркетингової системи;
- внутрішній стан маркетингової системи.

Підхід також розрізняє «жорсткі» і «м'які» елементи організації та управління маркетингом, що визначають маркетинговий потенціал на рівні управління, та елементи, що формують потенціал безпосередньо на рівні маркетингової діяльності.

Отже, маркетинговий потенціал в системному підході охоплює такі складові:

- потенціал маркетингового персоналу;
- потенціал матеріальної бази;
- потенціал маркетингової інформаційної бази;
- потенціал фінансових ресурсів маркетингу;
- потенціал стратегічного планування маркетингу;
- потенціал технологій та методів маркетингу та їх управління;

- потенціал організаційної структури та управління маркетингом;
- потенціал управлінського стилю та організаційної поведінки в маркетингу;
- потенціал навичок персоналу та колективного досвіду вирішення маркетингових завдань.



Рис. 3.2. Структура компонентів маркетингової системи, що визначають маркетинговий потенціал підприємства

Отже, найбільш ефективним є використання системного підходу до оцінки маркетингового потенціалу, оскільки це дозволяє більш повно розглянути всі його аспекти. В порівнянні з циклічним підходом, діагностичний підхід має свої обмеження, оскільки зосереджується на певних аналітичних показниках і не дає можливості для глибокої оцінки маркетингового потенціалу підприємства.

Діагностика фінансового потенціалу

Фінансовий потенціал підприємства відображає його здатність використовувати фінансові ресурси для досягнення стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку. Це концептуальне поняття,

яке охоплює різні аспекти фінансової стійкості, ефективного використання коштів, здатності залучати фінансування та інші фінансові ресурси для реалізації стратегічних проєктів і забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Фінансовий потенціал включає такі *ключові аспекти*:

- *Фінансова стійкість*: здатність підприємства витримувати економічні труднощі та несприятливі зовнішні фактори, не порушуючи своєї діяльності та зобов'язань.

- *Ліквідність*: здатність перетворити активи на готівку або еквіваленти готівки з мінімальною втратою вартості. Це важливо для забезпечення платоспроможності та реалізації оперативних потреб підприємства.

- *Здатність до інвестування*: можливість підприємства залучати фінансування для реалізації нових проєктів, розширення діяльності та здійснення інших інвестиційних заходів.

- *Рентабельність*: здатність генерувати прибуток з діяльності та забезпечувати адекватний рівень рентабельності в порівнянні з витратами та капіталом, вкладеним в підприємство.

- *Здатність залучення капіталу*: можливість підприємства залучати новий капітал через емісію акцій, випуск облігацій або інші фінансові інструменти.

- *Фінансова диверсифікація*: розподіл ризиків та можливостей на різні фінансові інструменти та проєкти для забезпечення більшої стійкості та зниження залежності від одного джерела доходів чи фінансування.

- *Фінансова політика*: сукупність стратегій і рішень, пов'язаних з управлінням фінансами підприємства, які спрямовані на досягнення покращення фінансового стану та реалізацію стратегічних цілей.

Загалом, фінансовий потенціал відображає гнучкість та здатність підприємства адаптуватися до змінних умов ринку, реалізовувати ініціативи та досягати успіху в довгостроковій перспективі.

Діагностування фінансового потенціалу підприємства базується на оцінці його фінансового стану. Для проведення діагностування слід дотримуватись таких *кроків*:

1. Визначення мети діагностування.
2. Експрес-аналіз, який передбачає відбір показників.
3. Деталізований аналіз, що докладніше досліджує фінансовий стан.

4. Обґрунтування рішень на основі отриманих результатів.

Для забезпечення точності оцінок та обґрунтування рішень потрібний докладний та глибокий аналіз. *Експрес-аналіз* обмежується найбільш суттєвими та легкими в розрахунку показниками, що може привести до визначення фінансового стану як дуже надійного або проблемного.

Деталізований аналіз використовується для оцінки здатності підприємства зіткнутися з різними ризиками. Для отримання загальної оцінки надійності підприємства застосовується порівняльний метод розрахунку окремих коефіцієнтів і на основі його результатів роблять попередній висновок про надійність підприємства.

Проте неможливо зробити висновок про надійність підприємства та інші аспекти фінансового стану лише на основі фінансової звітності або експрес-аналізу. Для отримання повної картини необхідна додаткова інформація, така як платіжна дисципліна, робота в кризових ситуаціях, керівництво, спектр діяльності, репутація на фінансовому ринку тощо.

Метою деталізованого аналізу є глибока та всебічна оцінка фінансового стану підприємства в різних періодах, включаючи майбутні. Рівень докладності деталізації залежить від цілей діагностування.

Під час діагностики фінансового стану підприємства основну увагу слід приділяти його фінансовій стабільності та ліквідності. Показники ліквідності та фінансової стабільності взаємодоповнюють один одного, надаючи повну картину фінансового стану підприємства.

3.3. Діагностика потенціалу підприємства на основі рейтингового аналізу

Один із способів комплексного визначення потенціалу підприємства полягає у використанні рейтингового аналізу. Рейтинговий аналіз передбачає порівняльну оцінку діяльності декількох підприємств. *Основна ідея рейтингу* полягає у створенні загальної характеристики на підставі певних ознак, яка дозволяє розташувати підприємства у певному порядку відповідно до зростання або зменшення цих ознак. Ознаки або критерії, що використовуються для класифікації підприємств, можуть відображати різні аспекти їх потенціалу, такі як прибутковість,

ліквідність, платоспроможність, або загальний потенціал, наприклад, надійність та імідж. Оцінка на основі таких критеріїв може включати рівень економічної стійкості підприємства.

Методи створення та призначення рейтингів відрізняються. Рейтинги, що розробляються незалежними рейтинговими агентствами, ґрунтуються на ретельному аналізі офіційної звітності підприємств, особливо їхніх балансів. Відповідність цих рейтингів реальному становищу справ значною мірою залежить від точності звітних даних та використаних систем показників, які служать для оцінки надійності підприємств. Цими видами рейтингів користуються як професіонали, такі як фахівці банків, бірж, підприємницьких асоціацій і аудиторських компаній, так і непрофесіонали, такі як вкладники та акціонери.

Можна виокремити декілька *недоліків*, які зменшують ефективність використання рейтингів оцінок. Давайте розглянемо певні з них:

- *Проблема відображення точного фінансового стану підприємств у балансі залишається нерозв'язаною.* Недосконалість бухгалтерського обліку, а також відсутність узгоджених правил поведінки підприємств на ринку, призводять до недостатнього рівня довіри до фінансової звітності. Використання аудиту та експертних оцінок може частково згладити цю проблему, оскільки вони враховують формальні результати, але експертні оцінки також часто базуються на звітності, яка може не мати підтвердження аудитом.

- *Рейтинг, як правило, визначається на основі звітності за рік або півріччя, рідше за квартал.* Затримка в 2-4 місяці після складання балансів (час, потрібний для збору та обробки даних) є значним недоліком рейтингів. Оскільки фінансовий стан підприємств може змінюватися протягом цього часу, інформація, подана в рейтингах, може вже бути застарілою до їх публікації.

- *Формалізація думок експертів та створення узагальненого критерію для врахування експертних оцінок у позиції підприємств у рейтингу поки залишаються невирішеними завданнями.*

Існують *два основні методи формування рейтингів*: експертний та аналітичний. *Експертний метод* базується на знаннях та кваліфікації експертів, які використовують наявну інформацію та проводять аналіз згідно зі своїми методиками, оцінюючи якісні та кількісні параметри. Під час аналізу, крім економічних показників, також враховуються різні загальні характеристики, такі як організаційно-правова форма, історія створення, наявність філій,

репутація на ринку, наявність ліцензій, товарних знаків та іншого. Крім того, використовуються узагальнюючі показники, такі як статутний капітал, валюта балансу, наявність фондів тощо, а також спеціальні аналітичні фінансові показники, такі як структура інвестицій, ліквідність, прибутковість тощо.

Аналітичний метод ґрунтується виключно на офіційних фінансових звітах підприємства та аналізує лише кількісні показники. Процес аналізу базується на структурованій схемі обчислення коефіцієнтів і визначенні загального (рейтингового) результуючого показника. Можна виділити три ключові етапи цього аналізу.

На першому етапі підприємства проходять через «фільтри», що означає, що на основі формальних ознак визначається, які з них мають сумнівний фінансовий стан або пред'являють підозру щодо достовірності наданої фінансової звітності. Для формування кінцевого рейтингу існують два підходи: створення єдиного рейтингу на основі загального балу та формування категорій рейтингу, де підприємства ранжуються всередині категорій за алфавітом.

Другий етап включає обчислення встановлених методикою коефіцієнтів, шляхом порівняння окремих показників у фінансовому звіті підприємства.

На третьому етапі визначається кінцевий рейтинговий бал, зазвичай, шляхом знаходження суми розрахункових коефіцієнтів, кожному з яких надається вага відповідно до їхнього впливу.

Якість отриманих результатів визначається за повнотою, правильністю та обґрунтованістю розрахунків кінцевого рейтингового балу.

Важливо зазначити, що найбільш докладне та деталізоване дослідження діяльності підприємства може бути проведено лише співробітниками самого підприємства, які мають доступ до повної та достовірної інформації. Ця інформація включає не лише фінансові звіти підприємства, але й детальні аналітичні розшифровки всіх статей та дані зі спеціальних спостережень (архіви, картотеки та інше).

Тим не менше, важливо пам'ятати, що фахівці, які працюють на підприємстві, можуть бути суб'єктивними у своїх оцінках, а також в деяких випадках можуть не мати достатньої компетенції.

Ініціатором рейтингового аналізу є журнал «Fortune», який у 1955 році вперше опублікував список 500 найбільших підприємств

американської промисловості. Починаючи з 1956 року, цей журнал також почав публікувати рейтинг підприємств у сфері обслуговування. Журнал мав окремі розділи, присвячені фінансам, страхуванню, транспорту, торгівлі та комунальному господарству. Для класифікації підприємств використовувалися різні критерії: наприклад, для промисловості – обсяг продажів, для торгівлі – торговельний оборот, для фінансових компаній - активи.

Журнал «Fortune» опубліковував рейтинг 500 американських підприємств, в якому основним критерієм була не сама величина показників, а їхні зміни в часі. Рейтинг враховував зростання прибутковості підприємств та темпи зростання обсягів продажу протягом останніх п'яти років, а також дохідність акцій, обсяг продажів, чистий дохід та частку прибутку в ціні за останній рік. Кожне підприємство розташовувалося за кожним з цих показників, а загальний рейтинг формувався як сума рангів.

Серед сучасних відомих рейтингів можна виділити:

- *Forbes Global 2000*: Forbes складає рейтинг, включаючи 2000 найбільших публічних підприємств у світі за їхньою капіталізацією ринку, прибутками, активами та іншими фінансовими показниками.

- *S&P 500*: фондовий індекс, у кошик якого включено 500 акціонерних підприємств США, що мають найбільшу капіталізацію.

- *Global Fortune 100*: рейтинг включає 100 найбільших міжнародних підприємств, що базуються на критеріях, подібних до Fortune 500, але охоплює підприємства з усього світу.

- *Dow Jones Industrial Average*: рейтинг представляє собою індекс, який включає 30 великих підприємств у Сполучених Штатах і використовується для вимірювання стану американського фондового ринку.

- *NASDAQ-100*: біржовий індекс, який відображає динаміку зміни вартості акцій 100 найбільших підприємств, які присутні у лістингу біржі NASDAQ. В індексі відсутні підприємства фінансового сектора, адже для них існує інший біржовий індекс - NASDAQ Financial-100.

- *S&P Global Platts Top 250 Global Energy Company Rankings*: рейтинг оцінює найбільші глобальні енергетичні підприємства за їхнім фінансовими та операційними показниками.

- *Interbrand Best Global Brands*: рейтинг складається з найцінніших брендів у світі та оцінює їхню вартість та вплив на ринок.

▪ *Global Innovation Index (GII)*: рейтинг оцінює інноваційний потенціал та досягнення різних країн та підприємств у сфері науки та технологій.

▪ *MSCI World Index*: індекс відображає фінансову динаміку близько 1600 підприємств з 23 ринків з всього світу і є популярним серед інвесторів.

▪ *LinkedIn Top Companies*: рейтинг, який щорічно складається соціальною мережею LinkedIn, визначає найпривабливіші підприємства для працевлаштування на основі даних про задоволеність працівників, можливості для кар'єрного зростання та інших чинників.

Цей рейтинг допомагає працівникам знаходити потенційних роботодавців, а також підприємствам залучати талановитих працівників та покращувати свою репутацію як роботодавця.

В цілому рейтинги допомагають інвесторам, аналітикам та громадськості оцінювати розмір і фінансовий стан підприємств у порівнянні одного з одним, можуть використовувати для аналізу ринку, прийняття рішень тощо.

Контрольні питання



1. Які основні організаційні підходи використовуються для діагностики потенціалу підприємства?

2. Які методи діагностики потенціалу підприємства можна застосовувати для оцінки його ресурсів і можливостей?

3. Які форми діагностики потенціалу підприємства можуть бути використані для виявлення його сильних і слабких сторін?

4. Як оцінити маркетинговий потенціал підприємства і які фактори впливають на його успішність на ринку?

5. Як виробничий потенціал впливає на конкурентоспроможність підприємства і як його можна діагностувати?

6. Які фінансові аспекти слід враховувати при діагностиці фінансового потенціалу підприємства?

7. Як кадровий потенціал впливає на ефективність підприємства і як його можна діагностувати?

8. Як можна інтегрувати результати діагностики різних видів потенціалу підприємства для розвитку комплексної стратегії?

9. Як рейтинговий аналіз використовується для діагностики

потенціалу підприємства і які його переваги?

10. Які критерії можна використовувати для рейтингового аналізу потенціалу підприємства?

Список використаних джерел



[8, 9, 10, 16, 20, 23, 28, 30, 31, 40,
43, 46, 49, 60, 63, 64]

ТЕМА 4

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Питання:

4.1. Сутність діагностики конкурентного середовища підприємства.

4.2. Діагностика зовнішнього середовища підприємства.

4.3. Методики діагностики галузі.

4.4. Оцінка конкурентного середовища галузі.

4.5. Ключові фактори успіху та діагностика привабливості галузі.

4.6. Специфіка діагностики конкурентного середовища аграрних підприємств.



4.1. Сутність діагностики конкурентного середовища підприємства

Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення та розвиток конкурентного оточення, яке визначається як сукупність зовнішніх факторів, що впливають на взаємодію підприємств у відповідній галузі. Конкурентне середовище є динамічною за темпами, глибиною та масштабністю на певних ринках складовою економічного оточення.

Конкурентне середовище підприємства – це ринкове оточення підприємства, в якому діють різні суб'єкти господарювання з різними формами власності, що займаються подібною сферою діяльності та мають сильні конкурентні позиції на ринку, що досліджується.

Для створення системи зовнішньої поточної інформації про конкурентів в ієрархічному ринковому оточенні використовуються різні джерела та методичні засоби. Це допомагає менеджерам підприємства отримувати систематичну інформацію про події, які відбуваються на ринку. *Джерелами такої інформації* є:

- глибоке дослідження товару або послуги;
- відвідування спеціалізованих виставок та заходів;
- аналіз звітів підприємств-конкурентів;
- участь у зборах акціонерів;
- спілкування із співробітниками та торговельними агентами конкурентів;
- аналіз рекламних кампаній;

- моніторинг повідомлень у ЗМІ;
- вивчення наукових досліджень та документів експертів;
- використання інформації від спеціалізованих фірм;
- залучення інших джерел інформації.

Основою системи аналізу інформації про конкурентів складають статистичний банк даних і банк моделей, які допомагають систематизувати та аналізувати зібрану інформацію.

Статистичний банк – це сучасні методи обробки інформації про кількісні зміни. Дотримуючись цих методів, можна встановити глибокі та точні зв'язки і взаємозалежності між різними факторами, що впливають на об'єкт дослідження в економічному процесі та його результативність.

Банк моделей є сукупністю механізмів і методологічних інструментів, які дозволяють докладно описати ситуацію всередині підприємства. Ці інструменти використовуються для аналізу та вивчення стану різних аспектів функціонування підприємства.

Вивчення основної мети діяльності конкурента дозволяє встановити, наскільки задоволений він своєю поточною позицією на ринку і спрогнозувати можливі кроки з метою зміни цієї ситуації. Аналізуючи конкурентне оточення та певних конкурентів, важливо зосередитися на наступних ключових напрямках дослідження:

- Чи спрямований конкурент на отримання позиції лідера на ринку?
- Яка філософія конкурента стосовно якості, дизайну товарів, каналів збуту, послуг та ціноутворення? Наскільки успішно він досягає своїх цілей?
- Які фінансові ризики відображаються в діяльності конкурента, які темпи зростання його прибутку і якими стратегіями вони досягаються?
- Організаційна структура управління бізнесом конкурента.
- Підходи до управління персоналом в конкурента.
- Плани щодо нарощення асортименту продукції конкурента.
- Джерела, з яких конкурент залучає нових працівників для свого підприємства.

Характер конкуренції між підприємствами в певній галузі залежить від їхніх цілей, підходів до товарної і цінової політики, методів організації збуту, заходів для спонукання до придбання продукції та фінансового стану. Ці фактори спільно визначають позицію конкурентів на ринку.

Важливо вивчати цілі конкурентів, враховуючи їхню власну

оцінку особистої діяльності – їхнє уявлення про перспективи й місце на ринку. Крім того, здатність ефективно збирати та аналізувати інформацію про наміри конкурентів є ключовою для прогнозування майбутніх змін на ринку.

Головним *результатом діагностування* є:

- обґрунтоване встановлення наявних ризиків або можливостей, що виникають через збільшення конкуренції на ринку;
- оцінка залишкового часу до реалізації масових дій конкурента;
- визначення можливого впливу цих дій на ключові економічні показники підприємства та його позицію на ринку.

4.2. Діагностика зовнішнього середовища підприємства

Термін «*зовнішнє середовище*» непрямого впливу охоплює економічні умови, профспілки, правові акти, цінності у суспільстві, громадську думку, технологічні досягнення, політичні та міжнародні події та інші фактори. Ці взаємопов'язані чинники впливають на функціонування підприємства і визначають напрямок його подальшого розвитку (рис. 4.1).

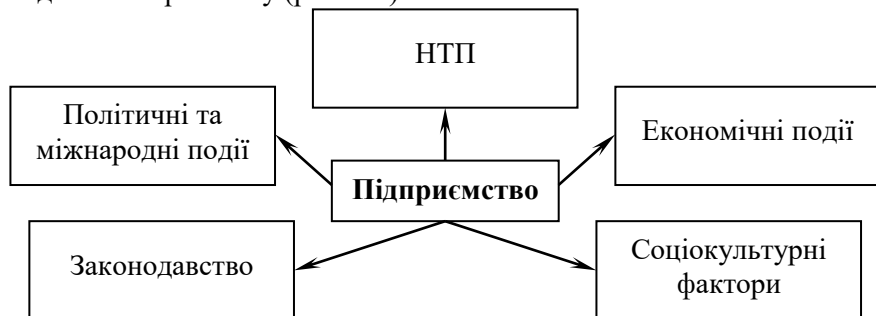


Рис. 4.1. Середовище непрямого впливу на підприємство

Наприклад, впровадження нової автоматизованої технології може надати підприємству конкурентну перевагу. Однак для ефективного використання цієї технології підприємству потрібно знаходити кваліфікованих фахівців із спеціальними навичками та підходами, які виявляють інтерес до нової роботи.

У разі конкуренції на ринку таких спеціалістів, підприємство може бути змушене збільшити заробітну плату, щоб залучити цих фахівців до роботи на своєму підприємстві.

Під час процесу найму працівників підприємство повинно

дотримуватись законодавства, яке забороняє дискримінацію за віком, статтю, національністю.

З роками керівництво підприємства змушене враховувати зростаючу кількість глобальних чинників зовнішнього середовища. Усі підприємства залежать від непрямих впливів зовнішнього середовища, яке, як правило, перебуває поза контролем керівництва. Проте, варто відзначити, що в одних і тих же умовах одні підприємства досягають успіху, тоді як інші можуть зазнати банкрутства.

Діагностування зовнішнього середовища, яке має непрямий вплив на підприємство, проводиться через аналіз економічних, технологічних, соціокультурних, політичних, ринкових та міжнародних факторів.

У глобальній економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього середовища називається PEST-аналізом.

PEST-аналіз (також відомий як *PESTEL-аналіз* або *PESTLE-аналіз*) – це інструмент стратегічного аналізу, який використовується для оцінки впливу зовнішніх факторів на підприємство, бізнес або проєкт. Акронім «PEST» (PESTEL) представляє собою перші літери категорій факторів, які діагностуються:

Політичні (Political): оцінка впливу політичних факторів на діяльність. Може включати правові норми, стабільність уряду, податкову політику, торгові обмеження тощо.

Економічні (Economic): вивчення економічних умов та тенденцій, які можуть вплинути на бізнес. Сюди входять фактори, такі як інфляція, курси валют, економічне зростання, безробіття тощо.

Соціокультурні (Sociocultural): аналіз соціокультурних аспектів, таких як зміни у суспільних цінностях, демографічні тенденції, зміни у споживачьких уподобаннях та поведінці.

Технологічні (Technological): вивчення впливу технологічних змін на діяльність. Включає нові винаходи, інновації, рівень технологічного розвитку тощо.

Екологічні (Environmental): оцінка екологічних факторів та їх впливу на підприємство. Сюди входять питання стосовно екологічних змін, сталого розвитку, екологічних обмежень тощо.

Легальні (Legal): аналіз правового середовища, включаючи законодавство, регулювання, правові обмеження та можливість змін у законодавстві.

PEST-аналіз допомагає підприємствам розуміти зовнішні фактори, які можуть вплинути на їх стратегічне планування,

прийняття рішень та вибір різних напрямків розвитку. Врахування цих факторів допомагає підвищити адаптивність та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Для аналізу зовнішнього середовища важливо встановити рівень невизначеності і спосіб взаємодії підприємства з нею.

Політичні фактори мають значний вплив на внутрішній ринок та є головними в міжнародному бізнесі. Соціальна напруга і політичні кризи можуть значно порушити процеси виробництва та постачання ресурсів, обмежити збут, міжнародну співпрацю тощо. Дії проти уряду чи несподівана зміна режиму, збільшують ступінь невизначеності для підприємств, які експортують або вкладають кошти за кордон. Навіть незначні політичні зміни можуть суттєво вплинути на бізнес.

Прикладом може бути вплив політичних подій на глобальний торговий ринок. Наприклад, встановлення торгівельних санкцій проти певної країни може миттєво вплинути на можливість підприємств з інших країн проводити бізнес з цією країною. Рішення уряду щодо обмежень у торгівлі або імпорту мит може спричинити зміни в попиті та пропозиції на ринку. Крім того, геополітичні конфлікти можуть призвести до змін у логістиці та постачанні ресурсів, що вплине на продуктивність і витрати підприємств. Такі політичні зміни можуть викликати нестабільність у виробничих ланцюгах та завадити планам бізнесу, що підкреслює важливість врахування політичних факторів у стратегічному плануванні підприємств.

Таким чином, кожне підприємство повинно ретельно враховувати політичні ризики перед тим, як вкладати кошти або приймати на себе зобов'язання. Перш за все, слід уникати небезпечних ризиків. Але у випадках, коли це неможливо, і підприємство має намір залишитись на ринку, йому потрібно спрямовувати зусилля на мінімізацію ризиків.

Правові фактори включають в себе нормативні акти та законодавство, які регулюють функціонування підприємств і встановлюють межі їхньої діяльності. Кожне підприємство має свій відповідний правовий статус (наприклад, приватна компанія, холдинг, корпорація, концерн, консорціум, акціонерне товариство і т. д.), який визначає режим його функціонування, обов'язки щодо сплати податків тощо.

Незалежно від поглядів керівництва на закони, підприємство зобов'язано їх дотримуватися. В іншому випадку, може настати відповідальність за порушення законодавства, а в окремих випадках

навіть припинено діяльність підприємства.

Економічні фактори вимагають від керівництва здатності аналізувати зміни в економіці та приймати відповідні рішення щодо подальшої діяльності підприємства. Вплив економічних факторів на підприємство охоплює такі аспекти, як мінімальна заробітна плата, транспортні та логістичні витрати, курс валют, інфляційний тиск, банківські ставки, податкову систему і загальний економічний стан країни.

У цей перелік можуть також входити фактори, які мають вплив на економіку, але не мають винятково економічного характеру. Наприклад, це може бути чисельність населення, якість та доступність природних ресурсів, рівень розвитку технологій тощо. Всі ці аспекти потребують виважених рішень та глибокого аналізу впливу економічних умов на підприємство.

Соціокультурні чинники впливають на функціонування підприємства через вплив соціокультурних умов: рівень освіченості населення, систему цінностей, національні традиції та менталітет. Наприклад, в діловій практиці існує стереотип, що жінки менше схильні до ризику та вважаються менш компетентними керівниками.

Соціокультурні фактори також впливають на продукцію та послуги, які підприємство надає. Прикладом може слугувати виробництво одягу: деякі споживачі готові платити значно більше за вироби відомих дизайнерів, спираючись на їхню популярність та статус у суспільстві.

Соціокультурні чинники також визначають підходи до бізнесу для деяких підприємств. Уявлення споживачів про якісне обслуговування впливає на щоденну роботу роздрібних магазинів, ресторанів та сфери послуг взагалі. Це також відображається у зростаючій увазі до соціальної відповідальності підприємств, які мають враховувати соціокультурні зміни та адаптувати свої підходи ефективніше за конкурентів.

Технологічні аспекти включають державні і приватні інвестиції у науку і техніку, захист інтелектуальної власності через патентні і ліцензійні механізми, тренди в передачі технологій, темпи розробки нової продукції, впровадження інновацій тощо.

Під час діагностики зовнішнього середовища важливо здійснити кількісну оцінку впливу кожного фактора. Зокрема, їх можна оцінити таким чином:

- економічні фактори: +35 %;
- політичні фактори: +15 %;
- соціокультурні фактори: -20 %;

- технологічні фактори: +30 %.

Позначення «+» і «-» вказують на позитивний або негативний вплив кожного фактора. На основі такої вагової оцінки можна робити висновки про загальний вплив та орієнтацію підприємства в умовах зовнішнього середовища.

Фактори зовнішнього середовища, які впливають безпосередньо на підприємство, включають:

- галузь та конкурентне оточення в ній;
- поведінку споживачів (покупців);
- відносини з постачальниками;
- діяльність конкурентів;
- взаємодію з місцевими органами влади;
- спілкування з профспілками та іншими зацікавленими групами.

Ця класифікація є умовною, але, безперечно, усі складові мають значний вплив на подальший розвиток підприємства.

Кожен із вищезазначених факторів може викликати суттєві проблеми для підприємства. Наприклад, відсутність певного постачальника матеріалів або обладнання, або невігідні умови постачання можуть створити труднощі у виробництві конкурентоздатної продукції. Сильні конкуренти, здатні вести жорстку цінову конкуренцію, можуть ускладнити розширення сфери діяльності підприємства і порушити його плани розвитку.

Головна мета діяльності будь-якого підприємства полягає в задоволенні потреб споживачів. Існування та розвиток підприємства вимагають відшкодування витрат на виробництво та отримання прибутку. Це можливо лише тоді, коли споживачі використовують продукцію підприємства для задоволення своїх потреб. Пріоритетною метою під час діагностики впливу споживачів є встановлення рівня попиту на продукцію підприємства.

Попит формується під впливом багатьох факторів, і спочатку важливо визначити найсуттєвіші з них. Аналіз потреб передбачає ідентифікацію сегментів ринку та вибір тих, які найбільше підходять певному підприємству. Додатково, проводиться вивчення поведінки споживачів, розкриття мотивації їх рішень, а також виявлення причин, що можуть призвести до незадоволеності їх потребами.

Споживачі можуть бути розділені на три основні групи:

- населення;
- підприємства та організації;
- посередники.

З боку постачальників головними впливовими факторами є:

ціни на ресурси або сировину, якість матеріальних ресурсів і договірні умови.

Постачальники відіграють важливу роль у впливі на підприємство, оскільки умови постачання, ціни, система знижок, які надають постачальники, безпосередньо позначаються на собівартості продукції. Це, в свою чергу, впливає на конкурентоспроможність як продукції, так і самого підприємства-виробника.

Існують такі типи постачальників: капіталу, трудових ресурсів, матеріалів, сировини, обладнання. Якість продукції від постачальників має прямий вплив на якість продукції підприємства-споживача. Тому важливо докладно вивчити інформацію про якість, технічні характеристики товару, ціни, умови постачання, форми платежу та особливості його використання. Також важливим є забезпечення організованих поставок, так як невчасні поставки можуть негативно позначитись на функціонуванні підприємств-споживачів.

Конкуренти відіграють ключову роль у впливі на діяльність підприємства. Для оцінки конкурентів (наявних та потенційних) можна використовувати такі критерії:

- частка ринку, яку вони обслуговують;
- імідж, репутація та відомі торгові марки;
- фінансовий стан;
- рівень інноваційності, наявність патентів і ліцензій;
- використання передових технологій;
- наявність виробничих потужностей (зайвих або недостатніх);
- гнучкість у пристосуванні до змін;
- наявність висококваліфікованих кадрів та інші.

Також в зовнішньому середовищі безпосереднього впливу знаходяться інші контактні аудиторії, такі як фінансові установи, що надають кошти (банки, інвестиційні компанії, страхові компанії), ЗМІ, громадські організації, групи громадської думки, релігійні організації, общини та місцеві органи влади.

4.3. Методики діагностики галузі

Діагностика галузі – це оцінка пропозиції. Методики діагностики галузі в основному спрямовані на оцінку пропозиції в даному ринковому сегменті. Аналізуються як кількісні, так і якісні аспекти виробництва, зокрема звертаючи увагу на важливу роль конкуренції та конкурентів у формуванні пропозиції. Ці фактори визначають обсяги пропозиції, якість товарів, ціни та витрати на виробництво.

При діагностиці тенденцій у формуванні пропозицій використовується ретроспективна та передбачувана інформація про зовнішні (незалежні, екзогенні) та внутрішні (залежні, ендегенні) фактори, що є результатом обраної політики підприємства у відповідних напрямках діяльності.

Здійснення діагностики загальної ситуації та конкурентного середовища в галузі може бути організовано наступним чином:

1. Визначення ключових техніко-економічних показників, що характеризують галузь.

2. Оцінка конкурентних сил, які впливають на галузь та визначення їх впливу на ситуацію в галузі.

3. Вивчення факторів, які можуть впливати на зміну конкурентних сил у галузі.

4. Виявлення підприємств з найсильнішими та найслабшими конкурентними позиціями.

5. Прогнозування можливих кроків конкурентів у майбутньому.

6. Встановлення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі.

7. Прийняття остаточних рішень щодо привабливості галузі та забезпечення високого рівня рентабельності.

Це допомагає визначити наявні тенденції та потенційні можливості в галузі, а також сприяє розробці стратегічних рішень для досягнення конкурентних переваг.

Враховуючи, що галузі мають помітні відмінності у своїй структурі та основних характеристиках, діагностування рівня конкуренції в них починають з огляду ключових техніко-економічних параметрів. Серед основних техніко-економічних показників, що використовуються для оцінки загальної ситуації в галузі, можна виділити:

- обсяг ринку (річний дохід, обсяг валової продукції);
- темпи росту розмірів ринку;
- стадія життєвого циклу товарів;
- кількість підприємств на ринку;
- рівень вертикальної інтеграції;
- легкість проникнення на ринок та виходу з нього;
- наявність технологій та інновацій;
- характеристики продукції;
- ефект від масштабу виробництва;
- використання виробничих потужностей;

- прибутковість галузі.

Економічні показники галузі впливають на формування стратегічних рішень. Ступінь стратегічної значущості певних економічних параметрів наведено в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Приклад стратегічного значення головних економічних характеристик галузі

<i>Фактор (характеристика)</i>	<i>Стратегічне значення</i>
1	2
Розміри ринку	Невеликі ринки не приваблюють потужних/нових конкурентів; широкі ринки часто привертають увагу корпорацій, що зацікавлені у залученні підприємств із сильними конкурентними позиціями у певній галузі
Темпи росту ринку	Швидке зростання полегшує проникнення на ринок, уповільнення росту призводить до виходу з ринку найбільш слабких підприємств
Надлишки або нестача потужностей	Надлишки виробничих потужностей призводять до зниження цін та прибутків, скорочення потужностей до зростання
Прибутковість галузі	Висока прибутковість сприяє появі на ринку нових підприємств, низька - скороченню їх кількості
Перешкоди для входу на ринок або виходу з нього	Високі бар'єри захищають позиції підприємств, що вже діють на ринку, низькі - роблять їх позиції уразливими для підприємств-новачків
Ціна продукції	Більше покупців купують за нижчими цінами
Стандартні товари	Покупці мають перевагу, бо їм легше переключатись з одного продавця на іншого
Швидкі технологічні зміни	Підвищується ризик: інвестиції в цих умовах можуть виявитись малопродуктивними через швидкий моральний знос
Вимоги до розмірів необхідних капіталовкладень	Жорсткі вимоги підвищують ризик, стає важливим ретельний розрахунок часу, виникають бар'єри входу та виходу з ринку
Вертикальна інтеграція	Підвищує вимоги до розмірів капіталу, призводить до сильних відмінностей щодо конкурентоздатності та витрат на виробництво
Економія на масштабах виробництва	Збільшує частку ринку, необхідну для досягнення конкурентоздатності за витратами
Швидке оновлення асортименту продукції	Скорочує життєвий цикл товару, збільшує ризик того, що конкуренти зможуть вийти вперед

4.4. Оцінка конкурентного середовища галузі

Діагностика ситуації в галузі включає глибоке дослідження конкуренції, що проявляється в цій галузі, виявлення її джерел та оцінку впливу конкурентних сил.

Стан конкуренції в галузі за концепцією М. Портера можна охарактеризувати за допомогою таких *конкурентних сил*:

- Суперництво між підприємствами всередині галузі.
- Спроби підприємств з інших галузей залучити клієнтів за допомогою своїх товарів.
- Можливість появи нових конкурентів всередині галузі.
- Здатність постачальників диктувати свої умови підприємствам.
- Здатність споживачів продукції підприємства встановлювати свої вимоги.

Види конкуренції в галузі можуть бути такими:

- Запекла конкуренція.
- Інтенсивна конкуренція.
- Нормально-уповільнена конкуренція.
- Привабливо-слабка конкуренція.

Конкурентна боротьба вважається інтенсивною, якщо дії конкуруючих підприємств призводять до зниження середнього рівня прибутку в галузі. У випадку помірної конкуренції більшість підприємств отримує середній прибуток для галузі. Слабка конкуренція вказує на те, що більшість підприємств може одержати прибуток вищий за середній рівень, інвестуючи лише в виробництво.

Різні рівні суперництва призводять до різкої конкурентної боротьби.

На *ступінь інтенсивності конкуренції в галузі* впливають:

- *Кількість конкуруючих підприємств*, які близькі за розмірами та обсягами виробництва. Більша кількість суперників збільшує ймовірність виникнення нових стратегічних ініціатив.

- *Темпи зростання попиту на продукцію*. В галузях з швидким зростанням попиту конкуренція зазвичай послаблюється, так як підприємства зосереджуються на задоволенні попиту, а не на боротьбі за покупців. Проте, якщо зростання сповільнюється або відбувається різке зниження споживчого попиту, підприємства можуть знижувати ціни та вживати інші заходи для збільшення продажів, що призводить до збільшення конкуренції.

- *Умови господарювання в галузі*, які впливають на цінову політику та інші методи збільшення обсягів продажів та

виробництва.

▪ *Витрати споживачів на перехід від одного бренду до іншого.* Низькі витрати на зміну бренду полегшують завдання підприємству перетягнути споживачів від конкурентів. Високі витрати на зміну бренду, навпаки, захищають виробників від зусиль конкурентів залучити споживачів їхньої продукції.

▪ *Не вдоволеність декількох підприємств своєю часткою ринку та прагнення збільшити її за рахунок конкурентів.* Підприємства, які відчувають загрозу від погіршення своєї позиції або мають фінансові труднощі, можуть вживати агресивні заходи, такі як поглинання конкурентів, розробка нових видів продукції, зниження цін, що може призвести до посилення конкуренції за частку ринку.

▪ *Швидкість зростання прибутку завдяки успішним стратегічним рішенням.* Конкуренція підсилюється зростанням прибутку від успішних стратегічних дій. Чим більший потенційний прибуток, тим більш ймовірно, що підприємства вживатимуть відповідні заходи для отримання цього прибутку, що в свою чергу залежить від того, як швидко конкуренти відповідатимуть на такі дії.

▪ *Рівень витрат на вихід з ринку.* Конкуренція підсилюється, коли витрати на вихід з ринку перевищують витрати на те, щоб на ньому залишитись та взяти участь у конкурентній боротьбі. Це стає бар'єром для підприємств, які залишаються на ринку, незважаючи на низькі прибутки.

▪ *Відмінності в пріоритетах, стратегіях та ресурсах різних підприємств.* Чим більше відмінностей в пріоритетах, стратегіях, ресурсах та характеристиках керівників різних підприємств, тим складніше передбачити хід конкуренції та вплив інших підприємств на ринку.

▪ *Політика підтримки неприбуткових підприємств великими компаніями.* Конкуренція зростає, коли великі компанії з інших галузей купують підприємства, що перебувають на межі банкрутства в певній галузі, та намагаються запобігти їхньому банкрутству.

Якщо загалом конкурентні сили не мають значного впливу на ситуацію в галузі, то ця галузь стає більш привабливою з точки зору отримання великих прибутків. Ідеальне конкурентне середовище включає в себе такі елементи, як слабка позиція постачальників і споживачів, відсутність аналогічних товарів, високі вхідні бар'єри на ринок та помірна конкуренція між виробниками. Проте, якщо хоча б одна з цих конкурентних сил є достатньо потужною, галузь може бути привабливою з точки зору конкуренції лише для тих

підприємств, які мають вже сильне позиціонування на ринку та ефективні ринкові стратегії, що дозволяють їм відстояти свої позиції в умовах зростаючої конкуренції.

Умови в галузі та рівень конкуренції зазнають змін, оскільки певні сили перебувають у русі і сприяють або навіть призводять до змін. Саме тому важливо визначити ті сили, які відіграють найбільш значущу роль і формують характер змін, вони називаються *рушійними силами*.

На рівень конкуренції в галузі можуть впливати такі *рушійні сили*:

- зміни в тенденціях розвитку галузі;
- зміни у складі споживачів та їхніх потреб;
- введення нових видів продукції;
- технологічні зміни;
- зміни в системі маркетингу;
- поява на ринку або вихід з нього великих підприємств;
- поширення інновацій;
- швидка глобалізація галузі;
- зміни в структурі витрат;
- зміна рівня продуктивності;
- зміна споживчих вподобань від диференційованих до стандартних товарів (або навпаки);
- вплив змін у законодавстві та політиці уряду;
- зміни суспільних цінностей, орієнтацій та способу життя;
- послаблення впливу факторів невизначеності та ризиків.

Заради успішної присутності на ринку та захисту підприємства від негативного впливу конкурентних сил, керівництво повинно ретельно розробити стратегію, яка:

- ізолювала б підприємство від впливу конкурентних сил настільки, наскільки це можливо;
- впливала б на правила конкуренції в галузі таким чином, щоб це було вигідно для підприємства;
- забезпечувала б сильну та надійну позицію, яка гарантувала б успіх у конкурентній боротьбі.

Один із методів для діагностики конкуренції в галузі - це карта стратегічних груп. Ця карта дозволяє порівняти конкурентні позиції підприємств, що працюють у даній галузі.

Стратегічна група конкурентів – це група підприємств, які займають схожі позиції на ринку та конкурують один з одним, використовуючи подібні конкурентні переваги і методи.

Підприємства потрапляють в одну стратегічну групу, якщо вони мають схожі характеристики, такі як розмір та асортимент продукції, застосовують схожі конкурентні стратегії, працюють в одному діапазоні «ціна-якість», мають спільних замовників і функціонують з однаковими орієнтирами.

Серед інших факторів, які враховуються при формуванні стратегічних груп, можна виділити такі:

- географічне охоплення діяльності;
- кількість ринкових сегментів, які обслуговуються;
- різноманітність торгових марок;
- витрати на інновації;
- рівень використання виробничих потужностей;
- цінова політика;
- структура власності.

Різні галузі можуть мати різну кількість стратегічних груп. Процес *створення карти стратегічних груп* передбачає такі кроки:

▪ Вибирають найважливіші характеристики продукції або підприємств та обирають дві з них.

▪ Створюють матрицю або карту, використовуючи ці дві характеристики.

▪ Розраховують значення обраних характеристик для певних видів продукції або підприємств і відображають ці дані на карті.

▪ Об'єкти, які розташувалися близько один до одного на карті, групуються в одну стратегічну групу.

Кожне підприємство вибирає самостійно, за якими параметрами порівнювати інші підприємства. Таким чином, кількість карт стратегічних груп буде дорівнювати кількості обраних характеристик для порівняння. Наявність різних карт з різними наборами характеристик може допомогти визначити рівень та тип конкуренції як в галузі загалом, так і серед певної стратегічної групи.

Основними конкурентами є підприємства, які входять до однієї стратегічної групи. Однак, якщо стратегічні групи розташовані близько одна до одної, то конкуренція може виникнути не лише між окремими підприємствами, але й між цілими стратегічними групами. Зміцнення чи ослаблення позицій певних груп і підприємств пов'язане з отриманням або втратою конкурентних переваг. Зміни в характеристиках підприємств можуть спричинити їх перехід з однієї стратегічної групи до іншої.

Вивчення можливих дій найближчих конкурентів є обов'язковим. Якщо підприємство не звертає увагу на своїх

конкурентів, воно ризикує увійти в конкурентну боротьбу без достатньої інформації. Стратегія конкурентів та їхні майбутні дії мають прямий вплив на стратегічні рішення підприємства: підприємству потрібно прийняти захисну позицію у відповідь на дії конкурентів або вжити агресивних заходів, якщо ситуація цього вимагає.

Вивчення даних про становище конкурентів в галузі, їх стратегічні цілі та підходи до конкурентної боротьби дозволяє отримати відносно швидке уявлення про головних конкурентів. Визначення головних підприємств на певний момент є відносно простим завданням. Однак це не означає, що ці лідери будуть такими завжди. Деякі з них можуть втратити свою позицію або бути нездатними ефективно конкурувати в майбутньому. Інколи підприємства, що довгий час займали передові позиції, швидко відступають, а іншим не вдається зберегти своє лідерство на тривалій період.

Отже, наявність лідерської позиції сьогодні не гарантує її збереження у майбутньому. Під час розгляду питання про вибір конкурента для ринкової боротьби, важливо зосередитися на аналізі його потенційних можливостей працювати краще, порівняно з іншими підприємствами. Надійність утримання певної частки ринку підприємством залежить від стійкості, тиску з боку конкурентів, наявних конкурентних переваг, а також від того, чи стане це підприємство об'єктом атак інших гравців у галузі.

Прогнозування найближчих кроків конкурентів – це найскладніша, але дуже важлива складова аналізу їхньої діяльності. Розуміння ситуації, в якій перебувають підприємства-конкуренти, вивчення їхніх стратегічних намірів і оцінка стану на ринку можуть суттєво сприяти передбаченню можливих кроків конкурентів. Підприємства, що ведуть агресивну конкурентну боротьбу, часто вживають нових стратегічних ініціатив. Конкуренти, задоволені своєю поточною позицією, зазвичай зберігають свою діючу стратегію та вносять лише незначні корекції. Підприємства, що перебувають у несприятливому становищі, змушені вживати нових активних або оборонних стратегічних заходів.

Ефективне накопичення інформації про конкурентів допомагає зрозуміти їхні наміри і передбачити їхні дії. Це дає можливість визначити кращі контрзаходи та розробити оптимальний план дій для власного підприємства. Такий підхід допомагає випередити можливі конкурентні ходи та досягти більш вдалих результатів у стратегічній грі на ринку.

4.5. Ключові фактори успіху та діагностика привабливості галузі

Ключові фактори успіху галузі – це набір стратегічних дій, конкурентних можливостей та результатів діяльності, які кожне підприємство повинно забезпечити для того, щоб бути конкурентоздатним та досягти позитивних фінансових результатів. Ці ключові фактори можуть бути неоднаковими в різних галузях, вони можуть змінюватися з часом та обумовлені змінами в загальній ситуації на ринку.

Ключові фактори успіху охоплюють кілька аспектів:

- *Технологічний аспект*, який включає якість наукових досліджень, інноваційні можливості у виробничому процесі, розробку нових видів продукції, ефективне застосування існуючих технологій.

- *Виробничий аспект*, який враховує низьку собівартість виробництва продукції, її якість, використання виробничих потужностей, розташування підприємства, доступ до кваліфікованої робочої сили та високу продуктивність праці.

- *Аспект реалізації продукції*, який охоплює розгалужену мережу гуртових дистриб'юторів, широкий доступ до точок роздрібною торгівлі, а також ефективність витрат на реалізацію продукції.

- *Маркетинговий аспект*, який включає кваліфікацію працівників відділу продажу, доступність технічної підтримки для клієнтів, виконання замовлень покупців, різноманітність продукції.

- *Професійні навички*, такі як підприємливість, інноваційність у сфері контролю якості, технологічна компетентність, здатність до створення ефективної реклами, компетентність у дизайні.

- *Організаційні здібності*, такі як рівень інформаційних систем, готовність швидко реагувати на зміни, інноваційність в менеджменті.

- *Інші фактори*, включаючи позитивний імідж, низькі загальні витрати, вдале розташування, комунікабельність, доступ до фінансових ринків та наявність патентів.

Важливо враховувати, що ключові фактори успіху галузі можуть відрізнятися, а їхнє визначення та дотримання допомагають забезпечити конкурентний стан та досягнення поставлених цілей для конкретного підприємства.

Кожне підприємство повинно обрати лише обмежену кількість з можливих ключових факторів, зазвичай не більше трьох-чотирьох, і серед них виділити два, які є найбільш важливими. У різних галузях існують свої вимоги до ключових факторів успіху, які відображають

особливі характеристики цих галузей.

Ключові фактори успіху можуть значно відрізнятися в залежності від типу діяльності та обраної ринкової стратегії. Тому кожне підприємство має змогу виокремити свої особливі фактори успіху, провести їх діагностику та зосередитися на їх підсиленні, щоб покращити свій бізнес.

Важливо пам'ятати, що різні ключові фактори успіху можуть мати різну впливовість. Тому доцільно проводити оцінку цих факторів на основі їхньої значущості. Приклади визначення ключових факторів успіху представлені в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Приклади визначення ключових факторів успіху

<i>Ключові фактори успіху</i>	<i>Вага</i>	<i>Оцінка в балах</i>	<i>Значення</i>
1. Здатність завершувати проекти вчасно	0,5	6	3
2. Якість продукції	0,3	6	1,8
3. Кваліфікація персоналу	0,2	8	1,6
Разом	1	-	6,4

Ключові фактори успіху визначають сфери, в яких підприємство повинно досягти максимальної ефективності, а також ресурси та навички, необхідні для цього.

Аналіз ключових факторів успіху може бути корисним і використовуватися всіма підприємствами з кількох причин:

- Він змушує фахівців ретельно обдумувати ті аспекти, які є ключовими для досягнення успіху.
- Дозволяє порівняти конкурентоспроможність основних конкурентів із орієнтацією на визначені ключові фактори.
- Виокремлює напрямки, в яких можливі більш ефективні дії для покращення загального становища підприємства.

Аналіз ключових факторів успіху є важливим етапом стратегічного планування для будь-якого підприємства. Це процес визначення тих аспектів діяльності, які мають вирішальний вплив на досягнення конкурентних переваг і фінансового успіху підприємства. Визначити і розробити ці ключові фактори є надзвичайно важливо, оскільки вони визначають те, в чому підприємство має бути найбільш ефективним, щоб здолати конкуренцію і забезпечити сталий розвиток.

Кожна галузь має свої унікальні вимоги до ключових факторів успіху. Наприклад, для підприємств сфери виробництва важливими є оптимізація виробничих процесів, зменшення витрат на виробництво та використання виробничих потужностей. У той же час, для підприємств у сфері послуг ключовими можуть бути висока якість обслуговування, розробка інноваційних послуг та ефективне управління відносинами з клієнтами.

Діагностика ключових факторів успіху має кілька корисних аспектів. По-перше, вона спонукає команду фахівців детально подумати про те, що саме впливає на успіх підприємства і на чому варто зосередитися в першу чергу. По-друге, порівняння конкурентоспроможності підприємства з основними конкурентами дає можливість побачити, в чому саме воно випереджає їх і де можна покращити роботу. По-третє, діагностування виокремлює напрямки, де можливі додаткові зусилля для поліпшення позицій підприємства, що допомагає зосередити ресурси на найбільш важливих завданнях.

В цілому, розуміння і визначення ключових факторів успіху допомагає підприємствам бути прозорими у своїх стратегічних цілях, зосереджувати увагу на найважливіших аспектах та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

Завершальним етапом діагностики галузі та конкурентної ситуації в ній є оцінка її привабливості і визначення майбутніх перспектив. Даний етап спрямований на визначення того, наскільки привабливою або непривабливою буде галузь в найближчому майбутньому і в довгостроковій перспективі.

Діагностика привабливості галузі базується на ряді ключових факторів, серед яких:

- *Потенціал росту галузі:* визначається можливістю галузі рости та розвиватися в перспективі.

- *Вплив рушійних сил:* аналізується, як вплив факторів, таких як зміни в технологіях, економічна ситуація тощо, може вплинути на галузь.

- *Вхід до галузі потужних підприємств:* оцінюється можливість великих підприємств входити на ринок та конкурувати в галузі.

- *Стабільність попиту:* аналізується, наскільки стабільний попит на продукцію або послуги галузі.

- *Зміна впливу конкурентних сил:* враховується, як сильна конкуренція між підприємствами в галузі може вплинути на її

привабливість.

- *Проблеми в галузі*: оцінюється серйозність проблем, з якими стикається галузь в цілому.

- *Ризик і невизначеність*: аналізується рівень ризику та ступінь невизначеності, пов'язаних з галуззю.

- *Зміна прибутковості*: розглядається, як зміни в діях конкурентів та рушійних силах можуть вплинути на прибутковість галузі.

Ці фактори допомагають визначити, чи є галузь привабливою для інвестування та розвитку бізнесу.

Аналіз привабливості галузі зазвичай виконується відповідно до наступної схеми:

1. Встановлення основних техніко-економічних параметрів галузі, таких як темпи росту ринку, географічні характеристики, структура галузі, рівень капіталовкладень, можливості економії на масштабах виробництва.

2. Аналіз конкурентного середовища, включаючи оцінку інтенсивності конкуренції, загрозу входження нових підприємств на ринок, вплив постачальників і покупців на ситуацію в галузі.

3. Виявлення рушійних сил, які можуть впливати на галузь, таких як технологічні зміни, зміни в економічному середовищі тощо.

4. Оцінка конкурентної позиції основних підприємств у галузі, визначення, чи є їх позиція сприятливою або негативною.

5. Аналіз стратегій підприємств-конкурентів, включаючи ймовірні дії у майбутньому, їхню реакцію на зміни в галузі.

6. Виявлення ключових факторів успіху, які визначають, що саме необхідно для досягнення успіху в галузі.

7. Оцінка перспектив галузі та загальної її привабливості, включаючи вивчення факторів, які її роблять привабливою або непривабливою, основні проблеми галузі, можливість отримання прибутку.

Під час виконання діагностики галузі та конкуренції в ній дотримуються наступних правил:

- Аналіз зовнішнього середовища вимагає глибокого розуміння, а не простого механічного застосування формул.

- Повний аналіз галузі та конкуренції в ній виконується, зазвичай, кожні 1-3 роки, для підтримання актуальності отриманих даних і оцінок.

Діагностика привабливості галузі є необхідною складовою стратегічного планування кожного підприємства. Оцінка

привабливості дозволяє підприємствам краще розуміти своє оточення, визначити потенційні ризики та можливості, а також адаптувати свої стратегії залежно від змін в галузі та конкурентному середовищі.

Оцінка конкурентного середовища дозволяє визначити ступінь конкуренції в галузі та зрозуміти, наскільки важко чи легко буде вийти на ринок новим підприємствам. Це важливо при прийнятті рішення щодо входу в новий сегмент ринку чи збереженні поточної позиції.

Ключові фактори успіху важливі для того, щоб визначити, які аспекти діяльності підприємства є найбільш важливими для досягнення конкурентних переваг. Вони стають основою для формування стратегії підприємства і можуть включати: технологічний потенціал, якість продукції, реакцію на зміни ринку тощо.

Надійне діагностування привабливості допомагає підприємствам уникнути ризиків і визначити оптимальний напрямок розвитку. Передбачення можливих змін у галузі дозволяє підприємствам готуватися до нових умов та змінювати свої стратегії завчасно.

Крім того, регулярне діагностування привабливості галузі допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними та адаптованими до змін, що відбуваються в бізнес-середовищі.

4.6. Специфіка діагностики конкурентного середовища аграрних підприємств

Оцінка конкурентного середовища аграрних підприємств є важливим завданням для їхнього успішного функціонування та розвитку. Основні особливості оцінки конкурентного середовища в аграрному секторі включають наступні аспекти:

- *Специфіка галузі:* аграрна галузь має свої унікальні особливості, такі як залежність від природних факторів (погода, ґрунти), сезонність робіт, довгострокові цикли виробництва, що робить оцінку конкурентного середовища більш вразливою до зовнішніх впливів.

- *Постачальники і покупці:* аграрні підприємства взаємодіють зі своїми постачальниками (насіння, добрива, ПММ, пестициди, обладнання) та покупцями (ринки збуту, переробні підприємства). Оцінка конкурентного середовища вимагає розуміння динаміки цих

відносин та можливих стратегічних змін.

▪ *Сільськогосподарські ринки*: ринок продукції сільськогосподарського виробництва також має свої особливості, такі як велика конкуренція, цінова вразливість до природних катастроф або економічних криз, а також регулювання з боку уряду.

▪ *Технологічні інновації*: аграрна галузь стає все більш технологічною, і важливо оцінювати, які технології та інновації використовують конкуренти. Це може включати в себе використання сучасного обладнання, цифрові рішення для управління підприємством та інші технологічні підходи.

▪ *Регулювання та підтримка*: аграрні підприємства часто піддаються регулюванню та підтримці з боку уряду, яке може впливати на їхню конкурентоспроможність. Оцінка поточного регулювання та його можливих змін є важливою частиною діагностування.

▪ *Екологічні аспекти та сталий розвиток*: зростаюча увага до екологічних питань та проблем сталого розвитку у сільському господарстві може вплинути на конкурентну динаміку галузі. Оцінка впливу таких чинників на аграрні підприємства є важливою.

▪ *Географічні фактори*: географічне розташування аграрного підприємства може мати важливе значення для його конкурентоспроможності, оскільки воно впливає на доступ до ресурсів, транспортну інфраструктуру і ринки збуту.

Для успішної оцінки конкурентного середовища аграрних підприємств важливо проводити систематичний аналіз з врахуванням усіх зазначених особливостей і визначати стратегії, що дозволять підприємству досягти конкурентної переваги в даному контексті.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність аграрного підприємства – це стратегія, наявність різних ресурсів (матеріальних, трудових та фінансових), потенціал для інновацій та результативність управління. Детальний і глибокий аналіз цих показників підкріплюється розрахунками *індексів конкурентоспроможності*, які визначаються шляхом порівняння фактичних значень рентабельності або прибутковості з їх середніми значеннями для регіону, що вивчається. Ці індекси допомагають оцінити можливість виживання та успішного існування продукції (підприємства) на ринку в певному регіоні і водночас відсутність можливості конкурувати в іншому. Особливо важливий аналіз таких індексів у секторах молочної та м'ясної продукції, а також у галузі овочівництва. У випадку, коли розрахунковий індекс

конкурентоспроможності менше одиниці, це може вказувати на необхідність переорієнтації економічної діяльності та на відсутність достатніх умов для конкурентної боротьби. У випадку, коли індекс перевищує одиницю на декілька пунктів, це може вказувати на правильність обраного економічного курсу.

Ці показники порівнюються для всіх видів продукції, які виробляються в даному регіоні в різні періоди часу. Аналіз і порівняння цих показників допомагають зекономити різні види ресурсів та знайти способи їх оптимізації.

Зазвичай будь-яке сільськогосподарське підприємство, яке бере участь у ринкових відносинах, стикається з впливом двох конкурентних складових. По-перше, це конкуренція виробників однакових товарів в одному регіоні, де важливі цінові, якісні і асортиментні аспекти. По-друге, існує необхідність в глибокій переробці виробленої продукції у вигляді економічно привабливих видів продукції, що значно підвищило б зацікавленість в них споживачів і знизило загальні витрати.

Отже, діагностика конкурентного середовища аграрних підприємств вимагає комплексного підходу, який враховує всі вищезазначені особливості. Це допомагає підприємствам бути більш конкурентоспроможними, ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та розвиватися в умовах постійних викликів для аграрного виробництва.

Контрольні питання



1. Які основні цілі та завдання діагностики конкурентного середовища підприємства?
2. Які методи та інструменти використовуються для зовнішньої діагностики підприємства?
3. Які основні критерії оцінки конкурентного середовища галузі?
4. Яким чином визначаються ключові фактори успіху для підприємства?
5. Як визначити ступінь привабливості галузі для інвесторів?
6. Які особливості діагностики конкурентного середовища для аграрних підприємств?
7. Які фактори включає внутрішня діагностика конкурентного середовища підприємства?
8. Які макроекономічні фактори можуть вплинути на

діагностику конкурентного середовища?

9. Які основні відмінності між SWOT-аналізом і PEST-аналізом у контексті діагностики конкурентного середовища?

10. Як часто необхідно проводити моніторинг конкурентного середовища, і які інструменти використовувати для цього?

Список використаних джерел



[17, 30, 33, 38, 39, 40, 43, 44, 49, 54, 56, 60, 65]

ТЕМА 5

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Питання:

- 5.1. Сутність та оцінка конкурентоспроможності та конкурентного статусу підприємства.
- 5.2. Методика SWOT-аналізу підприємства.
- 5.3. Особливості PIMS-аналізу для визначення конкурентної стратегії підприємства на ринку.
- 5.4. Оцінка конкурентоспроможності продукції.
- 5.5. Діагностика стратегічного протистояння підприємств-конкурентів.



5.1. Сутність та оцінка конкурентоспроможності та конкурентного статусу підприємства

Нині економічні процеси розвиваються досить динамічно, що спонукає підприємства пристосовуватися до швидкозмінного зовнішнього та внутрішнього середовища. У таких умовах успішність підприємства визначається тим, наскільки швидко воно може адаптуватися до змін та пристосуватися до нових умов господарювання.

Адаптація підприємств до ринкових умов часто залежить від ефективності їх системи управління і вміння керівництва формулювати та втілювати короткострокові і довгострокові цілі.

Дослідження діяльності вітчизняних підприємств свідчать, що деякі з них до сих пір не змогли адекватно вивчити ринок та розробити продукцію, яка відповідає би потребам цього ринку. Це призвело до їхньої неготовності брати участь у жорсткій конкурентній боротьбі.

Це свідчить про необхідність покращення управлінських навичок і здатності підприємств адаптуватися до змін на ринку, а також про необхідність більшої уваги до дослідження та розуміння потреб споживачів і ринкових умов для забезпечення успішної конкурентоспроможності.

Поширеними причинами нестійкого становища підприємств на ринку можуть бути:

- Недостатнє вивчення цілей та намірів найближчих конкурентів.
- Неадекватне реагування на потреби споживачів.
- Помилки у визначенні пріоритетів розвитку.

- Інтенсивна конкуренція в галузі.
- Однобічна стратегія в реалізації товарної політики підприємства.
- Відсутність можливостей для ведення цінової конкурентної боротьби.
- Фінансова нестабільність підприємств.
- Відсутність системи довгострокового планування.
- Використання застарілих систем і методів управління підприємством.
- Використання застарілої техніки і технології.
- Використання неефективних методів організації збуту та просування товару.

Ці фактори можуть значно впливати на конкурентоспроможність підприємства та його стабільність на ринку. Ефективне управління і адаптація до змін можуть допомогти підприємствам зберегти стійке положення на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства - це складне поняття, яке використовується в різних контекстах і має багато різних тлумачень. Однак в загальних рисах, *конкурентоспроможність підприємства* визначається наявністю переваг перед конкурентами на ринку певної галузі. Це поняття не є статичним і відображає здатність підприємства адаптуватися до змін в економічному середовищі.

Теорія конкурентних переваг розвивалася разом із становленням ринкової економіки. Перші пояснення конкурентних переваг включали в себе забезпечення нижчих витрат виробництва товарів, як це запропонував Девід Рікардо.

Згодом, концепцію конкурентних переваг розширили до ефективного використання надлишкових факторів виробництва, зокрема за моделями Елі Гекшера та Бертіла Оліна.

Пізніше Майкл Портер вніс важливий внесок у розвиток цієї теорії, наголосивши на відповідних умовах, які мають бути створені в країні, де базується виробництво продукції, так звані детермінанти «національного ромбу».

Конкурентоспроможність підприємств, як вказував М. Портер, раніше визначалася переважно через ефективне використання ресурсів. Та ця теорія домінувала в стратегічному управлінні досить довго. Проте протягом останніх 40 років з'явилися нові *підходи до розуміння конкурентних переваг підприємств*, які враховують:

- здатність до балансу між ефективним використанням ресурсів

і створенням споживчих цінностей (привабливості) продукції для споживача;

- здатність до успішної діяльності на глобальних ринках;
- високу адаптивність підприємства в умовах гострої конкуренції;
- здатність сприймати і використовувати нові знання та інновації;
- здатність здійснювати діяльність, яка відповідає екологічним стандартам та є безпечною для навколишнього середовища.

Майкл Портер запропонував підхід для кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємств, який враховує важливі аспекти для аналітиків. Однак в процесі використання цього підходу можуть виникати деякі *проблеми*:

- *Вибір показника для оцінки рівня ефективності використання ресурсів*: Портер використовує поняття «Валова додана вартість на одиницю витрат» (Value-Cost Ratio) як показник ефективності використання ресурсів. Проте, вибір саме цього показника може бути предметом обговорення, оскільки для різних галузей та ситуацій існують різні альтернативні показники, які можуть бути більш інформативними або адаптованими до конкретних умов.

- *Добір базових об'єктів для порівняння*: для оцінки конкурентоспроможності потрібно обрати певні підприємства або об'єкти для порівняння. Вибір правильних базових об'єктів є ключовим, і він може варіюватися в залежності від мети дослідження. Неправильний вибір може призвести до неточних або недоречних висновків.

- *Наявність достовірної та вичерпної інформації про стан конкуренції в економічній організації вищого порядку*: для використання методик Портера потрібна об'єктивна та детальна інформація про підприємство та його конкурентів. У деяких випадках може бути складно отримати доступ до такої інформації, особливо в умовах конкуренції.

Розв'язання цих проблем вимагає високої кваліфікації аналітиків, глибокого розуміння галузі та вивчення конкретної ситуації підприємства. До того ж, цей підхід має свої обмеження та може не враховувати всі нюанси конкурентної ситуації, тому варто використовувати його у поєднанні з іншими методами та джерелами інформації для більш об'єктивного аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю досягати та розвивати конкурентні переваги, які виникають в результаті легальних заходів для завоювання симпатій споживачів. Ці конкурентні переваги дозволяють підприємству мати перевагу над своїми конкурентами і можуть бути вимірні за допомогою економічних показників.

Конкурентні переваги – це унікальні або відмінні характеристики, ресурси, стратегії або інші фактори, які надають підприємству перевагу над його конкурентами на ринку. Ці переваги дозволяють підприємству привертати більше клієнтів, забезпечувати вищий рівень прибутку, а також виживати та розвиватися в умовах конкурентної боротьби. Конкурентні переваги можуть бути здобуті завдяки ефективному використанню ресурсів, інноваціям, якості продукції, брендуванню, доступності на ринку і багатьом іншим факторам.

Розрізняють два *типи конкурентних переваг*: зовнішні та внутрішні.

Зовнішні конкурентні переваги полягають у тих характеристиках товару, які роблять його більш привабливим для покупця і дозволяють задовольняти його потреби більш повно. Такі переваги підвищують позицію підприємства на ринку, оскільки можуть призвести до підвищення ціни товару порівняно з аналогічними товарами від конкурентів, які не мають таких переваг. Оцінювати таку ринкову силу підприємства можна, спираючись на еластичність попиту за ціною товару.

Внутрішні конкурентні переваги, натомість, виявляються в знижених витратах виробництва, що призводить до підвищеної продуктивності підприємства. Такі переваги дозволяють підприємству бути більш стійким до зниження цін реалізації, нав'язаних ринком або конкурентами, і забезпечують вищу рентабельність. Такі переваги можна виявити під час визначення ринкової сили (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретного підприємства та ціни пріоритетного конкурента) та продуктивності (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретного підприємства та пріоритетного конкурента).

Щодо показника потенційних переваг, він базується на визначенні частки ринку, яку утримує певне підприємство. У випадках, коли продукція відрізняється високим ступенем різноманітності та має широкий спектр цін, оцінку ринкової частки в натуральних одиницях можна доповнити аналізом ринкової частки в

грошовому вираженні. Цей додатковий аспект аналізу дозволяє визначити найбільш привабливий для конкурентів ціновий сегмент ринку. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства на основі частки ринку наведена в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Оцінка конкурентоспроможності підприємства

<i>Рівень конкурентоспроможності</i>	<i>Критерій оцінки</i>
Високий	Частка ринку даного підприємства перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку даного підприємства дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку даного підприємства значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Дія конкурентних переваг відбувається в певних умовах, і причини їх виникнення або зникнення можуть бути різними. Вплив одних і тих самих факторів може підсилювати або ослаблювати ту ж саму перевагу. Тому під час діагностування конкурентних переваг важливо використовувати системний підхід.

Виявлення конкурентних переваг може проводитися в наступній послідовності:

1. Визначення ринкової ситуації та меж ринку.
2. Складання списку конкурентів та визначення стратегічної групи.
3. Аналіз цілей та намірів найближчих конкурентів.
4. Оцінка розміру ринку і розрахунок ринкових часток.
5. Аналіз і рейтинг ключових факторів успіху в даній галузі.
6. Оцінка рівня конкуренції.
7. Порівняльний аналіз методів та стратегій товарної політики.
8. Порівняння цінових стратегій.
9. Діагностування організації збуту продукції та маркетингових заходів.
10. Оцінка фінансової стабільності.

Цей процес допомагає ідентифікувати та зрозуміти конкурентні переваги та недоліки підприємства в контексті його конкурентного оточення.

Під час використання інструментів для оцінки конкурентоспроможності підприємства важливо враховувати методологічний підхід, який був запропонований Ігорем Ансоффом.

За цим підходом конкурентна позиція підприємства визначається як його *конкурентний статус*. Цей статус розраховується на основі рентабельності стратегічних інвестицій підприємства, яка коригується з урахуванням ступеня «оптимальності» його стратегії та відповідності потенціалу підприємства обраній оптимальній стратегії.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства доречно використовувати метод бенчмаркінгу, який передбачає порівняння характеристик певного об'єкта з характеристиками кращого, еталонного. Це порівняння може включати як кількісні параметри (такі як продуктивність праці, обсяг продажів, ринкова частка), так і якісні аспекти (наприклад, якість управління, ділова репутація, імідж тощо).

Процес бенчмаркінгу конкурентоспроможності підприємства має бути постійним і вимагає наявності відповідної інформаційної бази, яка постійно оновлюється. Однак головною методологічною складністю при проведенні бенчмаркінгу конкурентоспроможності є вибір аналогічних підприємств – об'єктів з еталонними параметрами діяльності. Якщо підприємства відрізняються за видами продукції, технологічними процесами, організацією виробництва та управління, стадією життєвого циклу тощо, то таке порівняння може бути неточним. У випадку значних відмінностей можна використовувати еталонний об'єкт, який є гіпотетичним підприємством, що має найкращі характеристики серед підприємств галузі.

Одним із методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є застосування *зважених рейтингових оцінок*, заснованих на експертному аналізі. Цей підхід включає наступні кроки:

1. Визначення 5-10 ключових факторів успіху в конкретній галузі, які можна виміряти за допомогою показників, таких як:

- витрати на виробництво;
- інноваційна активність;
- маркетингові нововведення;

2. Експертна оцінка важливості кожного з показників.

3. Визначення позиції кожного конкурента в рейтингу для кожного показника, в балах за певною шкалою оцінок.

4. Розрахунок зважених рейтингових оцінок з врахуванням важливості кожного показника.

5. Аналіз отриманих результатів та оцінка

конкурентоспроможності кожного з конкурентів.

Цей метод допомагає краще зрозуміти, наскільки конкурентоспроможним є підприємство в порівнянні з іншими гравцями на ринку на основі об'єктивної експертної оцінки.

Для проведення такого експертного оцінювання можна використовувати спеціальну таблицю (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Зважена рейтингова оцінка підприємств галузі

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

З цього умовного прикладу, що відображає результати порівняльного оцінювання трьох підприємств у галузі, можна зробити висновок, що підприємство № 2 виявилось більш конкурентоспроможним, маючи зважену рейтингову оцінку 1,65, що значно краще за інші підприємства.

Проте, навіть в разі такого очевидного лідерства, слід звертати увагу на такі аспекти, як ділова репутація і організація виробництва, оскільки конкурентні переваги підприємства № 2 в цих аспектах можуть бути менш виразними.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства використовує ймовірнісний підхід та є комплексною в своєму характері. Вона базується на експертному маркетинговому аналізі.

Аналітичний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку включає створення матриці конкурентоспроможності (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Матриця оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку

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

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

$$I_i = g_i \cdot R_i.$$

Сумарна оцінка (S_i) здійснюється за усіма n інтегрованими (груповими) факторними показниками для кожного з підприємств-постачальників товару на ринку (I_i) за формулою:

$$S_i = \sum_{i=1}^n I_i.$$

Коефіцієнт конкурентоспроможності (КС) дорівнює одиниці для того підприємства, яке має найвищий загальний рейтинг за всіма інтегрованими факторами. У випадку інших підприємств він розраховується як відношення їх загального рейтингу до максимального рівня загального рейтингу підприємства, яке є лідером.

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

$$КС = 1 \text{ для } S_{\max} \rightarrow \text{підприємство лідер};$$

$$КС = \frac{S_i}{S_{\max}} \text{ для інших підприємств.}$$

Також важливо відзначити, що підприємство з коефіцієнтом конкурентоспроможності рівним 1 приймає стратегію лідера. Підприємство з коефіцієнтом конкурентоспроможності в діапазоні від 0,9 до 1 обирає стратегію ринкового послідовника. Підприємство з коефіцієнтом конкурентоспроможності в діапазоні від 0,5 до 0,9 вибирає стратегію ринкового претендента. А підприємство, яке отримує інтегральну оцінку конкурентоспроможності менше 0,5, вважається ринковим новачком.

5.2. Методика SWOT-аналізу підприємства

Вивчення зовнішнього середовища є ключовим інструментом управління підприємством, яке допомагає керівникам на різних рівнях забезпечити гармонію між діяльністю підприємства та його зовнішнім оточенням. Це виявляється через виробництво продукції та її обмін на ресурси, необхідні для підтримання функціонування підприємства. Під час взаємодії підприємства зі зовнішнім середовищем, менеджерів цікавить поведінка підприємства в довгостроковій перспективі, яка забезпечує стабільну діяльність в умовах конкуренції.

Зовнішнє середовище постійно зазнає динамічних змін, де одні зміни відкривають нові можливості для підприємства та сприяють його розвитку, тоді як інші можуть призвести до додаткових викликів та труднощів. Для успішного функціонування в перспективі, менеджери мають бути здатними передбачати можливі труднощі, з якими підприємство може стикнутися у майбутньому, а також виявляти нові можливості, які можуть з'явитися. Тому діагностування має акцентувати увагу на майбутніх загрозах і можливостях, пов'язаних зі змінами в зовнішньому середовищі, а також враховувати сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства.

Для проведення діагностування середовища підприємства використовуються різні методи, включаючи SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз у зовнішньому середовищі; аналіз ланцюжка цінностей для ідентифікації ключових етапів у створенні і доставці продукції; і оцінку конкурентоспроможності для визначення позиції підприємства на ринку порівняно з іншими учасниками.

SWOT-аналіз, що означає визначення сильних сторін (*strengths*), слабкостей (*weaknesses*), можливостей (*opportunities*) і

загроз (*threats*), базується на підході, який дозволяє оцінювати одночасно як внутрішнє, так і зовнішнє середовище підприємства. За допомогою цього методу можна встановлювати взаємозв'язки між внутрішніми сильними і слабкими сторонами підприємства та зовнішніми загрозами і можливостями. Спочатку ідентифікуються сильні та слабкі сторони, а також ймовірні загрози та можливості, а після цього аналізуються їхні взаємозв'язки, які можуть бути використані для розробки стратегії підприємства.

Визначення процесу SWOT-аналізу можна відобразити у схемі, зображеній на рисунку 5.1.



Рис. 5.1. Процес SWOT-аналізу

Основними завданнями SWOT-аналізу є:

- виявлення потенційних маркетингових загроз та розробка заходів для зменшення їхнього впливу.
- визначення сильних сторін підприємства та порівняння їх з можливостями на ринку;
- визначення слабких сторін підприємства та розробка стратегічних напрямків для їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг підприємства та формування його стратегічних пріоритетів.

Узагальнюючим елементом SWOT-аналізу, який служить основою для створення маркетингової стратегії підприємства, є матриця сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (рис. 5.2).

	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<i>Маркетингові можливості</i>	Сила і можливості	Слабкість і можливість
<i>Маркетингові загрози</i>	Сила і загрози	Слабкість і загрози

Рис. 5.2. Матриця SWOT

Матриця SWOT характеризується своєю здатністю створювати оптимальні маркетингові стратегії для підприємства, враховуючи його сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози, які існують в ринковому середовищі. Відповідно до цієї матриці, існують чотири основні *види стратегій*:

1. *Використання сильних сторін для реалізації маркетингових можливостей*: це найбільш бажана і перспективна стратегія, де підприємство використовує свої сильні сторони для вигоди від наявних маркетингових можливостей.

2. *Використання сильних сторін для зменшення маркетингових загроз*: ця стратегія спрямована на використання сильних сторін підприємства для нейтралізації можливих маркетингових загроз.

3. *Мінімізація слабких сторін за допомогою маркетингових можливостей*: ця стратегія полягає в зменшенні слабких сторін підприємства шляхом використання наявних маркетингових можливостей.

4. *Мінімізація слабких сторін та маркетингових загроз*: ця стратегія спрямована на зменшення слабких сторін підприємства та

потенційних маркетингових загроз.

Маркетингові можливості оцінюються як сприятливі зовнішні фактори, які допомагають підприємству здобути конкурентні переваги на ринку, а маркетингові загрози визначаються як небажані тенденції у зовнішньому маркетинговому середовищі, які можуть негативно вплинути на позиції підприємства на ринку.

Аналіз маркетингових можливостей та загроз базується на вивченні стану та тенденцій розвитку факторів маркетингового макросередовища. В результаті такого аналізу робляться висновки щодо можливостей (за сприятливих тенденцій розвитку цих факторів) або загроз (за несприятливих тенденцій розвитку факторів).

Приклад наведення результатів SWOT-аналізу представлено в таблиці 5.4.

Таблиця 5.4

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

<i>Сфера функціонування</i>	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1	2	3
1. Виробництво	1. Можливість збільшення обсягів. 2. Високий рівень якості продукції. 3. Чутливість до нових розробок та велика швидкість їх введення.	1. Велика енерго- та матеріаломісткість виробництва. 2. Вузька спеціалізація, швидке старіння обладнання. 3. Присутність шкідливих виробництв та відходів.
2. Персонал	1. Низька плінність серед найбільш кваліфікованої та працездатної частини персоналу. 2. Близькість бази професійної підготовки спеціалістів.	1. Застаріла система управління та стимулювання праці. 2. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу.
3. Науково-дослідні розробки	1. Наявність матеріальної бази для введення НДР. 2. Тісні зв'язки з НДІ та легкий доступ до інноваційних розробок.	1. Нестача грошових коштів для фінансування нововведень. 2. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу.
4. Маркетинг	1. Наявність власних каналів розповсюдження продукції. 2. Наявність кваліфікованих фахівців у галузі маркетингу. 3. Вигідне поєднання якісно-цінових характеристик продукції.	1. Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів. 2. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку.

Продовження таблиці 5.4

1	2	3
5. Організація управління	1. Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління.	1. Відсутність чітко визначених обов'язків працівників. 2. Невідповідність організаційної структури потребам ринку, слабе інформаційне забезпечення. 3. Невизначені цілі та стратегії розвитку підприємства.
6. Фінанси	1. Можливість виконання бартерних операцій та взаємозаліків за енергоносії. 2. Низький ступінь залежності від зовнішніх кредиторів.	1. Інфляційне знецінення заощаджень. 2. Низький рівень рентабельності виробництва. 3. Обмежені інвестиційні можливості, низький рівень реінвестування.

Томпсон А.А. і Стрикленд А.Дж. запропонували набір характеристик, які дозволяють визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати загрози та можливості, пов'язані з його зовнішнім та внутрішнім середовищем.

Сильні сторони включають такі аспекти:

- висока компетентність;
- адекватні фінансові ресурси;
- висока кваліфікація персоналу;
- гарна репутація серед покупців і клієнтів;
- лідерство на ринку;
- ефективна стратегія у функціональних галузях діяльності;
- можливість отримання економічних вигід від збільшення обсягу виробництва;

- відсутність сильного конкурентного тиску;
- сучасні технології;
- інноваційні здібності та можливості їх застосування.

- переваги у витратних показниках;
- досвідчений управлінський персонал.

Слабкі сторони включають такі аспекти:

- відсутність чітких стратегічних орієнтирів;
- погіршення конкурентної позиції;
- застаріле обладнання;
- низька прибутковість;
- відсутність ключових спеціалістів і компетентності;
- уразливість перед конкурентним тиском;

- внутрішні виробничі проблеми;
- відставання у дослідженнях і розробках;
- обмежена лінія виробництва;
- обмежені знання ринкової ситуації;
- необхідність фінансування стратегічних змін.

Можливості включають такі аспекти:

- освоєння нових ринків або сегментів ринку;
- розширення лінії виробництва;
- збільшення асортименту продукції;
- вертикальна інтеграція;
- можливість приєднатися до групи з кращою стратегією;
- пришвидшення зростання ринку.

Загрози включають можливі негативні аспекти:

- можливість з'явлення нових конкурентів;
- уповільнення зростання ринку;
- збільшення конкурентного тиску;
- несприятлива державна політика;
- зміна потреб і смаків споживачів;
- негативні демографічні зміни.

Підприємство може доповнювати цей список конкретними характеристиками свого зовнішнього та внутрішнього середовища для більш точної оцінки ситуації.

SWOT-аналіз спрямований на визначення загальних рис корпоративної стратегії підприємства, враховуючи одночасно вплив як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Хоча SWOT-аналіз має як позитивні, так і негативні сторони (табл. 5.5), у більшості випадків переваги цього підходу все ж переважають недоліки, що пояснює його широку популярність в сфері стратегічного управління.

Таблиця 5.5

Переваги та недоліки SWOT-аналізу

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на стратегічне планування	Суб'єктивність вибору та ранжирування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
Визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів	Слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень
Періодична діагностика ринку та ресурсів підприємства	Погана адаптація до середовища, що постійно змінюється

Під час визначення оптимальної стратегії для підприємства, аналітики використовують два підходи, які взаємодоповнюють один одного. Перший підхід відтягує увагу від внутрішніх факторів підприємства, таких як його сильні та слабкі сторони, до зовнішніх факторів, таких як можливості для розвитку та загрози. Цей підхід дозволяє встановити, як підприємство може впливати на зовнішнє середовище.

Другий підхід, навпаки, розглядає зовнішні фактори, такі як можливості і загрози на ринку, і аналізує їх вплив на перспективи діяльності підприємства. В результаті використання цих двох підходів формуються дві стратегії:

Стратегія адаптації до середовища, яка базується на аналізі можливостей і загроз ринку. Ця стратегія допомагає підприємству пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Стратегія формування середовища, яка ґрунтується на аналізі сильних і слабких сторін підприємства. Ця стратегія спрямована на створення власних умов і вплив на ринок та середовище.

Обидві ці стратегії використовуються одночасно, оскільки підприємство є відкритою системою, яка постійно змінюється під впливом зовнішнього середовища і в свою чергу може впливати на нього.

Для проведення SWOT-аналізу необхідно правильно визначити внутрішні аспекти (сильні і слабкі сторони підприємства) та зовнішні фактори (можливості та загрози), оцінити їх важливість і здійснити порівняння.

Після вивчення взаємодії цих факторів можна виокремити чотири *типи корпоративної стратегії підприємства*:

- *Стратегія Макс-Макс*, де використовуються сильні сторони підприємства для максимального використання зовнішніх можливостей.

- *Стратегія Макс-Мін*, яка базується на використанні сильних сторін підприємства для зменшення зовнішніх загроз.

- *Стратегія Мін-Макс*, що спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства через використання зовнішніх можливостей.

- *Стратегія Мін-Мін*, яка спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства і уникнення зовнішніх загроз.

Для визначення того, який тип стратегії слід обрати, необхідно провести порівняльний аналіз внутрішніх переваг і недоліків, а також зовнішніх можливостей і загроз, як показано на рисунку 5.3.

	$P > C$	$C > P$
$M > Z$	Стратегія «Максі-Максі» I	Стратегія «Міні-Максі» II
$Z > M$	Стратегія «Максі-Міні» III	Стратегія «Міні-Міні» IV
<p>$P > C$ – переваг більше, ніж слабких сторін; $C > P$ – слабких сторін більше, ніж переваг; $M > Z$ – можливостей більше, ніж загроз; $Z > M$ – загроз більше, ніж можливостей.</p>		

Рис. 5.3. Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу

У випадку, коли сильні сторони підприємства переважають над слабкими, а ринкові умови надають більше можливостей, ніж приносять загрози (клітинка 1), рекомендується вибір *стратегії Максі-Максі*. У цьому контексті підприємству потрібно активно використовувати свої переваги, зокрема, збільшувати ринкову частку, розширювати асортимент продукції та виводити на ринок нові товари. Маючи стійку фінансову базу, підприємство може виділяти додаткові ресурси для досліджень і розвитку, розширювати свій фінансовий портфель та розглядати можливості поглинання слабших конкурентів.

Стратегія Міні-Максі (клітинка 2) буде розумним вибором для підприємств, де слабкі сторони переважають, але є сприятливі ринкові можливості. У цьому випадку підприємство повинно прагнути зміцнити свої конкурентні позиції в тих галузях, де це можливо, одночасно ліквідовуючи (продавши) неліквідні господарські підрозділи. Головною метою є зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції.

Стратегія Максі-Міні використовується підприємствами, які опинилися в складній ситуації (клітинка 3). Вони повинні використовувати свої сильні сторони для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для розширення. Це означає перехід до позиційної оборони.

Найгірший варіант, клітинка 4, вимагає від підприємства застосування *стратегії Міні-Міні*, яка включає поступове зменшення діяльності, реорганізацію та реінвестування коштів в інші галузі. Тільки в окремих випадках підприємство може розглядати об'єднання з іншими підприємствами.

Усе це вказує на те, що за допомогою SWOT-аналізу можна побудувати стратегічний баланс, тобто поєднати позитивні і негативні фактори, які впливають на діяльність підприємства, як ззовні, так і зсередини, і об'єктивно визначити ефективну стратегію.

Оцінка сильних і слабких сторін підприємства

Для проведення оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства рекомендується використовувати порівняльний аналіз, акцентуючи увагу на конкурентоспроможності підприємства. Адже, внутрішні фактори включають у себе ключові компоненти конкурентоспроможності.

Аналітики, які здійснюють діагностування сильних і слабких сторін підприємства, повинні оцінити результати за широким спектром показників, які можна розділити на наступні групи:

- *Економічні показники* – прибутковість, рентабельність інвестованого капіталу, дивіденди на акцію, прибутковість з продажу тощо.

- *Репутаційні аспекти*, які включають прихильність споживачів, довіру бізнес-партнерів та інші.

- *Продуктивність*, яка визначається витратами на одиницю продукції, середньоденним виробітком і т.д.

- *Асортимент і структура продукції*, що також грають важливу роль.

- *Фінансові ресурси*, включаючи структуру капіталу, емісію акцій, грошовий обіг і т.д.

- *Засоби виробництва, будівлі і споруди*, зокрема площа виробничих приміщень, постійні витрати і інші показники.

- *Новітні розробки і інновації*, які можуть включати як вартісні, так і якісні аспекти.

- *Організаційна структура підприємства*, включаючи нові управлінські підрозділи і заходи для підвищення ефективності управління.

- *Людські ресурси*, включаючи підвищення професійного рівня, дисципліну праці та інше.

- *Соціальна відповідальність*, яка може включати такі аспекти, як працевлаштування безробітних, підтримка благодійних фондів і

організацій і т.д.

Ці показники можуть бути оцінені як з урахуванням їхньої важливості (з використанням вагових коефіцієнтів), так і без вагових коефіцієнтів. Використання вагових коефіцієнтів є більш обґрунтованим з точки зору аналітики і рекомендується для практичного використання.

Оцінка конкурентної сили відбувається за допомогою порівняння оцінок певного підприємства з основними конкурентами на ринку.

Для розрахунку абсолютної конкурентної сили підприємства спочатку обираються основні фактори успіху у даній галузі і головні критерії конкурентної переваги. Потім проводиться порівняння оцінок цих факторів для підприємства та його конкурентів. За допомогою алгебраїчної суми різниць між оцінками підприємства і найкращих оцінок серед конкурентів обчислюється абсолютна конкурентна сила.

Таким чином, SWOT-аналіз може мати різні сфери застосування, але його основна мета – оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на підприємство, і визначення стратегічних перспектив його розвитку. Методика оцінки конкурентної сили базується на аналізі галузі та оцінці конкурентів, і це допомагає підприємству визначити й поліпшити свою позицію на ринку.

Аналіз зовнішніх можливостей і загроз

Ринкові (зовнішні) можливості і загрози великою мірою визначають стратегію підприємства. Залежно від економічних умов в цілому і ситуації на ринку в конкретній галузі, можливості розвитку підприємства можуть бути або багатообіцяючими, або безперспективними.

Під час проведення SWOT-аналізу для виявлення і аналізу зовнішніх можливостей і загроз використовуються різні методи, які передбачають ранжирування і оцінку факторів. Це може включати в себе дві основні методики:

- *Виділення парних факторів можливостей і загроз* (наприклад, зростання доходів населення – це можливість, а зменшення доходів – загроза).

- *Оцінка факторів можливостей і загроз як незалежних факторів* (наприклад, входження іноземних конкурентів на ринок з меншими витратами – загроза, яка не має парної можливості).

Під час аналізу зовнішніх факторів часто виникає проблема кількісної оцінки різних економічних і соціальних аспектів і явищ.

Для цього використовують різні коефіцієнти, індекси, тести та інше. Наприклад, для оцінки ступеня нестабільності підприємства в майбутньому може застосовуватися тест І. Ансоффа, який визначає головний ринок, важливий для зростання підприємства і прибутковості.

Ще одним прикладом може бути оцінка конкуренції, яка є одним з основних зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства. Конкуренція може бути як можливістю, так і загрозою. Для кількісного виразу ступеня конкуренції може розраховуватися показник *інтенсивності конкуренції*, який визначається такими факторами, як розподіл ринкових часток між конкурентами, темпи росту ринку, рентабельність ринку та інші.

Для оцінки того, як розподілені ринкові частки серед конкурентів, часто використовується індекс Герфіндаля. Цей індекс дозволяє виміряти ступінь монополізації ринку та рівень конкуренції.

При проведенні аналізу зовнішніх можливостей і загроз важливо враховувати два ключові аспекти. По-перше, ефективний аналіз зовнішнього середовища підприємства не може обмежуватися механічним застосуванням готових моделей та отриманням готових результатів. Одній і тій же інформації можуть відповідати різні сценарії розвитку подій у галузі. Жоден метод діагностування не може забезпечити абсолютно правильне рішення, тому необхідно уникати спрощених методів та випадкового підходу при виборі стратегій.

По-друге, аналіз зовнішніх можливостей і загроз повинен бути вчасно проведений на основі актуальної та перевіреної інформації. Це вказує на необхідність творчого та оперативного підходу до вивчення зовнішніх факторів.

Отже, аналіз зовнішніх можливостей і загроз вимагає уважного та об'єктивного підходу від аналітиків.

5.3. Особливості PIMS-аналізу для визначення конкурентної стратегії підприємства на ринку

PIMS-аналіз (Profit Impact of Marketing Strategies analysis) – це метод діагностування, що використовується для оцінки впливу маркетингових стратегій на прибутковість підприємства. Цей аналітичний інструмент дозволяє вивчити, як різні маркетингові рішення та стратегії впливають на фінансові показники

підприємства, зокрема на прибуток.

Основними *особливостями PIMS-аналізу* є:

- *Збір та аналіз даних*: для проведення PIMS-аналізу зазвичай збираються великі обсяги даних про види продукції, ціни, ринки, рекламні кампанії та інші маркетингові параметри. Також враховуються фінансові дані, такі як прибуток, обсяги продажів і витрати.

- *Побудова моделей*: на основі зібраних даних будуються математичні моделі, які дозволяють оцінити вплив різних маркетингових факторів на прибутковість. Ці моделі можуть включати різні змінні та коефіцієнти, щоб врахувати складні взаємозв'язки.

- *Оцінка стратегій*: за допомогою побудованих моделей проводиться аналіз різних маркетингових стратегій та їх впливу на прибуток. Це дозволяє визначити, які стратегії є найбільш ефективними для досягнення фінансових цілей підприємства.

- *Ухвалення рішень*: на основі результатів аналізу приймаються рішення щодо оптимальних маркетингових стратегій. Підприємство може виробити рекомендації щодо змін у цінній політиці, рекламних кампаніях, асортименті продукції тощо.

PIMS-аналіз є корисним інструментом для підприємств, оскільки він допомагає раціонально планувати маркетингові дії і максимізувати прибутковість. Він дозволяє об'єктивно оцінити ефективність маркетингових стратегій та внести відповідні корективи у діяльність підприємства.

PIMS-аналіз ґрунтується на використанні емпіричної моделі, яка встановлює зв'язок між різними факторами стратегії, такими як ринкова частка, якість продукції і вертикальна інтеграція, а також ситуаційними факторами, такими як темпи росту ринку, стадія розвитку галузі і потоки капіталу, з рівнем прибутковості та здатністю підприємства генерувати готівку.

Метою проведення PIMS-аналізу є визначення найбільш доцільної стратегії для конкретного підприємства в даному ринковому контексті. Цей аналіз включає в себе групування різних факторів у *п'ять основних класів*:

1. *Оцінка привабливості ринкових умов*:

- прогноз швидкості росту галузі на тривалий термін (4-10 років);

- прогноз швидкості росту галузі на короткий термін (до 3 років);

- визначення стадії життєвого циклу продукції.
- 2. *Аналіз сил конкурентних позицій:*
 - ринкова частка підприємства;
 - якість продукції;
 - асортимент продукції.
- 3. *Оцінка ефективності використання інвестицій:*
 - рівень інвестицій (сумарні інвестиції у відношенні до обсягу продажів; сумарні інвестиції у відношенні до доданої вартості);
 - використання основного капіталу (співвідношення суми основного капіталу до обсягу продажів);
 - рівень вертикальної інтеграції;
 - ступінь завантаженості виробничих потужностей.
- 4. *Оцінка використання бюджету, зокрема:*
 - витрати на маркетинг у відношенні до обсягу продажів.
 - витрати на науково-дослідну роботу у відношенні до обсягу продажів;
 - витрати на розробку і випуск нових товарів у відношенні до обсягу продажів.
- 5. *Врахування поточних змін в ринковому середовищі:*
 - зміна ринкової частки підприємства;
 - зміна структури та характеру ринку;
 - варіабельність в обсягу ринку.

Отримані результати цього аналізу вказують на те, що прибутковість зростає разом із збільшенням ринкової частки підприємства на конкретних цільових ринках. На основі цієї залежності підприємство може розробити стратегію для своєї діяльності в конкурентному ринковому середовищі.

Отже, результати PIMS-аналізу надають підприємству можливість краще зрозуміти внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на його прибутковість і готівковий потік. Важливо зазначити, що цей аналіз допомагає підприємству визначити найбільш перспективні ринки та види продукції, а також стратегії для досягнення успіху.

На основі отриманих результатів підприємство може приймати рішення щодо розподілу ресурсів, вибору стратегії розвитку, та визначення пріоритетних напрямків діяльності. Наприклад, якщо аналіз показує, що ринок знаходиться на стадії активного зростання і має великий потенціал, підприємство може вирішити інвестувати більше коштів у розширення своєї ринкової частки.

З іншого боку, якщо аналіз виявляє, що ринок насичений та

характеризується високою конкуренцією, підприємство може вирішити зосередитися на збереженні і підтримці своєї існуючої ринкової частки та підвищенні якості продукції.

Ключовим моментом є те, що PIMS-аналіз надає об'єктивний підхід до стратегічного планування та допомагає підприємству визначити свої конкурентні переваги і недоліки. Розуміння цих факторів дозволяє розробити більш ефективні стратегії та досягти стабільного фінансового успіху.

Крім того, PIMS-аналіз дозволяє підприємствам бути гнучкими і адаптивними до змін на ринку. Інформація, зібрана під час аналізу, може вказувати на несподівані тенденції та ризики, які потребують негайного уваги. Наприклад, якщо показники відносної ринкової частки починають спадати, це може бути сигналом для перегляду стратегії та внесення необхідних змін для збереження конкурентоспроможності.

PIMS-аналіз також допомагає уникати стратегічних помилок. Він надає об'єктивну основу для прийняття рішень та допомагає підприємству уникнути надмірного ризику при виборі стратегії. Наприклад, якщо аналіз показує, що підприємство не має відповідних конкурентних переваг для входу на новий ринок, це може врятувати від великих фінансових втрат.

Таким чином, PIMS-аналіз є потужним інструментом для стратегічного планування та прийняття рішень. Він дозволяє підприємствам краще розуміти ринкові умови, змінні фактори та їх вплив на прибутковість. В результаті цього аналізу можна розробити більш обґрунтовані та успішні стратегії, що сприяють стабільному фінансовому розвитку підприємства.

5.4. Оцінка конкурентоспроможності продукції

Конкурентоспроможність продукції виникає на ринку під час її продажу та визначається покупцем. Це важливий фактор для визначення вигідності виведення продукції підприємства на ринок і ефективності його господарських операцій. Забезпечення високої конкурентоспроможності продукції є ключовим для комерційного успіху підприємства.

Конкурентоспроможність продукції – це здатність продукції бути привабливою для покупців в порівнянні з іншими подібними товарами або послугами, завдяки відповідності її якісних характеристик вимогам ринку і задоволенню потреб споживачів.

Конкурентоспроможність визначається якістю продукції, її технічними параметрами, ціною та іншими факторами, які роблять її привабливою на ринку. Крім того, вплив на конкурентоспроможність продукції можуть мати мода, обслуговування під час продажу, реклама, імідж виробника і ситуація на ринку, зміни в попиті та інші фактори.

Суть конкурентоспроможності продукції в основному виражається через *три основні показники*, за якими вона оцінюється:

- корисність продукції (якість та користь від використання);
- витрати споживача при задоволенні своїх потреб продукцією (ціна товару при покупці, витрати на його використання, ремонт тощо);
- здатність продукції до представлення на ринку (спосіб маркетингу, умови оплати, канали продажу, обслуговування покупців).

Ціна споживання – це загальні витрати споживача при придбанні та користуванні продукцією протягом її життєвого циклу, включаючи вартість продукції, витрати на транспортування до місця призначення, вартість встановлення та введення в дію, експлуатаційні та інші витрати.

Конкурентоспроможність продукції є однією з ключових характеристик, яка лежить в основі конкурентоспроможності підприємства. Між цими двома категоріями існує взаємозв'язок і взаємозалежність. По-перше, конкурентоспроможність продукції визначається на короткий економічний період, в той час як оцінка конкурентних позицій підприємства пов'язана з довготривалим терміном.

По-друге, рівень конкурентоспроможності продукції визначається для кожного виду продукції, тоді як оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює всі види продукції, що виробляються підприємством, або продукцію кожного бізнес-напряму.

По-третє, конкурентоспроможність підприємства цікавить головним чином його власника, який визначає доцільність підприємницької діяльності в конкретних умовах. У той час як споживача при оцінці конкурентоспроможності продукції не цікавить ефективність її виробництва.

Отже, конкурентоспроможність має розглядатися як відносна характеристика продукції, яка відображає її відмінність від продукції конкурента з погляду відповідності одній і тій же потребі та затрат на її задоволення.

Фактори, які визначають конкурентоспроможність продукції на ринку, можна оцінити як критерії, що відображають її стан та вплив на ринкову кон'юнктуру:

- наявність споживачів;
- кількість конкурентів, які виробляють аналогічну продукцію;
- обсяги виробництва та продажів продукції усіма конкурентами, які визначають обсяг ринку, а також окремих підприємств-конкурентів;
- основні методи конкурентної боротьби на ринку;
- оцінка стратегічних дій конкурентів, включаючи контроль за каналами збуту і взаємодію з постачальниками з метою зниження витрат;
- політика горизонтальної інтеграції з метою визначення можливостей контролю та управління сектором в певній галузі;
- різноманітність методів конкуренції, таких як ціноутворення, якість продукції, рівень технологій, дизайн, обслуговування, імідж підприємства, бренд і т. п.
- стабільність попиту на продукцію підприємства в кожному сегменті ринку.

Ці фактори визначають, наскільки продукція може зберігати або покращувати своє положення на ринку порівняно з конкурентами та впливати на її успішність у задоволенні потреб споживачів.

В нинішніх умовах господарювання конкуренція вже не базується головним чином на цінах, а набула характеру конкуренції за технічними та якісними параметрами продукції. У боротьбі за ринки збуту перемагає не той виробник, який запропонує найнижчі ціни, а той, який забезпечує вищу якість продукції за доступними цінами, оскільки високоякісний товар є більш вигідним для споживачів. Проте, ціна продукції продовжує відігравати важливу роль і є основним фактором для досягнення максимального прибутку.

Конкурентоспроможна продукція повинна мати *конкурентні переваги*, які можна поділити на два основних типи:

1. *Найнижчі витрати*: відображають здатність підприємства розробляти, виробляти і реалізовувати товар з меншими витратами порівняно з конкурентами.

2. *Диференціація товарів*: означає, що продукція має відмінні якісні, дизайнерські або інші характеристики, які роблять її вигідною та бажаною для споживачів, надаючи їй вищий статус або унікальність порівняно з конкурентами.

Конкурентна перевага в формі *найнижчих витрат* демонструє здатність підприємства розробляти, виробляти та реалізовувати продукцію зі значно меншими витратами в порівнянні з іншими учасниками ринку.

Диференціація товарів відображає здатність підприємства надавати покупцям продукцію з унікальними характеристиками, новими якісними особливостями або вищим рівнем послуг після продажу, що створюють для них особливу цінність.

У такому контексті, конкурентоспроможність базується на здатності підприємства ефективно керувати обома аспектами: зниженням витрат та створенням унікальності продукції, що дозволяє займати сильну позицію на ринку.

Конкурентоспроможність продукції оцінюється через показники попиту на неї, а економічний ефект виражається у розмірі прибутку, отриманого від її продажу на ринку. Крім цього, конкурентоспроможність продукції характеризують наступні економічні показники:

- *динаміка продажів продукції за обсягом і вартістю* (перевищення зростання вартості продукції над збільшенням її фізичного обсягу вказує на підвищення попиту на неї);

- *рентабельність реалізації продукції на ринку* (збільшення цього показника свідчить на підвищення конкурентоспроможності продукції);

- *відношення обсягів продажу продукції до вартості матеріальних запасів* (зменшення цього показника демонструє зниження оборотності активів за рахунок зменшення попиту або зростання запасів);

- *відношення обсягів продажу продукції до обсягів нереалізованої продукції* (зменшення цього показника вказує на зменшення попиту або перевиробництво);

- *відношення обсягів продажу продукції до дебіторської заборгованості*, яке відображає обсяги комерційних кредитів, наданих покупцям (чим вищий попит на продукцію, тим менше дебіторська заборгованість);

- *кількість замовлень на виробництво продукції*, що вказує на рівень попиту на неї;

- *використання виробничих потужностей*, яке визначається завантаженістю виробничих ліній (зниження попиту може призвести до зниження цього показника);

- *обсяги і напрямки капіталовкладень*, що демонструють напрямок інвестицій у конкурентоспроможні види продукції.

Вплив на конкурентоспроможність продукції підприємства можна розділити на кілька груп факторів:

- *Економічні фактори*: основні економічні та споживчі характеристики продукції, такі як ціна, витрати, рівень попиту і т. д. Вони відображаються у загальних витратах на придбання і експлуатацію продукції протягом всього її терміну експлуатації.

- *Класифікаційні фактори (параметри призначення продукції)*: використовуються для визначення категорії продукції за рядом характеристик, таких як вид, призначення, зміст, нововведення.

- *Техніко-технологічні фактори*: визначають конструктивні особливості продукції і регулюються технологічними стандартами її виробництва, які відповідають стандартам і нормам, які діють в країні та за її межами.

- *Нормативно-правові (юридичні) фактори*: визначають правовий захист продукції на ринку.

- *Ергономічні фактори*: характеристики продукції в процесі її використання людиною, такі як гігієнічні, антропометричні та психофізичні властивості.

- *Естетичні фактори*: відображають зовнішній вигляд продукції і її сприйняття споживачами під час експлуатації (колір, дизайн, зручність використання).

- *Організаційні фактори*: визначають умови здійснення платежів за придбання продукції, періодичність поставок, терміни і умови гарантії, сервісного обслуговування та інше.

- *Нецінові фактори*: безпосередньо впливають на забезпечення конкурентоспроможності продукції, такі як унікальність, ефективність розповсюдження інформації про продукцію, динаміка збуту і можливість швидкого реагування на ринкові тенденції.

При оцінці конкурентоспроможності продукції розглядаються характеристики як власної продукції, так і конкуруючих товарів. Різні методи визначення конкурентоспроможності продукції використовують наведені групи факторів, які включають якісні і кількісні показники.

При визначенні конкурентоспроможності продукції важливо дотримуватися наступних основних *методологічних принципів*:

- *Відносність*: конкурентоспроможність продукції визначається через порівняння її з аналогічними видами продукції або конкурентами. Оцінка ґрунтується на відносних параметрах.

- *Зорієнтованість на споживача*: важливо враховувати ті характеристики продукції, які цікавлять споживача і впливають на його рішення при покупці.

- *Контекст ринку*: рівень конкурентоспроможності визначається для конкретного виду продукції враховуючи умови його реалізації та споживання на ринку.

Для правильної оцінки конкурентоспроможності важливий вибір бази для порівняння, якою можуть бути:

- *Потреби покупців*: аналіз номенклатури і визначення значущих параметрів, які впливають на вибір продукції споживачем на ринку.

- *Корисний ефект та витрати*: оцінка продукції на ринку відбувається за критерієм корисності та витрат, які споживач готовий зробити для її придбання.

- *Конкуруючий товар*: якщо є безліч аналогічних товарів на ринку, то конкуруючий товар може виступати як матеріалізована вимога, яку має задовольнити оцінювана продукція.

- *Гіпотетичний зразок*: набір середніх значень параметрів групи виробів, які можуть служити орієнтиром, коли інформація про конкретні ринкові товари обмежена.

- *Група аналогів*: важливо вибрати перспективні види продукції з групи аналогів, які мають найкращі можливості на ринку та користуються найбільшим попитом у споживачів.

Оцінка конкурентоспроможності виконується через порівняння параметрів оцінюваної продукції з параметрами бази порівняння, урахування технічних та економічних характеристики продукції.

Процес оцінки конкурентоспроможності продукції, як правило, включає в себе кілька етапів, і їх характер та виконання залежать від різних факторів, таких як мета оцінки, вид продукції, стадія її життєвого циклу і т.і. *Діагностика конкурентоспроможності продукції складається, як правило, з наступних етапів*:

- *Маркетингові дослідження ринку*, що включають в себе аналіз потреб споживачів та умов ринку.

- *Визначення вимог до продукції*, які повинні задовольняти споживачів.

- *Формулювання мети оцінки*, тобто чіткого завдання для проведення оцінки конкурентоспроможності.

- *Визначення параметрів продукції*, які підлягають оцінці.

- *Аналіз нормативних параметрів продукції*, які можуть впливати на її конкурентоспроможність.

- *Формування групи аналогів*, тобто вибір певних видів продукції, які будуть використовуватися для порівняння з оцінюваною продукцією.

- *Вибір базових зразків для проведення оцінки*.

▪ *Оцінка конкурентоспроможності за окремими групами параметрів*, включаючи аналіз якості продукції, витрат споживача на її використання і оцінку організаційно-комерційних показників.

▪ *Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності*, який є узагальнюючим показником рівня конкурентоспроможності.

▪ *Підготовка висновків щодо рівня конкурентоспроможності продукції і обґрунтування стратегії ціноутворення.*

Особлива увага приділяється останнім трьом етапам, які є визначальними. Для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності, що відображає рівень конкурентоспроможності продукції, використовуються різні методи. Однак основний принцип оцінки полягає в тому, що продукція є конкурентоспроможною, якщо співвідношення корисного ефекту до витрат споживача є найбільшим порівняно з іншими видами продукції.

Під час застосування цієї методики для оцінки конкурентоспроможності продукції обчислюються одиничні, групові та інтегральні показники конкурентоспроможності.

Одиничний показник – це параметричний індекс, який розраховується для окремої характеристики продукції і порівнюється з аналогічним параметром базового зразка.

Груповий показник – це зведений показник для групи параметрів, і він визначається як середньозважена величина одиничних показників.

Інтегральний показник – це узагальнюючий показник, який відображає загальний рівень конкурентоспроможності продукції і обчислюється як відношення корисного ефекту споживача до його витрат, пов'язаних з використанням даної продукції.

Для оцінки конкурентоспроможності нових видів продукції, які ще не представлені на ринку доцільно використовувати метод, суть якого полягає в тому, щоб аналізувати продукцію як систему, яка призначена для задоволення потреби споживачів, і розглядати показники якості цієї системи. Корисний ефект, який споживач отримує від використання або споживання продукції, є результатом якості цієї продукції. У цьому випадку важливо розглядати різні аспекти якості, такі як показники призначення, надійності, технологічності, ергономічності, безпеки та естетичні й економічні показники. Затрати, які споживач робить на всіх етапах життєвого циклу продукції після її придбання, також визначаються показниками якості цієї системи обслуговування суспільних потреб.

Отже, для проведення попередньої оцінки рівня конкурентоспроможності продукції може бути використано порівняння ціни продукції на ринку протягом певного періоду часу та показників якості, які відображають корисний ефект і затрати на всіх етапах її життєвого циклу після придбання.

Процедура оцінки включає такі етапи:

- *Вибір найбільш важливих показників якості, які є ключовими для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції.*

- *Перетворення обраних показників якості в безрозмірні величини, таким чином, щоб більш високим значенням відповідало краще значення показника якості.*

- *Визначення важливості кожного показника якості для оцінки конкурентоспроможності продукції та призначення вагового коефіцієнта кожному показнику, який відображає його важливість.*

- *Обчислення зваженого показника корисного ефекту для кожного виду продукції, який враховує вагові коефіцієнти і безрозмірні значення показників якості.*

- *Розрахунок співвідношення корисного ефекту до ціни продукції для кожного виду продукції.*

За результатами цих обчислень можна зробити висновок щодо конкурентоспроможності конкретного виду продукції на певному ринку.

Для підвищення конкурентоспроможності продукції потрібно розробити програму, яка б передбачала впровадження комплексу пов'язаних між собою заходів для досягнення єдиної мети. Для отримання позитивного результату підприємству необхідно забезпечити покращення якості продукції і задоволення потреб споживачів, мінімізуючи витрати на її виготовлення і продаж.

Проблема підвищення конкурентоспроможності включає в себе різні аспекти, такі як технічний, організаційний, економічний, соціальний, психологічний, юридичний та комерційний. І хоча всі вони націлені на досягнення загальної мети, вирішення питань кожного з них вимагає різних підходів та послідовності дій, залежно від їх важливості.

Наприклад, *цінова політика* підприємства повинна спрямовуватися на забезпечення конкурентоспроможності продукції на ринку. *Інвестиційна політика* передбачає вкладення коштів у нові технології та види продукції. *Оподаткування* повинно сприяти розвитку конкурентоспроможної продукції. *Кредитна політика* має надавати пільги підприємствам, які виробляють конкурентоспроможну продукцію. *Антимонопольна політика*

спрямована на створення рівних умов для ринкових учасників і підтримку конкурентоспроможної продукції. *Регулювання імпорту продукції* здійснюється з метою захисту внутрішніх виробників від конкуренції пов'язаної з імпортом продукції.

Усі ці аспекти пов'язані між собою і мають значний вплив на конкурентоспроможність підприємства та його продукції на ринку. Вирішення питань у кожному з цих аспектів є ключовим для досягнення успішної конкурентоспроможності на ринку.

5.5. Діагностика стратегічного протистояння підприємств-конкурентів

В кожній галузі, де функціонує значна кількість конкуруючих підприємств, необхідно визначити та оцінити головних конкурентів для кожного ринку. Розрізняють наступні типи конкурентів:

- *Подібні конкуренти*: підприємства, які виробляють ті ж самі види продукції, використовують ту ж саму технологію та працюють на тих же ринках. Вони є прямими конкурентами.

- *Конкуренти з аналогічними напрямками*: підприємства, які також виробляють ті ж самі види продукції, але спрямовані на інші ринкові сегменти. Вони можуть бути важливими конкурентами, особливо, якщо їхня продукція є альтернативною для ваших споживачів.

- *Конкуренти з різними засобами*: підприємства, які задовольняють ті ж самі потреби, але використовують інші методи або ресурси. Вони можуть впливати на ваш ринок через альтернативні пропозиції.

- *Абсолютно різні конкуренти*: підприємства, які не мають спільних видів продукції або послуг, але конкурують з вами за кошти та увагу споживачів.

Враховуючи дану інформацію, потрібно визначити, з ким саме конкурує ваше підприємство. Пріоритетні конкуренти можуть бути визначені, враховуючи їхню активність в конкурентній боротьбі та розподіл їхньої продукції у відповідні категорії, включаючи продукцію цієї групи та товари-замінники.

Залежно від ролі в конкурентному оточенні, усі підприємства можна класифікувати в чотири основні категорії: ринковий лідер, ринковий претендент, ринковий послідовник і підприємство, яке займає ринкову нішу.

- *Ринковий лідер* – це підприємство з найбільшою часткою на ринку своєї галузі. Іноді не існує одного виразного лідера, і декілька

підприємств може вважатися лідерами. Щоб залишатися лідером на ринку, підприємство має:

- розширювати ринок, привертаючи нових клієнтів, розширюючи сфери застосування існуючих видів продукції або збільшуючи використання наявних видів продукції;

- збільшувати свою частку на ринку;

- постійно захищати свій бізнес від конкурентів, використовуючи різні оборонні стратегії.

- *Ринковий претендент* – це підприємство, яке активно бореться за збільшення своєї частки на ринку та прагне стати лідером в галузі. Для цього підприємство повинно мати явні переваги над поточним лідером, такі як краща продукція або нижча ціна.

- *Ринковий послідовник* – це підприємство, яке слідує за галузевими лідерами і уникає ризикованих рішень. Ринковий послідовник віддає перевагу збереженню своєї існуючої частки на ринку, не ризикуючи великими інвестиціями. Основні переваги стратегії ринкового послідовника полягають в тому, що він може користуватися досвідом ринкових лідерів, копіювати їхню продукцію та маркетингові підходи, при цьому інвестуючи менше коштів і менше ризикуючи.

- *Підприємство, яке діє в ринковій ніші*, спеціалізуються на обслуговуванні маленьких ринкових сегментів, які інші конкуренти, можливо, не помітили або не врахували. Ключовими факторами успіху в ринковій ніші є високий рівень спеціалізації щодо ринку, споживачів, продукції та інших аспектів маркетингової діяльності. Для досягнення прибутковості в ринковій ніші підприємства пропонують високу якість задоволення специфічних потреб обмеженої кількості клієнтів за підвищеними цінами. Для зменшення ризику, пов'язаного з діяльністю в одній ніші, підприємства можуть спрямовувати зусилля на пошук декількох ніш.

Така класифікація допомагає підприємствам розуміти їхню позицію на ринку і визначити відповідні стратегії для досягнення їхніх цілей.

Іншим підходом до визначення пріоритетних конкурентів є поділ продукції на дві категорії: продукція даної групи і товари-замінники. Наприклад, компанія «TechGadgets Inc.» спеціалізується на виробництві електронних гаджетів та класифікує своїх конкурентів відповідно до типів електронних пристроїв, які вони виробляють. Компанія розділяє конкурентів на наступні групи:

- виробники смартфонів;

- виробники ноутбуків і комп'ютерних аксесуарів;

- виробники планшетів і електронних книг;
- виробники дронів і роботів;
- виробники високоякісних аудіопристроїв та навушників;
- виробники домашніх електронних розваг.

Після цього «TechGadgets Inc.» оцінює ступінь конкуренції в кожній групі та небезпеку, яку представляють конкуренти, і поділяє їх на стратегічні групи. Наприклад, виробники смартфонів можуть бути розглянуті як перша стратегічна група, оскільки це основний напрямок діяльності «TechGadgets Inc.» Виробники інших електронних пристроїв, таких як дрони чи аудіопристрої, можуть бути включені до другої стратегічної групи.

Цей підхід допомагає компанії «TechGadgets Inc.» краще розуміти конкурентне становище в галузі електроніки та розробляти стратегії відповідно до її конкретних конкурентів і сегментів ринку.

Стратегічна група конкурентів (СГ) – це група підприємств, які мають схожі позиції на ринку і змагаються один з одним за допомогою схожих конкурентних переваг і подібних стратегій. Підприємства вважаються частиною однієї стратегічної групи, якщо вони відповідають наступним критеріям:

- використовують подібні конкурентні стратегії протягом певного періоду часу, наприклад, однаковий обсяг рекламних кампаній або використання схожих каналів збуту;

- мають схожі характеристики, такі як розмір, ступінь вертикальної інтеграції і асортимент продукції;

- мають подібні стратегічні активи, які надають їм конкурентні переваги на ринку;

- працюють в одному діапазоні значень параметрів «ціна – якість» для своїх видів продукції;

- дотримуються однакових стратегічних орієнтирів і спрямовані на одних і тих самих замовників.

Додаткові характеристики, які можуть враховуватися при формуванні стратегічних груп, включають географічний діапазон діяльності, кількість ринкових сегментів, що обслуговується, форму власності, рівень корпоративної культури, різноманітність торгових марок тощо.

Формуючи стратегічні групи (СГ) конкуруючих підприємств, можна використовувати підхід, спрямований на задоволення потреб. В такому випадку підприємства можуть бути розподілені на наступні групи:

- *Група, спеціалізована на задоволення всіх потреб і вимог*, які споживач встановлює до товару або послуги.

▪ *Група, орієнтована на задоволенні специфічних потреб певного сегмента ринку.*

▪ *Група нових конкурентів*, які планують ввести на ринок аналогічну продукцію або послуги.

▪ *Група можливих конкурентів*, які наразі постачають аналогічну продукцію на інших ринках, але не розглядають вихід на вивчений ринок.

▪ *Виробники товарів-замінників*, які можуть конкурувати з основними видами продукції на ринку і зайняти їхні позиції.

Різні галузі можуть мати різну кількість стратегічних груп. У випадку, коли всі підприємства в галузі використовують практично однакову стратегію, може існувати лише одна стратегічна група. З іншого боку, в кожному підприємстві може бути своя унікальна стратегічна група, якщо вони суттєво відрізняються за стратегічними підходами і характеристиками. Однак, як правило, існує обмежена кількість стратегічних груп, які відображають ключові стратегічні розбіжності між підприємствами в галузі.

Після визначення параметрів, які важливі для характеристики різних стратегічних груп (СГ) в галузі, можна створювати «карту СГ галузі». Ця карта допомагає порівнювати конкурентні позиції підприємств, що діють в даній галузі, і виявляти відносини між конкурентами, зміни в галузі та тенденції, які можуть впливати на підприємство.

Характер суперництва між стратегічними групами в галузі визначається взаємодією чотирьох основних факторів:

1. *Ринковою взаємозалежністю груп*, тобто ступенем, в якому різні СГ конкурують за тих самих покупців або конкурують за покупців у чітко окреслених ринкових сегментах. Якщо СГ знаходяться в тісній залежності одна від одної, відмінності в їх стратегіях призведуть до найжорстокішого суперництва. Якщо СГ спеціалізуються на обслуговуванні різних ринкових сегментів, то їх інтереси і вплив одних на інших значно зменшуються.

2. *Ступенем товарної диференціації*, яку досягнули СГ завдяки своїм стратегіям. Якщо стратегії призводять до чіткої і відмінної від інших прихильності до марки, то суперництво між групами, як правило, слабше, ніж в тому випадку, коли їхні пропозиції товарів сприймаються як рівноцінні.

3. *Кількістю стратегічних груп та їх розмірами в порівнянні одна з одною*. Велика кількість груп може призвести до значної диверсифікації і високої ймовірності того, що одна група може розпочати конкуренцію, знижуючи ціни або використовуючи інші

тактичні прийоми. У випадку великого розрізнення за розмірами між групами, відмінності в їхніх стратегіях матимуть менший вплив на конкурентну боротьбу, оскільки вплив невеликої групи на велику через конкуренцію буде невеликим.

4. *Стратегічною відстанню між групами*, тобто ступенем, в якому стратегії різних груп відрізняються в показниках ключових змінних, таких як ідентифікація марки, витрати, технологічне лідерство, а також відносини з державними органами. Чим більше стратегічна відстань між групами, тим вища ймовірність боротьби між підприємствами.

Зміцнення або послаблення позицій окремих груп та підприємств у межах групи пов'язано з придбанням або втратою певних конкурентних переваг.

Кожне підприємство самостійно визначає, які параметри будуть використовуватися для порівняння інших підприємств. Наявність карт з різними парними оцінками сприяє виявленню рівня та типу конкуренції, як у галузі загалом, так і в межах однієї стратегічної групи.

Конкуренція на ринку постійно змінюється під впливом різних сил, і ця ситуація відбувається як в галузі в цілому, так і на конкретному ринку. Сили, які викликають зміни в конкурентній ситуації, називаються *рушійними конкурентними силами*. До них можна віднести такі фактори, як економічні тенденції на ринку, технологічні зміни, нові види продукції і маркетингові стратегії, зміни в смаках та вимогах споживачів, входження або виходження великих підприємств на ринок, зміни в регулюванні, зміни в структурі витрат, зміни в прибутковості ринку або його сегментів, і зміни впливу постачальників і покупців.

Ці зміни створюють нові можливості та виклики для підприємств і можуть призвести до таких результатів, як створення нових стратегічних груп, перехід підприємств з однієї стратегічної групи в іншу або зміцнення позицій існуючих груп та підприємств всередині них. Важливо враховувати стратегічний потенціал основних конкурентів, сукупний стратегічний потенціал стратегічних груп, стратегічні зони з визначенням вимог до стратегічного потенціалу підприємств у кожній такій зоні, конкурентні галузі (рівень конкуренції, прибутковість, необхідний рівень операційної і маркетингової активності), привабливість конкурентних галузей і сфер перебування стратегічних груп.

Під час аналізу можливих стратегічних змін (виходу з ринку або входу на нього нового конкурента або зміни стратегічних планів

поточних конкурентів) важливо враховувати, чи відповідає стратегічний потенціал підприємства стратегічним вимогам і корективам конкурентних галузей. Якщо потенціал не відповідає цим вимогам, підприємство може залишити дану галузь. Якщо потенціал вищий за необхідний, підприємство може розглядати диверсифікацію свого бізнесу в інші галузі для збереження або підвищення рентабельності свого капіталу.

Контрольні питання



1. Які фактори впливають на конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах?
2. Роль і значення аналізу ринкових трендів у визначенні конкурентоспроможності.
3. Які інструменти внутрішньої діагностики можуть бути використані для оцінки конкурентоспроможності підприємства?
4. Як впливає глобалізація на конкурентоспроможність підприємства?
5. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності на ринку.
6. Як визначити оптимальну цінову стратегію для забезпечення конкурентоспроможності на ринку?
7. Роль маркетингового аналізу у визначенні конкурентоспроможності продукції чи послуги.
8. Яким чином внутрішні операційні процеси впливають на конкурентоспроможність?
9. Роль управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.
10. Як визначити цільові ринки і аудиторію для підвищення конкурентоспроможності?

Список використаних джерел



[6, 12, 17, 21, 24, 29, 30, 33, 35, 36, 40,
43, 45, 49, 60, 68]

ТЕМА 6 ДІАГНОСТИКА МАЙНА І РИНКОВА ЦІНА ПІДПРИЄМСТВА

Питання:

- 6.1. Сутність майнової оцінки підприємства.
- 6.2. Інформація для оцінки вартості підприємства.
- 6.3. Процедури і методи оцінки вартості підприємства.
- 6.4. Особливості оцінки гудвілу.



6.1. Сутність майнової оцінки підприємства

Відповідно до Ст. 191 Цивільного кодексу України *підприємство* визначається як єдиний майновий комплекс, до складу якого входять усі види майна, призначені для його діяльності, включаючи земельні ділянки, будівлі, споруди, устаткування, інвентар, сировину, продукцію, права вимоги, борги, а також право на торговельну марку або інше позначення та інші права, якщо інше не встановлено договором або законом.

Цивільний кодекс України трактує термін «підприємство» як особливий вид нерухомості, для якого встановлений спеціальний правовий режим, пов'язаний з посвідченням складу підприємства, його передачею, забезпеченням прав кредиторів і т.д.

Підприємству як об'єкту цивільних прав притаманні наступні ознаки:

- *це єдиний майновий комплекс, що включає всі види майна, призначені для здійснення виробничої діяльності;*

- *це тільки майновий комплекс, що використовується для здійснення підприємницької діяльності;*

- *здійснення правочинів з підприємством (наприклад, продаж) не тягне припинення виробничої чи іншої підприємницької діяльності, що здійснювалася попереднім власником, тобто об'єктом є майновий комплекс, який функціонує за призначенням;*

- *при здійсненні правочинів з майновим комплексом юридичної особи воно не припиняє свою діяльність як суб'єкта цивільного права.*

Підприємство може бути об'єктом різних правочинів – купівлі-продажу, застави, оренди, успадкування тощо.

Характерними ознаками підприємства як єдиного майнового комплексу є:

- *наявність основної господарської ланки*: що обумовлює напрям використання підприємства як єдиного майнового комплексу при здійсненні підприємницької діяльності. Це може бути земельна ділянка, унікальне обладнання, репутація тощо;

- *юридична самостійність*: підприємство має власний юридичний статус та може діяти як юридична особа. Це означає, що воно може укладати угоди, брати участь в судових процедурах і т. д.

- *фінансова незалежність*: підприємство має власний бухгалтерський облік і фінансову звітність, і його фінансова діяльність ведеться окремо від інших юридичних осіб;

- *виробнича діяльність*: підприємство зазвичай займається виробництвом продукції або наданням послуг з метою отримання прибутку;

- *організаційна структура*: в підприємства може бути власна організаційна структура, яка включає в себе різні підрозділи, відділи та посадових осіб, що відповідають за виконання різних функцій;

- *відокремленість від власників*: власники (акціонери, засновники, учасники) підприємства не несуть особистої відповідальності за зобов'язаннями підприємства, як це має місце в інших формах власності (наприклад, у суб'єктів підприємницької діяльності з індивідуальною відповідальністю);

- *виробничі ресурси*: підприємство має в наявності ресурси, такі обладнання, матеріали, персонал, інфраструктура та інші необхідні для здійснення виробничої діяльності;

- *відповідальність за податки та облік*: підприємство повинно виконувати фінансові та податкові зобов'язання перед державою та іншими сторонами.

Згідно з Господарським кодексом України *підприємство* є самостійним суб'єктом господарювання, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідну, торгівельну та іншу діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу).

Працюючи і розвиваючись як єдиний майновий комплекс, підприємство може змінювати свою ринкову вартість. Основним фактором цих змін є здатність підприємства приносити прибуток своєму власнику. Успішні підприємства також створюють додаткову вартість для всіх інших учасників економіки, таких як споживачі, працівники, постачальники капіталу і держава (через оподаткування). Визначення вартості підприємства, навіть приблизна оцінка, є важливим способом встановлення його позиції у світі економічних відносин.

Розвиток ринкових відносин спричинив необхідність проведення оцінки майнового стану. Оцінка вартості підприємства в умовах ринково-орієнтованої економіки зазвичай є спеціальною діагностичною діяльністю, яка може бути відокремленою сферою, пов'язаною із системою ліцензування. Але в деяких випадках оцінка може проводитися неофіційно, задовольняючи внутрішні потреби та використовуватися для цілей управлінської діагностики.

Оцінка майнового стану – це процес, метою якого є визначення приблизної грошової суми, яку можна реально отримати в результаті продажу майнових прав на оцінюваний об'єкт при певних ринкових умовах.

Під оцінку підпадають різні види майна, такі як нерухомість (земельні ділянки, будівлі, споруди), машини і обладнання, транспортні засоби, інтелектуальна власність, цінні папери, діючі підприємства, природні ресурси тощо. Ці об'єкти оцінюються з урахуванням їх ринкової вартості, інвестиційної цінності і потенційної вартості для застави.

Кожен учасник ринкових відносин має право на доступ до інформації про реальну вартість майна. *Професійна майнова оцінка стає необхідною в таких ситуаціях:*

- *Для отримання та надання кредитів під заставу майна*, де важливо знати точну вартість об'єкта, який виступає заставою.

- *Для прийняття обґрунтованих рішень щодо укладання партнерських угод*, де вартість майна може вплинути на умови співпраці.

- *У разі реорганізації та ліквідації підприємств*, де потрібно визначити реальну вартість активів та зобов'язань.

- *Для прийняття інвестиційних рішень*, де важливо оцінити можливий дохід від інвестицій.

- *При прийнятті рішень щодо санації або банкрутства підприємства*, де важливо визначити його фінансову стабільність.

- *У випадку страхування майна*, де визначення його вартості важливе для визначення страхової суми.

- *При оподаткуванні майна*, де вартість об'єкта може вплинути на розмір податків.

- *З метою переоцінки основних фондів та інших активів у різних ситуаціях.*

Таким чином, професійна майнова оцінка є важливим інструментом в багатьох аспектах економічних відносин та прийняття рішень.

Оцінка підприємства базується на наступних складових:

- всебічна характеристика підприємства, включаючи його історію та майбутні перспективи розвитку;
- аналіз частки акціонерів у власному капіталі підприємства або оцінка цінних паперів, які підлягають оцінці, включаючи юридичні права та особливості цих прав;
- оцінка фінансової інформації про підприємство за минулі періоди для з'ясування його фінансового стану;
- аналіз активів і зобов'язань підприємства для визначення його майнового стану;
- розгляд загальної характеристики та актуального стану галузей, що мають вплив на дане підприємство;
- оцінка економічних факторів, які мають вплив на дане підприємство та його діяльність.

Ці компоненти враховуються при проведенні діагностування підприємства і допомагають зрозуміти його реальну вартість та перспективи розвитку у контексті ринкових умов і факторів впливу.

Оцінка підприємства виконується кваліфікованими та незалежними експертами.

При організації процесу оцінки підприємства дотримуються основних правил:

- комісійні, які отримують оцінювачі, не зв'язані з вартістю об'єкта оцінки, тобто не залежать від того, наскільки об'єкт оцінки високо або низько оцінюється;
- комісійні, отримані оцінювачем, не впливають на результати оцінки. Це означає, що експерти не мають мотивації завищувати або занижувати вартість об'єкта для особистої вигоди;
- експерти не беруть участь у процесі оцінки будь-якого об'єкта, до якого вони можуть мати особистий інтерес або зацікавленість;
- під час проведення оцінки експерти працюють незалежно один від одного або можуть входити до складу невеликих консалтингових фірм.

Існують чотири *основні групи принципів*, які визначають спосіб проведення оцінки майнового стану. Ці принципи можна розділити на наступні категорії:

▪ *Принципи користувача:* ця група принципів стосується інтересів і потреб осіб або підприємств, які використовують результати оцінки. Ці принципи визначають, яка інформація є корисною для користувачів та як вона має бути представлена.

▪ *Принципи, пов'язані з оцінкою різних видів майна, включаючи землю, будівлі, споруди та інше майно, що складає єдиний майновий комплекс підприємства:* ці принципи визначають методи і підходи, які слід використовувати при оцінці різних видів майна, зокрема, як розглядати їх як частину єдиного майнового комплексу підприємства.

▪ *Принципи, пов'язані із зовнішнім середовищем:* ця група принципів враховує вплив зовнішніх факторів, таких як ринкові умови, законодавство та регулювання, на процес оцінки майнового стану. Вони вказують на необхідність враховувати зміни в зовнішньому середовищі під час оцінки.

▪ *Принципи найкращого та найефективнішого використання:* ці принципи покликані забезпечити оптимальне використання ресурсів та дати рекомендації щодо покращення управління майновими активами підприємства.

Отже, ці чотири групи принципів допомагають забезпечити систематичний та об'єктивний підхід до оцінки майнового стану та враховують різні аспекти цього процесу.

Перша група принципів охоплює:

Корисність: цей принцип визначає, що вартість підприємства полягає у його здатності задовольняти потреби користувача в конкретному місці і протягом певного часу. Задоволення цих потреб виражається в формі грошового доходу.

Заміщення: суть цього принципу полягає в тому, що максимальна вартість об'єкта визначається за найменшою сумою, за яку можна придбати інший об'єкт з еквівалентною корисністю.

Очікування: цей принцип пов'язаний з можливістю отримання майбутніх прибутків. Вартість нерухомості, яка приносить дохід, визначається на підставі очікуваних прибутків та можливості отримання грошових коштів від її подальшого продажу.

Отже, ці принципи спрямовані на визначення вартості об'єктів оцінки, враховуючи їхню корисність, можливість заміщення та потенційний дохід.

Друга група принципів включає такі аспекти:

Залишкова продуктивність земельної ділянки: цей принцип зазначає, що вартість земельної ділянки визначається на основі чистого доходу, який залишається після відшкодування витрат на працю, капітал та управління. Залишкова продуктивність вказує на те, як місцезнаходження земельної ділянки може забезпечити максимальний прибуток та мінімізувати витрати.

Вкладення: цей принцип стосується змін у вартості підприємства або чистого прибутку, які виникають внаслідок покращень або доповнень до факторів виробництва, таких як праця, капітал, управління та земля. Вкладення можуть бути позитивними або негативними і впливати на вартість об'єкта оцінки.

Зростаюча або спадаюча віддача: цей принцип описує тенденцію чистого прибутку до збільшення при додаванні ресурсів до факторів виробництва. Проте після досягнення певного рівня, приріст вартості може зменшуватися. Це обумовлено тим, що додаткові ресурси можуть не приносити такого самого приросту вартості, як в початковий період.

Збалансованість: цей принцип вказує на важливість досягнення оптимального співвідношення між різними факторами виробництва для отримання максимального прибутку.

Оптимальний розмір: цей принцип стосується розміру певних факторів виробництва, які забезпечують максимальний прибуток від функціонування підприємства в конкретному регіоні та ринковій кон'юктурі.

Економічний розподіл і поєднання пакета прав власності: цей принцип стосується розподілу та поєднання прав власності на майно. Власники мають можливість розподіляти та комбінувати права власності таким чином, щоб збільшити загальну вартість об'єкта оцінки, враховуючи різні інтереси цієї власності.

Отже, ці принципи допомагають враховувати різні аспекти в оцінці майнового стану, включаючи ефективність використання ресурсів, дохідність, та роль різних факторів у виробництві.

Третя група принципів включає:

Принцип залежності: визначення вартості об'єкта відповідає наявності великої кількості взаємозалежних факторів. Вартість одного об'єкта впливає на вартість інших об'єктів у тому ж регіоні. Точне визначення вартості об'єкта вимагає дослідження зв'язків між його вартістю та факторами, які на неї впливають.

Принцип відповідності: визначення вартості об'єкта враховує ступінь відповідності об'єкта, його архітектури та інших характеристик навколишньому середовищу і потребам ринку.

Принцип попиту і пропозиції: вартість об'єктів значно впливає на співвідношення між попитом і пропозицією на ринку. При цьому попит має більший вплив на цінову динаміку.

Принцип конкуренції: рух капіталу спрямовується до тих сфер, де може бути отриманий більший прибуток. Внаслідок конкуренції

з'являються нові учасники, що призводить до зростання пропозиції і зниження прибутку.

Принцип змін: вартість нерухомості постійно змінюється через вплив внутрішніх факторів і змін на ринку. Тому оцінка вартості об'єкта нерухомості повинна проводитися на конкретну дату з урахуванням актуальних умов.

Четверта група принципів враховує *принцип оптимального використання*, що передбачає стратегічне та найефективніше використання об'єкта нерухомості або іншого майна для забезпечення найвищої поточної вартості на дату оцінки.

В умовах ринково-орієнтованої економіки оцінка вартості підприємства зазвичай є спеціалізованою аналітичною діяльністю і часто вимагає ліцензування. Однак у деяких випадках оцінка може бути неформальною і виконуватися самим підприємством для вирішення внутрішніх завдань і для управлінського діагностування.

Процес діагностики майнового стану підприємства включає наступні *етапи*:

1. Визначення мети і завдань оцінки.
2. Складання плану і програми оцінки.
3. Збір та аналіз інформації.
4. Аналіз даних з використанням різних методів оцінки.
5. Узгодження результатів.
6. Підготовка звіту.

Метою діагностики може бути визначення оціночної вартості майна, яка необхідна клієнту для прийняття обґрунтованих рішень щодо інвестування, продажу, надання кредиту під заставу нерухомості або для придбання будь-якого об'єкта нерухомості тощо.

Залежно від цілей, можна використовувати конкретний метод оцінки. Для того, щоб забезпечити ефективність процесу оцінки, важливо розробити структуру цього процесу, включаючи план і програму оцінки, і також визначити точну дату, на яку оцінка буде проводитися.

Програма оцінки має включати аналіз загальних факторів, що впливають на вартість об'єкта. Після оцінки загальної інформації формується план і графік проведення оцінки.

Сучасна методологія оцінки майнового комплексу і його окремих елементів базується на концепції ринкової вартості. За міжнародними стандартами оцінки, *ринкова вартість* визначається як сума, яку майно може принести при продажі на відкритому ринку

на дату оцінки за певних умов.

Для оцінки майнового стану підприємств можуть використовувати різні підходи, такі як витратний (базується на витратах), порівняльний (порівняння з аналогічними об'єктами) і доходний (базується на очікуваних доходах) підходи.

6.2. Інформація для оцінки вартості підприємства

Для здійснення оцінки вартості підприємства, бажано отримати наступну документацію та інформацію:

- *Загальна інформація про підприємство* (включаючи дані про права і строки володіння, статут юридичної особи (якщо це акціонерне товариство), реєстр акціонерів, протоколи засідань, балансову звітність і фінансові звіти за попередні роки, рахунки управлінського обліку, бюджети, прогнози, бізнес-план, техніко-економічні обґрунтування інвестиційних проєктів, розшифровку постійних і змінних витрат, інвентаризацію та характеристику основних засобів (за елементами), розшифровку довгострокових фінансових активів, контракти з клієнтами та постачальниками, перелік зобов'язань).

- *Інформація про специфіку діяльності підприємства* (включаючи опис бізнесу, його характер, історію та перспективи, раніше укладені угоди, які стосуються бізнесу, вигідні інтереси, преференції, цінні папери, права, привілеї, зобов'язання, фактори, що впливають на контроль і обмеження продажу чи передачі, фінансову інформацію за попередні періоди, дані про вище керівництво і персонал, виробничі системи, патенти, винаходи, «ноу-хау», товарні знаки, найменування або фірмові найменування, авторські права, бази даних, інформацію про конкурентів).

- *Оцінка ефективності на рівні галузі* (включаючи інформацію про макроекономічну ситуацію в економіці та її розвиток, опис і динаміку галузей, які можуть впливати на бізнес, економічні фактори, що впливають на бізнес, ставку доходності альтернативних інвестицій, операції на фондовому ринку, злиття та поглинання, попит на ринку на продукцію, основні співвідношення між лідерами галузі, потенційних конкурентів, потужність клієнтів та постачальників, можливий вплив змін в законодавстві або міжнародних конвенціях, інша важлива інформація).

Інформацію можна розділити на наступні категорії:

▪ *Внутрішню інформацію*, яку отримано безпосередньо оцінювачем з джерел бухгалтерського, первинного та статистичного обліку, зазвичай завірену підписом керівника підприємства, що оцінюється та печаткою.

▪ *Інформацію, яку одержано від третіх осіб*, які були залучені до виконання робіт, і ця інформація також підтверджена їхніми підписами та печатками.

▪ *Інформацію, отриману від спеціалізованих організацій чи установ* (наприклад, галузеві аналітичні огляди, огляди фондового ринку) та інформацію, яка була опублікована у засобах масової інформації або доступна в Інтернеті.

▪ *Інформацію, яка не має підтвердження на будь-яких документах або носіях.*

Поза збором інформації, в процесі проведення оцінки підприємства необхідно виконати наступні кроки щодо підготовки фінансової документації для подальших етапів оцінки:

- приведення фінансової інформації про оцінюване підприємство та аналогічне підприємство до єдиної основи;

- перетворення звітних вартостей у поточні, за допомогою двох методів: перше - безпосередньо шляхом корекції активів та грошових сум на величину інфляційних показників; друге – включенням інфляційних показників у процедуру дисконтування;

- корекція показників доходів та витрат з метою більш повного відображення результатів діяльності підприємства протягом тривалого періоду часу;

- проведення обліку активів та зобов'язань, які не функціонують, а також відповідних доходів і витрат, пов'язаних з ними.

У ході оцінки виникає необхідність передпроектної перевірки фінансового положення підприємства, що дає можливість здобути важливі допоміжні дані про об'єкт оцінки та виконати розрахунок коригувальних показників, необхідних для визначення остаточної вартості бізнесу.

Методика оцінки фінансового стану підприємства для цілей оцінки бізнесу може базуватися на одному з трьох основних підходів:

I. *Здійснення диференційованого обліку всіх зобов'язань за їхніми строками погашення.* Одночасно визначається інтенсивність майбутніх грошових витрат і перевіряється їхня достатність на певні

моменти часу.

II. Використання спеціального балансу ліквідності, який дозволяє визначити фінансовий стан підприємства. При складанні такого балансу всі позиції бухгалтерського балансу перегруповуються в залежності від швидкості їх обороту. Шляхом порівняння активів, які реалізуються до певного терміну, з пасивами, які повинні бути сплачені (погашені) до цього терміну, визначається обсяг платіжного надлишку або платіжного дефіциту на певний момент часу.

III. Використання показників, що розраховані шляхом порівняння обсягів окремих активів та джерел, які склалися на конкретний момент часу (показники ліквідності, фінансової стійкості і т. д.). Практичне використання будь-якого з варіантів показників пов'язано з встановленням критичного рівня, який у більшості випадків допомагає встановити правильний діагноз фінансового стану підприємства та враховується в процесі оцінки.

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

Існують два підходи до врахування ризику під час проведення оцінки:

- Застосування понижуючого коригування до очікуваного майбутнього прибутку (грошового потоку, дивідендів). Цей підхід полягає в тому, щоб зменшити прогнозований прибуток або грошовий потік на підставі оцінки ризику. Це означає, що чим вищий ризик, тим менший буде розрахунковий прибуток або грошовий потік, які враховуються при оцінці.

- Використання більш високої ставки дисконту під час оцінки очікуваного потоку. Цей метод передбачає застосування вищої ставки дисконту для приведення майбутніх грошових потоків до теперішньої вартості. Вища ставка дисконту відображає вищий ризик і враховує його в оцінці, зменшуючи поточну вартість майбутніх доходів.

Обидва ці підходи служать для врахування ризику у процесі оцінки бізнесу і допомагають забезпечити більш реалістичні результати оцінки, враховуючи невизначеність та небезпеку, які можуть виникнути в майбутньому.

6.3. Процедури і методи оцінки вартості підприємства

Відповідно до передбачуваного використання результатів і об'єкта оцінки, існують різні *способи визначення оціночних вартостей*:

I. *Вартість в користуванні* визначається на основі припущення, що підприємство не буде продаватися на вільному конкурентному ринку для будь-яких альтернативних цілей використання, ні повністю, ні шляхом продажу частинами. Ця оцінка є суб'єктивною, оскільки відображає погляд власника підприємства на можливості його подальшого використання.

Вартість в користуванні включає такі види оцінки:

- *Повна вартість відтворення* (відновна вартість): сума витрат, необхідних для відтворення копії об'єкта з тих же чи подібних матеріалів розрахованих за поточними цінами.

- *Повна вартість заміщення*: поточна вартість нового об'єкта, який найбільше схожий за характеристиками на об'єкт, який оцінюється.

- *Вартість залишкового заміщення*: мінімальні суми витрат (за поточними цінами), необхідні для заміщення даного об'єкта іншим об'єктом, який не гірший за даний об'єкт за деякими його функціональними, конструктивними та експлуатаційними характеристиками.

- *Страхова вартість*: визначається на основі вищезазначених вартостей, за винятком витрат, які передбачені угодою страхування.

- *Інвестиційна вартість* (в користуванні): вартість власності для конкретного інвестора або групи інвесторів з певними цілями інвестування. Різниця між інвестиційною вартістю і повною відновною вартістю вказує на обсяг капітальних інвестицій.

II. *Вартість в обміні* визначається на підставі припущення, що підприємство може бути продане на вільному конкурентному ринку в умовах рівноваги, що формується внаслідок взаємодії факторів попиту та пропозиції.

Вартість в обміні має наступні підвиди:

- *Ринкова вартість*: це найбільш ймовірна ціна, за якою об'єкт оцінки може бути проданий на відкритому ринку в умовах конкуренції, де продавці та покупці мають доступ до необхідної інформації.

- *Інвестиційна вартість* (в обміні): це вартість власності, яка виникає внаслідок інвестицій, де спрямування та розмір інвестицій визначаються найбільш ефективним способом використання об'єкта.

▪ *Ліквідаційна вартість*: це сума, яку можна очікувати від відкритого примусового продажу оцінюваного майна в умовах, коли продавцю потрібен певний період часу для пошуку покупця та підготовки майна до продажу.

Існують три підходи до визначення ринкової вартості підприємств, які вони включають у себе складні процедури та методи оцінки, що враховують конкретні обставини при формуванні оцінки.

Оцінка вартості підприємства (бізнесу) з використанням витратного підходу полягає у визначенні ціни, виходячи з величини активів і зобов'язань, які були набуті підприємством протягом його існування. Цей підхід базується на принципі заміщення, який означає, що вартість активу не повинна перевищувати витрат на заміну його основних компонентів.

Витратний підхід до оцінки майна підприємства включає наступні методи оцінки:

1. Методи оцінки за відновною вартістю.

Відновна вартість – це вартість, яка обчислюється шляхом урахування поточних цін на придбання або створення точної копії об'єкта майна. Це означає, що ми визначаємо, скільки коштувало б створити абсолютно ідентичний актив за поточними цінами на ринку.

Вартість заміщення – це вартість, яка визначається шляхом урахування поточних цін на придбання або створення сучасного об'єкта-аналога, який має еквівалентну корисність і характеристики порівняно з існуючим активом. Іншими словами, це вартість заміни активу на новий аналог з урахуванням сучасних технологій та матеріалів.

Способи розрахунку цих вартостей включають:

- *спосіб кількісного аналізу* – де відновна вартість обчислюється як сума витрат на будівельно-монтажні роботи, придбання обладнання, інших витрат (таких як страхові платежі, податки, консультаційні послуги) і прибуток забудовника;

- *спосіб порівняльної одиниці* – де вартість об'єкта оцінки розраховується, множенням вартість одиниці виміру об'єкта-аналога за його характеристиками (наприклад, об'єм або площа), на кількість одиниць оцінюваного об'єкта.

Індексний спосіб – де відновна вартість обчислюється шляхом множення початкової вартості на коефіцієнт індексації, який зазвичай визначається відповідно до індексації року (зокрема, за

індексом інфляції), передбаченої законодавством. Цей спосіб також враховує знос активу, індексуючи його вартість з плином часу.

Отже, ринкова вартість підприємства визначається на основі різниці між залишковою вартістю матеріальних та нематеріальних активів (різниця між їх відновною вартістю та проіндексованою сумою зносу) та ринковою ціною зобов'язань.

2. Метод оцінки за ліквідаційною вартістю.

Метод ліквідаційної вартості використовується у випадках, коли є обґрунтовані сумніви щодо того, чи зможе підприємство продовжити свою діяльність у майбутньому.

Ліквідаційна вартість підприємства визначається шляхом зменшення від скоригованої вартості всіх активів на дату оцінки (це включає суму поточних вартостей грошових потоків від продажу оцінюваних активів, включаючи необоротні активи, запаси, продукцію, грошові кошти на розрахунковому рахунку та в касі підприємства на момент оцінки) суми поточних витрат, які пов'язані з ліквідацією підприємства. Ці витрати можуть включати в себе витрати на оподаткування, страхування, охорону активів до їх продажу, виплати працівникам, управлінські витрати і таке інше. Усі ці витрати, за винятком виплат працівникам, розраховуються з урахуванням дисконтування за підвищеною ставкою.

Крім того, важливо враховувати наступне:

- земельні ділянки та будівлі, що знаходяться у повній власності, повинні бути продані за поточною ринковою вартістю, оскільки їхні ціни на ринку можуть змінюватися;

- машини, обладнання та інші виробничі активи можуть бути продані за сумою, меншою від їхньої балансової вартості, оскільки ліквідаційні витрати можуть бути значними, і вартість такого обладнання, яке було у використанні, може бути значно нижчою;

- запаси, ймовірно, можуть бути продані з невеликим прибутком;

- дебітори повинні погасити свої борги повністю.

Отже, метод ліквідаційної вартості допомагає визначити потенційну вартість активів підприємства у випадку його ліквідації, з урахуванням всіх витрат і зобов'язань.

3. Метод оцінки за показником «чистих активів».

Метод чистих активів застосовується тоді, коли оцінювач має достовірну інформацію щодо майбутнього функціонування підприємства.

Визначення вартості підприємства за методом «чистих

активів» передбачає наступні етапи:

▪ *Аналіз бухгалтерського балансу на дату оцінки:* оцінювач детально досліджує фінансову звітність підприємства на момент оцінки, включаючи активи та зобов'язання.

▪ *Збір інформації про ринкову вартість активів і зобов'язань підприємства:* оцінювач отримує актуальну інформацію про ціни на ринку для різних видів активів і зобов'язань, які має підприємство.

▪ *Визначення ринкової вартості матеріальних активів підприємства:* оцінювач обчислює справедливу ринкову вартість всіх матеріальних активів, таких як обладнання, нерухомість та інше.

▪ *Визначення ринкової вартості фінансових вкладень підприємства:* оцінювач встановлює справедливу ринкову вартість усіх фінансових вкладень, які належать підприємству.

Визначення ринкової вартості нематеріальних активів підприємства, включаючи інтелектуальну власність: Оцінювач оцінює ринкову вартість всіх нематеріальних активів, таких як патенти, торгові марки та інша інтелектуальна власність.

▪ *Визначення ринкової вартості зобов'язань підприємства:* оцінювач встановлює справедливу ринкову вартість усіх зобов'язань та боргів, які належать підприємству.

▪ *Визначення вартості підприємства (бізнесу):* вартість підприємства розраховується як різниця між сумою ринкової вартості всіх активів та ринковою вартістю всіх зобов'язань.

Цей метод використовується, коли існують вагомі дані та обґрунтовані очікування щодо майбутнього функціонування підприємства та його активів на ринку.

Оцінка вартості підприємства (або бізнесу) за допомогою методів дохідного підходу базується на передбаченні, що потенційний покупець не буде платити за частку в підприємстві більше, ніж ця частина може принести прибуток у майбутньому. Цей підхід передбачає, що грошовий дохід, отриманий в момент оцінки, має вищу цінність для інвестора, ніж дохід, отриманий у подальшому.

Процес визначення вартості підприємства за допомогою методів дохідного підходу включає наступні кроки:

▪ *Підготовка фінансової звітності підприємства:* цей етап включає актуалізацію та нормалізацію фінансової звітності підприємства, щоб забезпечити об'єктивні та реалістичні дані.

▪ *Прогнозування на основі аналізу фінансового стану*

підприємства: на цьому етапі проводиться прогноз показників доходу та витрат підприємства на основі аналізу його фінансового стану.

▪ *Розрахунок ставки дисконтування (або коефіцієнта капіталізації)*: ставка дисконтування визначається відповідно до обраного методу та показника доходу. Ця ставка відображає вартість грошей у часі.

▪ *Розрахунок вартості бізнесу*: завершальний крок полягає в обчисленні вартості бізнесу шляхом приведення майбутніх доходів на дату оцінки. Це може бути зроблено за допомогою методів дисконтування або капіталізації.

Отже, метод дохідного підходу дозволяє визначити вартість підприємства, враховуючи потенційні доходи, які воно може згенерувати у майбутньому, та приводить їх до поточної вартості на момент оцінки.

1. Метод дисконтування грошових потоків (DCF).

Даний метод застосовується в умовах, коли передбачається стабільність майбутніх грошових потоків підприємства і існує можливість обґрунтовано прогнозувати зміни цих потоків у майбутньому. Оцінка базується на очікуваних грошових потоках (або дивідендах), які припадуть на кожен прогнозований період. Ці прогнози визначаються на основі аналізу попередніх фінансових результатів бізнесу, перспектив його розвитку та врахування галузевих та загальноекономічних факторів.

Грошовий потік (Cash Flow) у цьому методі складається з таких компонентів, як чистий прибуток, сума нарахованої амортизації необоротних активів, зміни довгострокових зобов'язань і приріст чистих оборотних активів.

Ставка дисконту може бути розрахована як сума процентної ставки з мінімальним ризиком та кумулятивної надбавки за ризик (премії за інвестування в це підприємство та поправки на ризик інвестування в малий бізнес, вид підприємства та країни інвестування). Якщо оцінюється бізнес або інвестиційний проєкт, який спрямований на розширення або підтримку виробництва продукції, яку підприємство вже виробляє і спеціалізується на ній, то ставку дисконту можна визначити на основі рентабельності інвестицій – фінансового показника «дохід на інвестиції».

Вартість підприємства на дату оцінки за цим методом обчислюється шляхом урахування цих факторів за формулою:

$$V = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} + \frac{RV}{(1+r)^t}$$

де V – вартість підприємства на дату оцінки;

CF_t – сумарна величина операційного та інвестиційного грошового потоку у періоді t ;

RV – залишкова вартість підприємства у періоді n ;

r – ставка дисконтування.

Вартість підприємства можна визначити через дисконтування дивідендів:

$$V = N \cdot \sum_{t=1}^n \frac{D_t}{(1+r)^t}$$

де V – вартість підприємства на дату оцінки;

N – кількість випущених або емітованих простих акцій;

D_t – дивіденд у грошовій формі (на одну акцію), очікуваний у періоді t ,

r – норма дохідності.

2. Метод капіталізації доходів.

За цим методом вартість підприємства розглядається в двох підходах: нетто-підхід і бруто-підхід. У *нетто-підході* вартість визначається як частка очікуваних доходів підприємства, які будуть призначені для капіталізації, і ставки вартості власного капіталу. За *бруто-підходом* вартість встановлюється як різниця між частиною прибутку до виплати відсотків на середньозважену вартість капіталу та сумою позикового капіталу.

Якщо передбачається стабільний ріст доходів підприємства, то за методом капіталізації доходу вартість обчислюється як частка очікуваних доходів, призначених для капіталізації, і ставки вартості власного капіталу, при цьому враховується темп зростання доходів підприємства.

Оцінка вартості підприємства (бізнесу) за допомогою методу порівняльного підходу здійснюється шляхом порівняння об'єкта оцінки з подібними об'єктами, для яких є доступна інформація про ціни з угод або попередні угоди з цими об'єктами. Вибір схожих підприємств для порівняння проводиться з урахуванням різних критеріїв, таких як галузь, регіон, вид продукції або послуг, рівень диверсифікації, стадія життєвого циклу, розмір підприємств, стратегія діяльності та фінансові характеристики.

Залежно від наявності і доступності інформації, характеристик об'єкта оцінки та умов майбутньої угоди з ним, застосовуються різні

методи.

Аналогові методи оцінки базуються на використанні ринкових оцінок аналогічних підприємств. Головним завданням є знаходження підприємства, яке має подібні характеристики до оцінюваного об'єкта. Для визначення ринкової вартості використовується метод зваженої оцінки, де порівнюють ринкову ціну кожного аналогічного об'єкта з показником, який має прямий вплив на ринкову вартість (наприклад, прибуток, дохід, обсяги продажів, кількість працівників).

Вартість підприємства методом підприємства-аналога розраховується за такими порядком:

- збір і обробка інформації, необхідної для визначення можливих аналогів об'єкта оцінки, обрання з їх числа аналогів об'єкта оцінки і розрахунок цінових мультиплікаторів;

- визначення можливих аналогів об'єкта оцінки;

- обґрунтований відбір аналога з числа можливих аналогів об'єкта оцінки;

- визначення ціни аналогів об'єктів оцінки, прийнятих для розрахунку цінових мультиплікаторів;

- визначення складу цінових мультиплікаторів і обґрунтування їх вибору;

- визначення бази порівняння за об'єктом оцінки та аналогами об'єкта оцінки за кожним з обраних цінових мультиплікаторів;

- необхідні коригування на відмінності між об'єктом оцінки та аналогами об'єкта оцінки;

- розрахунок цінових мультиплікаторів за кожним аналогом об'єкта оцінки;

- розрахунок вартості об'єкта оцінки як добуток цінового мультиплікатора за кожним аналогом об'єкта оцінки на відповідну базу порівняння об'єкта оцінки;

- узагальнення результатів розрахунків вартості об'єкта оцінки при використанні різних цінових мультиплікаторів і аналогів об'єкта оцінки;

- визначення відповідності отриманих результатів принципам оцінки, характеристикам об'єкта оцінки, предмету й умовам угоди, аналіз достатності та вірогідності інформації, висновок про ступінь прийнятності отриманого результату при виведенні підсумкової величини вартості об'єкта оцінки.

Залежно від способу визначення фінансової бази *ціновими мультиплікаторами* є:

- інтервальні (ціна/прибуток, ціна/грошовий потік, ціна/дивідендні виплати);

- миттєві (ціна/балансова вартість, ціна/чиста вартість активів).

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

Метод підприємства-аналога, як правило, застосовується у випадку, коли розмір оцінюваної участі у статутному капіталі є неконтрольованим, в іншому випадку застосовується метод угод.

До аналогових методів оцінки вартості підприємства входять такі як метод ринку капіталів, метод угод та інші. Ці методи дозволяють отримати більш об'єктивну оцінку, але вимагають зіставлення інформації про оцінюваний об'єкт з іншими подібними підприємствами на ринку.

Метод ринку капіталу включає в себе аналіз цін на акції підприємств, що подібні до оцінюваного підприємства, та вивчення зв'язку між ціною акції та фінансовими показниками цих підприємств. Для використання *методу угод* обирають угоди про купівлю-продаж підприємств, які мають найбільш схожі фінансові характеристики, зокрема, балансову вартість активів або балансовий прибуток. На основі цих угод розраховують співвідношення між ринковою ціною та балансовою вартістю активів або балансовим прибутком.

Метод галузевих коефіцієнтів полягає в створенні кореляційно-регресійної моделі, яка призначена для опису залежності між ринковою ціною підприємства і різними показниками його фінансово-господарської діяльності.

Наприклад, на підставі аналізу того, як продаються підприємства у конкретних галузях, встановлюється залежність між ціною продажу та певним показником. Цей аналіз дозволяє розробити прості формули для визначення вартості оцінюваного підприємства. За досвідом зарубіжних оціночних підприємств встановлено наступні зв'язки:

- рекламні агенції та бухгалтерські фірми, зазвичай, продаються за 0,7 та 0,5 від їхнього річного обороту відповідно;

- ресторани зазвичай оцінюються в діапазоні від 0,25 до 0,5 від загального обсягу їхнього валового доходу;

- туристичні агентства продаються за 0,04-0,1 від валової виручки;

- АЗС, зазвичай, мають оціночну вартість у діапазоні від 1,2 до 2,0 від їхньої місячної виручки;

- підприємства роздрібної торгівлі оцінюються в діапазоні від

0,75 до 1,5 від загальної суми, яка включає чистий прибуток, вартість обладнання і запасів;

- машинобудівні підприємства, зазвичай, мають оціночну вартість у діапазоні від 1,5 до 2,5 від загальної суми чистого прибутку і вартості запасів.

Ці дані базуються на практиці оціночних операцій і допомагають визначити приблизну вартість підприємства, що оцінюється у відповідній галузі.

Крім того, методи оцінки вартості майна підприємства та його елементів можна поділити на:

- майнові;
- дохідні;
- аналогові.

Майнові методи оцінки базуються на визначенні ціни власних або чистих активів підприємства, які залишаються в його власності після виконання всіх зовнішніх фінансових зобов'язань. Вартість підприємства у цьому контексті розраховується за допомогою наступної формули:

$$ВП_{.м} = A - ЗЗ,$$

де A – активи, що знаходяться в розпорядженні підприємства;

$ЗЗ$ – зовнішні зобов'язання підприємства (за кредитами, позиками, розрахунками з контрагентами, персоналом, бюджетом тощо).

Визначення вартості активів, які перебувають у розпорядженні підприємства на момент оцінки, може здійснюватися різними методами:

- за методом бухгалтерської оцінки, який використовує дані, відображені у фінансовому балансі підприємства;

- за допомогою експертної корекції бухгалтерської інформації з метою урахування різниці між балансовою і ринковою вартістю окремих майнових елементів (це може включати в себе використання коригуючих коефіцієнтів або експертне виправлення вартості окремих активів);

- за методом розрахунку відновної вартості шляхом оцінки сукупності активів підприємства на основі поточних ринкових цін на їхнє придбання, при цьому враховуються фізичний і моральний знос активів.

Експертна оцінка вартості окремих майнових елементів повинна враховувати специфіку їхнього утворення та вплив чинників, що формують ринкову вартість (табл. 6.1).

**Методичні підходи до експертної оцінки окремих елементів
майна підприємства**

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

Зовнішні зобов'язання підприємства оцінюються на підставі даних з фінансового балансу, які вказують на обсяг боргу перед кредиторами, включаючи кредити, позики, заборгованості перед постачальниками, бюджетом, персоналом та іншими кредиторами. Проте важливо зазначити, що у фінансовому балансі підприємства відображається лише основна сума боргу, без включення несплачених відсотків, які могли не бути оплачені на момент оцінки. Отже, ці несплачені відсотки потрібно обчислити окремо, враховуючи умови кожного виду позикових ресурсів.

Під час оцінки підприємства важливо розуміти, що об'єктом купівлі-продажу є не тільки його фізичне майно, але й його «спроможність» приносити прибуток і право на цей прибуток відповідно до законних умов. Це обліковуються в дохідних методах оцінки, які визначають вартість підприємства на основі очікуваних доходів, які можуть бути здобуті в майбутньому завдяки його та фінансово-господарській діяльності та використанню активів.

Під час оцінки чистий прибуток власника підприємства або грошовий потік від інвестування визначаються як сума чистого прибутку, яка залишається в розпорядженні підприємства, разом з амортизаційними відрахуваннями на відновлення основних фондів.

У міжнародній практиці для оцінки вартості підприємства за

допомогою доходних методів часто використовують метод капіталізації та метод дисконтування прибутку.

Метод капіталізації застосовується для підприємств, які мають стабільний чистий прибуток (прибуток), що постійно зростає. Цей метод включає в себе кілька кроків:

Перший етап – визначення середньорічного чистого прибутку, який отримується в результаті діяльності підприємства.

Другий етап – визначення ставки капіталізації або рентабельності інвестицій, яка відображає дохідність інвестування.

Третій етап – оцінка вартості підприємства.

Цей метод дозволяє визначити вартість підприємства, враховуючи стабільність його прибутковості за формулою:

$$ВП_{\text{кап}} = \frac{ЧД_{\text{сер}}}{C_{\text{к}}} \cdot 100\% ,$$

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

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

Існує ще один метод оцінки вартості підприємства на основі його доходів – *метод дисконтування майбутніх доходів*. Цей метод вимагає враховувати не лише поточну суму та розмір чистого прибутку, але й передбачувані перспективи їхнього зростання у майбутньому.

Застосування цього методу включає в себе кілька кроків:

- прогнозування майбутніх доходів підприємства;
- прогнозування майбутніх витрат підприємства;
- розрахунок грошових потоків, які очікується отримати в кожному прогнозованому періоді;
- вибір ставки дисконтування, яка відображає ризики, пов'язані з інвестуванням у дане підприємство;
- оцінка теперішньої вартості майбутніх грошових потоків.

Найважливішим завданням на цьому етапі є визначення відповідної ставки дисконтування. Ця ставка має перевищувати безризикову норму доходності на рівень премії за всі види ризиків, пов'язаних з інвестуванням у дане оцінюване підприємство. Для її визначення використовується формула:

$$q = q_0 + r ,$$

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

r – премія за ризики, властиві інвестуванню.

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

$$q = \frac{ЧП(1+a)}{ЦА} + a,$$

де $ЧП$ – чистий прибуток за останній рік;

$ЦА$ – поточна ціна акцій підприємства;

a – темп приросту очікуваного прибутку.

Кожен з розглянутих методів оцінки вартості підприємства має свою специфічну сферу застосування:

- майнові методи використовуються для визначення мінімальної ціни продажу підприємства;

- дохідні методи дозволяють визначити максимально припустиму вартість підприємства з точки зору потенційного покупця, забезпечуючи окупність витрат на його придбання та досягнення необхідного рівня прибутку;

- аналогові методи допомагають проаналізувати найбільш ймовірну вартість продажу підприємства, порівнюючи його з аналогічними об'єктами.

Незалежно від вибору методу та періоду оцінки (майбутнє чи минуле), вартість підприємства на завершальному етапі підлягає коригуванню з урахуванням різних факторів, таких як:

- рівень ліквідності бізнесу;
- ступінь контролю над підприємством, особливо в разі оцінки часток у акціонерних товариствах;
- фінансовий стан підприємства;
- інвестиції у дослідження та розвиток (НДДКР);
- позиціонування підприємства в галузі;
- диверсифікація виробництва.

Робота підприємства в швидкозмінному середовищі завжди супроводжується ризиком, який виникає через невизначеність майбутніх прибутків. Тому в оцінці також важливо враховувати поправку на ризик, коригуючи очікувані грошові потоки.

В залежності від методів, використаних для оцінки вартості підприємства, можливі різні варіації результатів. У зв'язку з цим розроблена діагностична матриця, яка представляє можливі сценарії та управлінські висновки на основі отриманих результатів (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

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

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

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

6.4. Особливості оцінки гудвілу

Гудвіл – це особливий нематеріальний актив підприємства, який має свої *характерні риси*:

- *неможливість продажу окремо від підприємства*: гудвіл не можна відокремити і продати як самостійний об'єкт;

- *існує лише при наявності надлишкових прибутків*: гудвіл з'являється лише тоді, коли підприємство отримує більше прибутку, ніж необхідно для операційних потреб;

- *не підлягає амортизації*: він є нематеріальним активом, на який не нараховується амортизація.

Ці характеристики допомагають зрозуміти природу гудвілу і визначити його вартість. Незважаючи на визначені характеристики, на сьогоднішній день відсутнє загально визначене розуміння гудвілу як соціально-економічної категорії і його точного місця в складі нематеріальних активів.

Існують різні підходи до розуміння поняття «гудвіл»:

Перший підхід визначає *гудвіл* як ділову репутацію та комплекс заходів, спрямованих на збільшення прибутку підприємства без збільшення активних операцій, включаючи управлінські здібності, ринкову позицію та нові технології.

Другий підхід розглядає *гудвіл* як нематеріальний актив, вартість якого визначається як різниця між балансовою вартістю активів підприємства та їх звичайною вартістю, як майнового комплексу, що виникає внаслідок використання кращих управлінських якостей, домінуючої ринкової позиції та інноваційних технологій.

Третій підхід визначає *гудвіл* як сукупність елементів бізнесу або особистих якостей працівників, які стимулюють клієнтів користуватися послугами підприємства і приносять більший прибуток, ніж потрібно для отримання розумного доходу від всіх інших активів, в тому числі дохід на всі інші нематеріальні активи, що можуть бути оцінені окремо.

Розглядаючи зміст наведених визначень, слід відзначити, що перший підхід має недолік у змішуванні понять. Ділова репутація не обов'язково виникає в результаті використання кращих управлінських навичок персоналу, домінуючої позиції на ринку чи застосування нових технологій. Вона є результатом «прив'язаності» клієнтів до продукції чи послуг підприємства, яку можна досягти через різноманітні фактори, такі як ефективна реклама, стратегії просування, якісний сервіс і багато інших причин. Деякі з чинників,

які впливають на ділову репутацію, можуть бути виділені і оцінені окремо, такі як домінуюча позиція на ринку, оцінювана на основі обсягу ринку, чи нові технології, оцінювані за їхньою економічною ефективністю.

Другий підхід визначає метод оцінки гудвілу, а не його сутність. З цього підходу можна зрозуміти, що гудвіл представляє собою сукупність всіх нематеріальних активів, які надають підприємству вартість, що перевищує балансову вартість його матеріальних активів. Проте, цей підхід залишає нерозв'язаною проблему оцінки тих нематеріальних активів, які можуть бути оцінені безпосередньо.

Третій підхід дозволяє виділити гудвіл зі всієї групи нематеріальних активів. Гудвіл розглядається як нематеріальний актив, що не може бути окремо відокремлений від підприємства і визначається як різниця між вартістю всіх нематеріальних активів і вартістю тих, що можуть бути оцінені окремо. З цієї точки зору третій підхід найкраще відображає суть гудвілу як особливого нематеріального активу.

Характеристика гудвілу як своєрідного нематеріального активу, який не можна відокремити від підприємства, і який оцінюється як залишок після відшкодування вартості віддільних нематеріальних активів потребує відповіді три важливі питання:

1. Що призводить до виникнення гудвілу, тобто які фактори сприяють його появі?

2. Які нематеріальні активи можна розглядати як віддільні і як їхню вартість можна визначити?

3. Як оцінити вартість сукупних нематеріальних активів, включаючи як віддільні активи, так і гудвіл?

Основні фактори виникнення гудвілу включають:

- особисту репутацію керівників і працівників, які контактують з суб'єктами зовнішнього середовища підприємства;

- успіхи в організації ринку підприємства, які включають ефективну рекламу, ефективну стратегію просування товарів і стимулювання збуту;

- високий рівень кваліфікації і талант персоналу у різних галузях, таких як фінанси, виробництво, дослідження і розробка, маркетинг, продажі, обслуговування;

- розбіжності і переваги в методах організації діяльності підприємства;

- популярність торгової марки, яка виникає завдяки

конкурентоспроможності продукції, що забезпечується завдяки дії значної кількості різних причин;

- переборені бар'єри для входу на ринок (якщо такі мали місце);

- синергетичні ефекти, отримані в результаті поєднання різних факторів виробництва.

Важливо відзначити, що цей розподіл факторів виникнення гудвілу є умовним, оскільки деякі з них можуть впливати на інші або включати в себе одини одного. Однак це визначення найкраще відображає сутність гудвілу. Також варто зазначити, що ця «взаємодія» складових гудвілу може виявлятися через товарний знак і фірмову назву, які є яскравим результатом старань персоналу щодо розробки та просування продукції на ринок, що сприяли формуванню стійких уподобань споживачів до продукції, яка відзначена відповідним чином. У цьому випадку вартість гудвілу рівнозначна вартості товарного знаку. Яскравим прикладом є найдорожча світова торгова марка «Coca-Cola», яка оцінюється в 77,839 млрд. дол.

Інший приклад торгової марки, яка має велику вартість гудвілу, це «Apple». Компанія Apple є відомою своєю інноваційністю у галузі технологій та високою якістю своєї продукції, такої як iPhone, iPad, MacBook і інші. Крім того, вона має прихильних споживачів, які довіряють її бренду та віддають перевагу її продукції в порівнянні з конкурентами.

Ця прихильність споживачів, позитивна репутація та інноваційні досягнення Apple призвели до того, що її торгова марка має вартість гудвілу 76,568 млрд. дол. Гудвіл Apple включає в себе не тільки фізичні активи компанії, але і відображає довіру та лояльність споживачів, що робить цю торгову марку особливо цінною на ринку.

Контрольні питання



1. Роль ринкової ціни в процесі діагностики майна підприємства.
2. Чому ринкова ціна може відрізнятись від оціночної вартості підприємства?
3. Важливість визначення адекватної ринкової ціни для продажу або покупки підприємства.
4. Які фактори впливають на ринкову ціну підприємства?

5. Способи мінімізації ризиків при діагностиці майна та визначенні ринкової ціни підприємства.

6. Роль експертів у процесі діагностики майна та визначенні ринкової ціни підприємства.

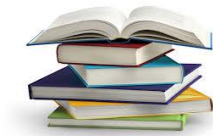
7. Вплив інфляції на оцінку майна та ринкову ціну підприємства.

8. Переваги різних методів оцінки вартості підприємства.

9. Важливість інформаційної бази для точної діагностики майна та визначення ринкової ціни.

10. Інновації та технологічні зміни як чинники, що впливають на оцінку майна та ринкову ціну підприємства.

Список використаних джерел



[8, 9, 10, 11, 36, 40, 43, 44, 51, 52, 53, 56,
57, 58, 59, 60, 64, 66]

ТЕМА 7

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Питання:

7.1. Сутність, цілі, принципи та методи діагностики управлінської діяльності.

7.2. Діагностика узгодженості організації виробництва та структури підприємства його стратегічним цілям.

7.3. Оцінка якості управлінського персоналу.

7.4. Сутність та особливості проведення PEST-аналізу.

7.5. Діагностика ефективності системи управління підприємством.



7.1. Сутність, цілі, принципи та методи діагностики управлінської діяльності

Діагностика управлінської діяльності – діяльність націлена на виявлення, аналіз та діагностування проблем, пов'язаних з підвищенням ефективності та розвитком системи управління підприємства, а також визначення основних напрямів їх вирішення. Організація такої діяльності включає в себе ряд процедур, які дозволяють зібрати необхідну інформацію про проблеми управління підприємством.

Існують два основні методи проведення діагностики управлінської діяльності: надання експертних консультацій та «клінічний» підхід. Перший метод передбачає, що керівник підприємства, який звертається до консультанта, має чітку уяву про те, яку інформацію або допомогу він потребує. Якщо ж керівник не коректно визначив свої потреби або не чітко висловив свої проблеми, такий підхід може бути неефективним.

Другий підхід полягає в тому, що консультант встановлює «діагноз» на основі інформації та спостережень, які йому надаються. Але успішність цього підходу залежить від психологічного клімату в підприємстві, оскільки він може вплинути на виявлення проблем та пошук шляхів їх вирішення. Якщо психологічний клімат не сприяє цьому процесу, то «діагноз» може бути неточним, і відповідно «лікування» не приведе до результату.

Вибір методу діагностики залежить від мети та особливостей об'єкта дослідження, а також від досвіду консультанта. Для діагностики підприємства можуть використовуватися різні методи,

такі як структуровані інтерв'ю, анкетне опитування персоналу для визначення проблемних місць зі створенням каталогу проблем, робота з документами, різні форми групової роботи з представниками підприємства для аналізу основних проблем тощо. Для підвищення достовірності даних важливо отримати підтвердження виявлених тенденцій або закономірностей з різних джерел.

Часто діагностику управлінської діяльності розглядають як невід'ємну частину управлінського консультування. В цьому контексті методика консультування передбачає одночасне проведення діагностики, проєктування змін і самого впровадження.

Цей підхід називається «процесне консультування». Він базується на ідеї того, що клієнт (замовник) повинен навчитися самостійно визначати проблеми, беручи активну участь у проведенні діагностики і в процесі вибору «засобів лікування». В цьому випадку консультант стимулює клієнта приймати остаточне рішення про те, які конкретні заходи слід прийняти. Однак найважливішою функцією процесного консультування є навчання клієнта навичкам діагностики та «лікування» управлінської системи так, щоб подальше вдосконалення відбувалося автономно і безперервно.

У процесі проведення діагностики також проводиться підготовка співробітників до прийняття нових управлінських технологій, і вони стають активними учасниками розробки та впровадження цих технологій.

Сучасна діагностика управлінської діяльності на сьогодні включає широкий спектр аспектів. *Головні напрямки діагностування* включають:

- *Оцінку структури управління підприємством:* вивчення як формальних, так і неформальних зв'язків в структурі управління. Оцінка формальної структури в статичі передбачає аналіз типу структури та розподілу прав та обов'язків. Оцінка організаційної структури у динаміці здійснюється з урахуванням стратегічних завдань підприємства, оцінюючи, наскільки вона відповідає цілям. Важливу роль у цьому процесі грає дослідження формальних каналів комунікації.

- *Оцінку якості управління персоналом:* аналіз процесів управління персоналом, включаючи набір, розвиток і мотивацію співробітників. Діагностика оцінює, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства через управління персоналом.

▪ *Діагностику зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем:* дослідження взаємодії підприємства з іншими організаціями, ринками та зовнішніми факторами, що можуть впливати на його діяльність. Діагностика допомагає розуміти, наскільки підприємство адаптоване до змін у зовнішньому середовищі.

▪ *Оцінку загальних результатів діяльності підприємства:* аналіз фінансових показників, виробничої ефективності, ринкової позиції та інших ключових параметрів. Діагностика допомагає визначити загальний успіх підприємства.

Таким чином, діагностика управлінської діяльності включає в себе комплексний аналіз різних аспектів управління підприємством для забезпечення ефективності та досягнення поставлених цілей.

Неформальні зв'язки виникають в результаті спостережень за міжособистими відносинами в групах та їхніми змінами, а також визначенням морально-психологічного клімату. Головною метою оцінки якості управління персоналом є встановлення відповідності кадрової політики та практик управління персоналом поточним та майбутнім цілям підприємства. Оцінка передбачає проведення діагностування в таких напрямках:

▪ *Кадрова політика:* оцінка політики щодо набору персоналу, навчання співробітників, системи стимулювання та контролю за виконанням планів.

▪ *Регламентация процесу управління персоналом:* досліджується нормативне забезпечення виконання посадових обов'язків, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про стимулювання праці та положення про функціонування окремих підрозділів підприємства.

▪ *Формальні правила та процедури управління персоналом:* включають в себе процеси набору персоналу, атестації, підвищення кваліфікації, звільнення працівників, соціальну та виробничу адаптацію, моральне заохочення, систему підтримки виконавця та трудової дисципліни.

▪ *Вплив елементів організаційної культури на поведінку персоналу:* аналізується вплив порядків та традицій у неформальному спілкуванні між співробітниками, правил та процедур взаємодії між персоналом та адміністрацією.

Отже, оцінка якості управління персоналом включає в себе аналіз різних аспектів організації та управління персоналом для забезпечення відповідності цілям підприємства.

Для аналізу основних проблем підприємства важливо

розглядати їх з точки зору кількох аспектів, включаючи правовий, економічний, соціальний і екологічний. При цьому зв'язки підприємства з зовнішнім світом обов'язково розглядаються в контексті його географічного розташування. Підприємство, яке діє у певному регіоні, має активні взаємовідносини з органами місцевого управління та іншими підприємствами в цьому регіоні. Оцінка доцільності цих зв'язків має велике значення, оскільки територія забезпечує підприємство необхідними ресурсами, такими як сировина, робоча сила, земля та інфраструктура. Покращення механізму зовнішніх зв'язків у регіоні може призвести до додаткових економічних та соціальних вигод через створення кластерів, спільних інфраструктурних об'єктів, екологічних заходів тощо.

Оцінка загальних результатів діяльності підприємства зазвичай включає в себе комплекс критеріїв та показників, які відображають загальну результативність підприємства у досягненні своїх цілей та завдань.

Ураховуючи тенденцію останніх десятиліть до глобалізації діагностика управлінської діяльності включає в себе вивчення особливостей управління багатонаціональними колективами. Це стосується проблем, пов'язаних з усуненням конфліктів та мотивацією працівників з різних країн світу. Глобалізація спонукає до коригування національних моделей управління. У контексті науки управління з'являється новий напрямок, відомий як крос-культурний або порівняльний менеджмент, який вивчає вплив національних культурних особливостей на організаційну поведінку. Проводяться дослідження, спрямовані на виявлення закономірностей та особливостей поведінки людей в несхожих ділових культурах.

Проведення управлінського аналізу є необхідним з огляду на кілька обставин:

- показники діяльності підприємства не відповідають очікуванням його акціонерів (власників);
- потрібно виявити проблеми управління, які призводять до зниження ефективності підприємства;
- необхідно сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства;
- виникають труднощі у визначенні галузей, де існують проблеми на підприємстві;
- відсутні ресурси, необхідні для детального вивчення системи управління підприємством;
- потрібно визначити внутрішні ресурси та можливості, які

можуть розглядатися як сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити їх значущість та визначити, які з них можуть стати основою конкурентних переваг.

Управлінський аналіз є процесом системного оцінювання внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства з метою визначення їхньої наявності та відповідності стратегічним цілям і завданням. Цей аналіз також включає в себе оцінку поточного стану підприємства, визначення його сильних і слабких сторін і виявлення стратегічних проблем.

Під час управлінського аналізу слід дотримуватися наступних *принципів*:

- *системний підхід*, що передбачає розгляд аналізу управління як системи, де важливо враховувати координацію вхідних і вихідних параметрів та процеси перетворення всередині підприємства;
- *комплексний аналіз всіх складових підсистем підприємства*;
- *динамічний і порівняльний аналіз*, який охоплює аналіз показників в динаміці і порівнянні з аналогічними показниками конкуруючих підприємств;
- *врахування специфіки самого підприємства у процесі аналізу*.

Існують *чотири основних напрямки для проведення управлінського аналізу*, які спрямовані на вивчення і оцінку діяльності підприємства:

I. *Процесний аналіз управління*: цей напрямок оцінює ефективність та результативність діяльності менеджменту в рамках процесів планування, організації, координації та контролю.

II. *Функціональний аналіз управління*: аналізується ефективність та результативність управління в окремих функціональних областях, таких як маркетинг, виробництво, постачання, фінанси, загальне управління та управління персоналом, які відповідають відповідним функціональним підрозділам підприємства.

III. *Ситуаційний аналіз*: цей напрямок включає в себе аналіз відповідності та взаємозв'язків між існуючою системою управління та різними факторами і складовими зовнішнього середовища. Сюди входять SWOT-аналіз, аналіз стратегічної позиції, аналіз сегментів ринку, аналіз конкуренції та позиційний аналіз.

IV. *Внутрішній аналіз*: в цьому напрямку аналізу досліджуються взаємозв'язки всередині комплексної системи управління підприємством. Це включає комплексний аналіз ступеня інтеграції функціональних підсистем, автоматизації, а також аналіз

інформаційних систем, що підтримують прийняття управлінських рішень.

Комплексна діагностика включає аналіз всіх аспектів діяльності підприємства. Під час експрес-діагностики можна сконцентруватися на конкретному напрямку аналізу, який вважається найбільш важливим для досягнення поставленої мети.

Організаційна діагностика допомагає виявити головні проблеми та їх основні причини, а також розробити можливі варіанти їх вирішення з прогнозом можливих результатів. Важливо розуміти, що проблема на підприємстві може включати в себе невідповідність фактичного стану об'єкта управління бажаному або запланованому, а також будь-які невідповідності у системі управління підприємством цілям і завданням розвитку бізнесу.

Проблема, у контексті діагностики управлінської діяльності, є протиріччям, яке породжує негативні явища або обмежує розвиток підприємства. Важливо розрізнити проблеми від складнощів, перешкод і «больових точок». Складнощі та перешкоди є наслідками певних протиріч і можуть бути вирішені лише в разі розуміння цих протиріч і їхнього вирішення або обходу.

Ключовим аспектом є правильна постановка проблеми, оскільки вона визначає успішність процесу її вирішення. Щоб уникнути помилок у визначенні проблеми, важливо поєднувати самостійні спроби визначення проблем з запрошенням фахівців у сфері управлінського консультування. Такий підхід допоможе вирішити завдання комплексної діагностики ситуації на підприємстві, виявити ключові проблеми та глибокі причини їх виникнення, а також створити ефективний механізм для планування та впровадження необхідних змін.

Консультування в галузі управління та організаційного розвитку полягає в наданні консультативних послуг підприємствам, що базуються на укладенні контрактних угод і виконанні спеціалістами, які мають спеціальну підготовку і високу кваліфікацію, роботи щодо виявлення, аналізу і розв'язання проблем, пов'язаних з управлінською діяльністю взагалі та діяльністю фінансово-економічних, комерційних (збутових, маркетингових, постачальницьких, складських), кадрових, інформаційних та інших служб підприємства. Консультаційні послуги можуть бути надані в різних формах, включаючи консультації, які виражаються у взаємному обміні інформацією між консультантом і керівництвом підприємства, а також у вигляді звітів про аналіз системи управління,

виявлення слабких місць і причин труднощів, ідентифікації перешкод для прогнозування розвитку конкретної ситуації та надання рекомендацій щодо розв'язання існуючих на підприємстві проблем. У разі необхідності консультанти також можуть активно сприяти впровадженню заходів, спрямованих на покращення функціонування підприємства.

Головне завдання консультантів, яке полягає в допомозі клієнтам у вирішенні їх управлінських питань, може бути вирішено через такі підходи:

- *Експертне консультування*: консультант проводить діагностику ситуації, надає рекомендації і пропонує рішення для впровадження. В цьому підході консультант виступає як експерт, який надає готові варіанти розв'язання проблеми.

- *Процесне консультування*: консультант взаємодіє з клієнтом на постійній основі, оцінює ідеї та пропозиції клієнта, проводить аналіз ситуації і спільно з клієнтом готує рішення. В цьому підході консультант активно співпрацює з клієнтом, допомагаючи йому самостійно знайти проблему та розробити шляхи її вирішення.

- *Навчальне консультування*: консультант надає клієнту теоретичну та практичну допомогу через лекції, семінари, тренінги, посібники. У цьому підході консультант не лише розв'язує проблему, але й навчає клієнта, як самостійно вирішувати аналогічні питання.

На практиці часто використовуються всі три підходи, які взаємодоповнюють один одного в залежності від потреби клієнта: деякі ситуації можуть вимагати готових рішень, інші – спільного аналізу та співпраці з клієнтом, а ще інші – навчання клієнта вирішувати подібні завдання самостійно.

Підприємство може використовувати різні *методи консультування* залежно від специфіки своїх завдань та потреб, зокрема:

- *виконання проекту консультантом*: консультант відповідає за весь проект, включаючи виявлення проблем, розробку рішень та їх впровадження. Він забезпечує постійну координацію проекту з початку до завершення;

- *розробка інструментарію*: підприємство формулює мету дослідження та гіпотези і покладає на консультанта завдання визначити джерела інформації, методи збору даних і обсяг вибірки. Консультант може також провести попередні випробування методу та оцінити якість даних;

- *супроводження*: консультант бере участь на всіх етапах проєкту, за винятком польових досліджень, і надає рекомендації та підтримку;

- *консультування*: консультант спільно з підприємством визначає проблему, структурує її, формулює гіпотези і пропонує можливі шляхи вирішення. Іноді консультант може навіть вказати метод розв'язання проблеми або надати напрямок для пошуку альтернатив;

- *внутрішнє консультування*: консультант працює як частина штату підприємства та підпорядковується керівництву підприємства. Цей підхід може вимагати створення внутрішнього консультативного підрозділу на підприємстві.

- *інші способи консультування*: для великих проєктів може бути створена консультаційна група, яка здійснює різноманітні організаційні процеси. Для проблемних підприємств може бути застосовано самоусунення керівника від управління та призначення найманого консультанта, який тимчасово здійснює управління. Іноді консультанти навіть можуть допомогти створити підприємство «з нуля».

Вибір методу консультування залежить від специфіки завдань та вимог. Він може бути обраний з урахуванням оптимального співвідношення витрат та необхідного ефекту.

Основними *способами отримання якісної інформації* є:

▪ *Кабінетні дослідження*: метод включає аналіз бухгалтерських документів, статистичних звітів та іншої внутрішньої інформації підприємства.

▪ *Самодіагностика*: полягає в оцінці стану різних систем і підсистем підприємства співробітниками, які були відібрані керівником. Оцінка здійснюється на предмет відповідності поставленим цілям і задачам, наявності необхідних ресурсів, і вона базується на різних методах і процедурах.

▪ *Діагностичне інтерв'ю*: метод включає бесіди з керівниками, фахівцями підприємства та експертами про їх розуміння проблем і можливі шляхи їх вирішення. Також використовуються анкетні опитування працівників підприємства.

▪ *Діагностичне спостереження*: метод включає в себе ознайомлення з зовнішніми проявами діяльності підприємства, спостереження за роботою співробітників в офісах і на виробництві, присутність на нарадах, презентаціях, виставках, вивчення рекламних матеріалів тощо.

▪ *«Мозковий штурм»*, конференції та інші методи групової роботи: включають в себе активну участь різних учасників у спільних обговореннях і аналізі проблем та можливих шляхів їх вирішення.

Повноцінна діагностика часто включає в себе використання не одного, а кількох з цих підходів. Інформація, отримана за допомогою кожного з них, порівнюється між собою та узагальнюється для здобуття більш повної та об'єктивної картини ситуації.

На основі результатів проведеної діагностики формується комплексне розуміння керівництвом підприємства проблемних сфер, що дозволяє:

- оцінити поточний стан та прогнозувати тенденції розвитку комерційної, виробничої та фінансової складових діяльності підприємства;

- визначити слабкі місця в системі управління та розставити «за місцями» проблеми, з'ясувати їх причини та джерела виникнення;

- встановити пріоритети в роботі з проблемами підприємства та визначити, які з них потребують найбільш невідкладних заходів;

- оцінити можливі варіанти розв'язання цих проблем та спрогнозувати можливі результати впровадження рекомендацій;

- розробити попередні рекомендації щодо розробки стратегії розвитку підприємства на середньо- або довгострокову перспективу.

Звіт, який складається на основі результатів організаційної діагностики, включає наступні розділи:

▪ *Сильні сторони підприємства*, де визначаються переваги та позитивні аспекти діяльності.

▪ *Структура проблемного поля*, яка вказує на основні проблемні місця та їх взаємозв'язки.

▪ *Основні зовнішні та внутрішні загрози*, що можуть вплинути на діяльність підприємства.

▪ *Висновки та рекомендації з вирішення визначених проблем*, включаючи порядок їх пріоритетності.

▪ *Подолання важливих проблем*, що сприятиме полегшенню вирішення інших або зробить їх менш актуальними.

▪ *Прогноз можливих результатів та можливий план-програма для впровадження змін та покращень на підприємстві.*

7.2. Діагностика узгодженості організації виробництва та структури підприємства його стратегічним цілям

Суть стратегії полягає у тому, щоб створити план на довгострокову перспективу, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства і має на меті досягнення його місії та поставлених цілей.

Стратегічне планування – це процес, в якому керівництво приймає рішення про вибір і реалізацію довгострокових цілей підприємства, включаючи розробку різних перспективних планів.

Для створення нової організаційної структури важливо визначити чіткі стратегічні цілі та мати розуміння сутності підприємства та його персоналу. Початковим кроком повинно бути визначення стратегії, а потім оргструктури. Для того, щоб забезпечити відповідність структури підприємства стратегії, потрібно дотримуватися таких кроків:

1. Встановити критерії для формування нової структури, які повинні відповідати стратегічним цілям щодо клієнтів, ринків і процесів.

2. Розглянути можливі варіанти групування, виходячи із вибраних критеріїв, і оцінити їх відповідно до цих критеріїв. Установити зв'язки та забезпечити координацію роботи між підрозділами, які будуть виконувати певні види робіт.

3. Визначити обсяг повноважень для керівництва кожною організаційною одиницею, збалансувавши централізацію та децентралізацію.

4. Розглянути можливість зовнішнього підряду неосновних видів діяльності.

5. Оцінити вплив нової оргструктури на діяльність підприємства.

Зміна оргструктури відповідно до стратегічних цілей підприємства має значні переваги, але також може мати і недоліки, такі як порушення службових відносин, занепокоєння співробітників щодо можливості втратити роботу. Також це може вимагати часу та ресурсів від керівництва для розроблення нової оргструктури.

Керівництво підприємства повинно вживати заходів для впровадження організаційних змін з метою покращення його діяльності.

Діагностика рівня організації підприємства може проводитись шляхом розрахунку ряду параметричних характеристик і показників:

1. *Рівень організації управління* оцінюється за допомогою

коефіцієнта якості виконання управлінських функцій, який обчислюють за формулою:

$$K_{\text{я}} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n t_{M_i}}{\sum_{i=1}^n T_{\text{ЗМ}}^i},$$

де n – кількість підрозділів у підприємства;

t_{M_i} – втрати робочого часу у виробничих підрозділах за звітний період через несвоєчасність або неякісне виконання певної управлінської функції, год.;

$T_{\text{ЗМ}}$ – змінний фонд часу роботи у виробничому підрозділі підприємства;

M – кількість функцій управління.

2. *Діагностика плинності кадрів* здійснюється за допомогою:

- *коефіцієнта трудової дисципліни*, який визначається як відношення кількості людино-днів відсутності працівників на роботі до загальної кількості годин, проведених на роботі;

- *коефіцієнта звільнень*, який розраховують як відношення кількості звільнень за звітний період у відсотках до середньої кількості зайнятих у той же період;

- *індексу стабільності персоналу* (частки працівників, які пропрацювали в підприємстві як мінімум протягом року), який визначається як відношення чисельності працівників, які пропрацювали в підприємстві мінімум 1 рік до середньооблікової чисельності працівників за певний період роботи (місяць, квартал, рік);

- *коефіцієнта втрати персоналу*, який розраховується як відношення кількості працівників, які були звільнені з будь-яких причин, до їх середньооблікової кількості.

3. *Діагностика рівня організації праці* здійснюється за допомогою:

- *коефіцієнта розподілу роботи*, який характеризує, наскільки рівномірно робота розподілена між працівниками та розраховується як відношення кількості робочих годин кожного працівника до загальної кількості робочих годин на підприємстві:

$$K_{\text{рн}} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n t_{\text{np}}}{T_{\text{ЗМ}} \cdot n},$$

де $i = 1 \dots n$ – кількість підрозділів в підприємстві;

Σt_{np} – сумарний час виконання працівниками не передбаченої завданням роботи протягом зміни, хв.;

$T_{зм}$ – тривалість робочої зміни, хв.;

n – кількість працівників;

- *коефіцієнта організації робочих місць*, який визначається як відношення кількості робочих місць, яка відповідає типовим проектам до загальної кількості робочих місць;

- *коефіцієнт нормування праці*, який визначається за формулою:

$$K_{н.лр} = K_{н.н.} \cdot \frac{Ч_{нор}}{Ч_{заг}}$$

де $K_{н.н.}$ – коефіцієнт напруженості норм часу і норм обслуговування;

$Ч_{нор}$ – чисельність працівників, праця яких нормується;

$Ч_{заг}$ – загальна чисельність працівників на дільницях, в підрозділі.

Діагностика рівня організації підприємства також дозволяє визначити його здатність до адаптації та гнучкості в управлінні. Це досягається шляхом більш детального вивчення наступних груп показників, параметрів, факторів та ознак:

- *вихідна інформація*, яка включає характеристику об'єкта управління, інформаційні та матеріальні зв'язки, склад завдань управління;

- *фактори впливу*, як включають технологію, персонал, зовнішнє оточення, систему прийняття рішень, розмір підприємства, структуру підприємства та бізнес-стратегію;

- *ознаки структуризації*, які включають функціональне призначення, робочий графік, кількість підлеглих, споживачів, регіоналізацію та процеси;

- *визначальні параметри*, такі як кількість рівнів управління, розподіл працівників, кількість підрозділів, ступінь автоматизації, рух інформації, розподіл обов'язків;

- *оціночні параметри*, які включають витрати на утримання системи управління, навантаження на працівників, час обробки інформації, час реагування на виробничі проблеми, реакцію на оперативні запити, час для прийняття управлінських рішень та кількість помилок у рішеннях;

- *ознаки оптимальної структури*, такі як малі підрозділи з висококваліфікованими працівниками, обмежена кількість рівнів управління, наявність спеціалістів у складі структури, спрямованість

на потреби клієнтів, оперативна реакція на зміни, висока продуктивність та низькі витрати;

- *підсумкові характеристики*, такі як собівартість, прибуток, рентабельність.

Оцінка ефективності системи оперативно-календарного управління полягає в аналізі того, наскільки всі її компоненти взаємодіють для забезпечення виконання плану, який був розроблений у формі календарного графіка. Для здійснення повної оцінки такої системи необхідно враховувати наступні аспекти:

- моніторинг та збір інформації щодо виконання календарних планів-графіків виробництва;

- виявлення будь-яких відхилень від заданих планових завдань та подальший аналіз причин цих відхилень;

- прийняття оперативних заходів для корекції і запобігання подібним відхиленням від плану;

- забезпечення координації між взаємопов'язаними елементами виробництва з метою збереження ритмічності та відповідності календарному графіку;

- керівництво процесом оперативної підготовки виробництва та вжиття необхідних заходів для його забезпечення.

Це означає, що система оперативно-календарного управління має бути здатною ефективно контролювати і виправляти відхилення виробництва, дотримуючись заданих календарних планів-графіків, а також взаємодіяти з іншими відділами та підрозділами, щоб забезпечити оптимальний результат виробництва.

7.3. Оцінка якості управлінського персоналу

Управлінський персонал підприємства можна охарактеризувати за наступними показниками:

- розміром апарату управління;
- співвідношенням між різними категоріями працівників, такими як керівники, спеціалісти і технічні виконавці;
- рівнем кваліфікації працівників апарату управління;
- стабільністю і плинністю працівників апарату управління;
- ефективністю використання робочого часу працівниками апарату управління.

Аналіз чисельності та ролей різних груп працівників проводиться з огляду на відповідність кількості керівників, спеціалістів і технічних виконавців, складності виконання завдань на

різних етапах процесу управління, включаючи підготовку, оформлення, прийняття та оцінку управлінських рішень.

Оцінка управлінського персоналу може проводитися шляхом врахування наступних показників:

- рівень управлінського мислення;
- технічна грамотність;
- теоретичні знання з управління;
- ресурсне забезпечення управлінської роботи;
- рівень кваліфікації;
- продуктивність праці;
- комунікабельність;
- самостійність в прийнятті рішень;
- готовність до ризику;
- життєві цінності;
- сприйняття стимулювання;
- здатність сприймати нову інформацію.

Для отримання кількісної характеристики управлінського апарату використовують такі узагальнюючі показники:

- темпи зростання чисельності працівників управлінського апарату;
- темпи зростання кількості робітників;
- відсоток працівників управлінського апарату в загальній чисельності персоналу підприємства.

Для діагностики ефективності управлінського персоналу також враховують такі показники, як темпи зростання заробітної плати, продуктивність праці та витрати на утримання управлінського апарату.

Управлінський персонал впливає на створення «потенціалу управління», який характеризують три основні компоненти:

▪ *Кадровий потенціал* – це демонстрація знань та навичок управлінського персоналу. Кадровий потенціал визначається на основі основних видів діяльності управлінського персоналу. Кваліфікаційний профіль управлінського персоналу визначають чотири основних види діяльності:

- планування;
- організаторська діяльність;
- аналітична робота;
- використання технічних засобів для обробки інформації.

Аналіз кваліфікаційного профілю допомагає з'ясувати, чи можуть кадри ефективно реагувати на термінові проблеми.

Кваліфікаційні характеристики розглядають лише конкретні навички та вміння, які вимагаються для виконання управлінських завдань, і не висвітлюють повний потенціал цих навичок. Для оцінки реального кадрового потенціалу, кваліфікаційну оцінку доповнюють оцінкою інтелектуальної складової.

▪ *Інтелектуальний потенціал* оцінюється за наступними критеріями:

- здатність до сприймання нових ідей;
- готовність до критичного аналізу;
- здатність бачити перспективу;
- рівень інтелекту;
- цілеспрямованість і наміри;
- рівень управлінського мислення.

Теоретично, оцінка інтелектуального потенціалу може варіюватися в діапазоні від 0 до 100 відсотків.

▪ *Організаційний клімат* оцінюють за шістьма показниками, які попарно взаємозв'язані між собою:

- відношення до змін та відкритість мислення;
- готовність ризикувати та стратегічне мислення;
- інтересів та цілі підприємства та розуміння факторів успіху.

Оцінка цих показників проводиться за допомогою спеціальних тестів, а об'єктом дослідження є керівники, спеціалісти та інші категорії управлінського персоналу.

Для якісної оцінки управлінського персоналу можна аналізувати неформальні взаємовідносини в колективі. Це включає в спостереження за міжособовими стосунками у групах та їх змінами, а також оцінку морально-психологічного клімату.

Для оцінки якості управління персоналом, важливо визначити, наскільки відповідає кадрова політика і практика управління персоналом сьогоdnішнім і майбутнім цілям підприємства. Оцінка проводиться за такими напрямками:

▪ *Кадрова політика*, яка включає в себе питання щодо комплектування штату, навчання персоналу, систему стимулювання праці та контроль за виконанням планів.

▪ *Регламентация процесу управління персоналом*, в тому числі нормативне забезпечення виконання посадових обов'язків, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення щодо стимулювання праці та правила функціонування окремих підрозділів підприємства.

▪ *Формальні правила і процедури управління персоналом*, такі як набір персоналу, атестація, підвищення кваліфікації, звільнення

працівників, соціальна та виборча адаптація, система морального заохочення та трудової дисципліни.

▪ *Вплив елементів організаційної культури на поведінку персоналу*, включаючи порядки та традиції у неформальному спілкуванні співробітників, правила та процедури взаємодії між персоналом та адміністрацією.

При діагностиці якості управлінського персоналу важливою також є оцінка спроможності приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Управлінські рішення є різноспрямованими та містять економічні, соціальні, організаційні, правові, психологічні і педагогічні складові. Успішне управлінське рішення повинно відповідати наступним вимогам:

▪ *Наукова обґрунтованість*: ця характеристика передбачає, що рішення повинні бути розроблені з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які виявляються у різних аспектах його функціонування, таких як технічні, економічні, організаційні і інші.

▪ *Цілеспрямованість*: кожне управлінське рішення повинно мати чітко визначену мету, яка пов'язана зі стратегічними цілями та планами розвитку об'єкта управління.

▪ *Кількісна та якісна визначеність*: управлінське рішення повинно включати в себе досягнення очікуваних результатів, які виражені у конкретних кількісних і якісних показниках. Це може означати встановлення конкретних цифрових цілей або якісних характеристик.

▪ *Правомірність*: усі управлінські рішення повинні відповідати чинному законодавству і враховувати компетенцію відповідних органів та посадових осіб.

▪ *Оптимальність*: ця вимога передбачає, що у кожному випадку повинен бути вибраний варіант рішення, який максимізує прибуток при мінімальних витратах, що відповідає економічній ефективності.

▪ *Своєчасність*: рішення повинні бути прийняті або в запланований час, або в момент виникнення проблем чи відхилень у господарських процесах. Запізнення або заздалегідь прийняте рішення може бути неефективним.

▪ *Комплексність*: управлінські рішення повинні враховувати всі найважливіші взаємозв'язки та взаємозалежності у діяльності підприємства, охоплюючи технічні, технологічні, організаційні,

фінансові, соціальні та інші аспекти.

▪ *Гнучкість*: оскільки ситуації можуть змінюватися, рішення мають бути готовими до адаптації та корекції відповідно до нових обставин і вимог.

▪ *Повнота оформлення*: управлінські рішення повинні бути чітко і лаконічно сформульовані, щоб уникнути непорозумінь, давати змогу контролювати їх виконання і вносити необхідні зміни.

Отже, управлінські рішення є складним і багатоаспектним процесом, який вимагає урахування різних факторів і критеріїв. Успішні управлінські рішення повинні бути науково-обґрунтованими, цілеспрямованими, чітко визначеними, правомірними, оптимальними, своєчасними, комплексними, гнучкими і правильно оформленими. Враховуючи ці вимоги, підприємства можуть досягти ефективності в своїй діяльності і досягти поставлених цілей. Важливо також пам'ятати, що управлінські рішення можуть підлягати корекції і адаптації відповідно до змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

7.4. Сутність та особливості проведення PEST-аналізу

Діагностика середовища непрямого впливу на підприємство виконується за допомогою оцінки і дослідження різних аспектів: економічних, технологічних, соціокультурних, політичних, ринкових та міжнародних.

В світовій економічній науці існує метод оцінки основних чинників зовнішнього впливу, який називається PEST-аналізом. PEST є скороченням від англійських слів, що означають різні фактори навколишнього середовища:

P – *political and legal environment* (політико-правові);

E – *economic environment* (економічні);

S – *sociocultural environment* (соціокультурні);

T – *technological environment* (технологічні).

Метою PEST-аналізу є ідентифікація зовнішніх факторів, які мають найсильніший вплив на діяльність підприємства, а також передбачення того, як змінюватиметься цей вплив у майбутньому, – буде він сприятливим чи несприятливим. В процесі аналізу зовнішнього середовища важливо оцінити рівень невизначеності, який притаманний цим факторам, і також визначити, як підприємство буде реагувати на цю невизначеність та адаптуватися

до неї.

Розглянемо детально аналіз зовнішнього середовища через призму стратегічної діагностики, шляхом оцінки даних факторів.

Політичні фактори. Внутрішній ринок завжди піддавався впливу політичних подій та прийнятих рішень. Ці політичні впливи, відповідно, впливають на операції в сфері міжнародного бізнесу. Соціальна напруга, спричинена політичними рішеннями, може вплинути на виробництво та обмежити збут товарів або послуг. Наприклад, дії проти уряду або раптова зміна політичного режиму можуть збільшити ступінь невизначеності для експортерів та іноземних інвесторів. Політичні зміни, навіть незначні, можуть вплинути на бізнес, і тому підприємства повинні приділяти увагу політичним факторам перед прийняттям рішень щодо свого бізнесу. Зазвичай, слід уникати будь-якого ризику, але в окремих випадках, коли необхідно залишитися на ринку, підприємство повинно активно зменшувати ризики.

Правові фактори. Будь-яка діяльність підприємства підпадає під вплив численних законів та регулюючих актів. Кожне підприємство повинно дотримуватися відповідних правових стандартів, що визначають, яким чином вести бізнес, які податки виплачувати і за що нести відповідальність. Незалежно від ставлення керівництва до законів, підприємству варто дотримуватися їх або відповідати за наслідки від їх недотримання. У разі порушення правових норм підприємство може стати об'єктом судових санкцій, що може призвести до значних фінансових втрат або навіть припинення його діяльності.

Економічні фактори. Керівництво повинно бути здатним оцінювати зміни в економіці та приймати рішення щодо подальшого розвитку підприємства. Економічні фактори, які впливають на бізнес, включають рівень заробітної плати, тарифи на транспорт, курси валют, рівень інфляції, ставки банківських відсотків, ВВП, податкову систему та рівень економічного розвитку країни. Інші важливі фактори включають чисельність населення, якість та кількість природних ресурсів, рівень розвитку технологій тощо. Економічні фактори можуть суттєво вплинути на прибутковість і стабільність бізнесу.

Соціокультурні фактори. Підприємство зазвичай функціонує у певному культурному середовищі, і соціокультурні аспекти цього середовища впливають на нього. Серед таких факторів можна виділити рівень освіченості та професійної підготовки населення,

життєві цінності, традиції і попит споживачів. Підприємства повинні враховувати ці аспекти при розробці нових видів продукції і стратегій маркетингу.

Технологічні фактори. Технологічний прогрес і рівень інновацій впливають на конкурентоспроможність підприємства. Це включає витрати на науку і техніку, патентно-ліцензійний захист технологій, темпи розробки нових видів продукції і процесів, а також нові технологічні тенденції. Підприємства, які відстають від сучасних технологій, можуть втратити конкурентну перевагу і ринкову позицію.

За результатами аналізу зовнішнього середовища важливо розробити методику, що дозволить визначити кількісний вплив кожного фактора на підприємство. Цей процес допоможе підприємству краще розуміти своє оточення і приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення.

Приклад факторів зовнішнього середовища для проведення PEST-аналізу наведено в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

Фактори PEST-аналізу

<i>Політика</i>	<i>Економіка</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Політична стабільність ▪ Зміна законодавства ▪ Державний вплив на конкретні галузі, включаючи частку державної власності ▪ Державне регулювання конкуренції в галузі ▪ Податкова політика 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад) ▪ Курс національної валюти й ставка рефінансування ▪ Рівень інфляції ▪ Рівень безробіття ▪ Ціни на енергоресурси
<i>Соціум</i>	<i>Технології</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Демографічні тенденції ▪ Зміна структури доходів населення ▪ Відношення до праці й відпочинку ▪ Соціальна мобільність населення ▪ Активність споживачів 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Державна технічна політика ▪ Тенденції в сфері науки, досліджень, розвитку та інновацій ▪ Швидкість відновлення й освоєння нових технологій ▪ Нові патенти

Ці фактори важливі для стратегічного аналізу, оскільки вони визначають зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство, і можуть суттєво вплинути на його успішність та стратегічні рішення.

Процедура проведення PEST-аналізу включає такі етапи:

- *Визначення факторів:* починається зі створення переліку зовнішніх стратегічних факторів, які мають високий потенціал

впливу на діяльність підприємства. Ці фактори включають політичні, економічні, соціокультурні та технологічні аспекти.

▪ *Оцінка значимості факторів*: наступним кроком є визначення важливості кожного фактора для підприємства шляхом призначення йому ваги від одиниці (найважливіший) до нуля (незначний). Сума всіх значень факторів повинна дорівнювати одиниці, що забезпечує нормалізацію.

▪ *Оцінка впливу факторів*: на цьому етапі фактори оцінюються за ступенем їх впливу на стратегію підприємства, використовуючи 5-бальну шкалу:

«5» – сильний вплив і серйозна загроза;

«1» – відсутність впливу і загрози.

▪ *Зважені оцінки*: здійснюється обчислення зважених оцінок, які отримуються шляхом множення ваги кожного фактора на його оцінку впливу. Це допомагає врахувати і вагу, і вплив фактора при підрахунку загальної оцінки.

▪ *Сумарна оцінка*: остаточна сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні і прогнозовані фактори зовнішнього середовища. Чим вище сумарна оцінка, тим більш готове підприємство до змін і більш обґрунтовано може розробити свої стратегічні рішення.

PEST-аналіз допомагає оцінити вплив зовнішніх факторів на підприємство та визначити, наскільки підприємство готове адаптуватися до них і впроваджувати стратегічні зміни.

7.5. Діагностика ефективності системи управління підприємством

Більшість підприємств успішно подолали труднощі становлення та виживання у світі бізнесу. Але при гострій конкуренції, включаючи боротьбу з провідними міжнародними компаніями, конкурентоспроможність стає ключовим показником ефективності бізнесу. У таких умовах професійний менеджмент стає важливим чинником підвищення конкурентоздатності.

Сучасна система менеджменту є засобом ефективного керівництва колективною діяльністю, пов'язаною з постійним вдосконаленням діяльності підприємства в цілому. Основною метою сучасної системи менеджменту є стимулювання енергії всього колективу та кожного співробітника і надання їй чіткого напрямку. Отже, актуальним питанням стає якість та ефективність системи

менеджменту в будь-якому підприємстві.

Серед найважливіших характеристик якості системи менеджменту підприємства, разом з досягненням необхідної якості продукції (послуг), важливо враховувати: забезпечення конкурентоздатності, сталість у розвитку в економічній та соціальній сферах, раціональне використання ресурсів, ефективне підприємництво, охорону навколишнього середовища та інші аспекти.

Кожне підприємство формує свою власну ідеологію якості менеджменту, встановлює критерії для вимірювання ефективності своєї діяльності та визначає напрями свого розвитку. У сучасних умовах для українських підприємств важливо підкреслити покращення якості менеджменту, пов'язане з розвитком відносин власності в бізнесі.

Згідно однієї з класифікацій бізнес можна розділити на два основних типи: «готівковий» і «капіталізований». В «готівковому» бізнесі власник отримує прибуток завдяки грошовим потокам, тоді як в «капіталізованому» бізнесі прибуток генерується через збільшення вартості підприємства. В «готівковому» бізнесі власник отримує прибуток у вигляді регулярних готівкових виплат. У «капіталізованому» бізнесі власник може не отримувати готівковий прибуток протягом декількох років, зосереджуючись на зростанні вартості підприємства, а потім отримувати прибуток, продавши частину своїх акцій або пакет акцій стратегічному інвестору. Для власника важливою стає вартість бізнесу, особливо якщо його бізнес є «капіталізованим», а не «готівковим».

Протягом тривалого часу критерієм ефективності менеджменту був прибуток підприємства, який базувався на «готівковому» бізнесі. Проте часи змінилися. Досвід західних і вітчизняних підприємств довів, що підприємства, які акцентують увагу на прибутку лише за поточний рік або на рентабельності, страждають від «короткозорості». Якщо прибуток підприємства є основним критерієм ефективності управління, це може впливати на прийняття рішень, оскільки всі управлінські рішення впливають на грошовий потік підприємства.

Вкладення коштів в підприємство стає найвигіднішим тільки в тому випадку, якщо менеджери об'єктивно оцінюють вартість бізнесу, яким їм довірено управляти, і докладають зусиль для його постійного зростання. Тому вартість підприємства може служити критерієм поліпшення якості його системи менеджменту.

Для того, щоб вартість підприємства була ефективним інструментом для підвищення ефективності бізнесу, необхідно вміти нею управляти: визначити фактори, що створюють вартість для конкретного підприємства, розробити реальний план управління, який збалансовує довгострокові та короткострокові цілі та пріоритети, впровадити вартісні аспекти управління на всіх рівнях підприємства.

Управління передбачає постійні та ціленаправлені впливи, які спрямовані на досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах ресурсів. Головним показником ефективності управління є рівень продуктивності роботи підприємства. Цей показник відображає результати функціонування як самого підприємства, так і системи управління, а також економічну вартість процесу управління. Саме тому ефективність стає важливим критерієм як виробництва, так і методів управління ним. Результати діяльності підприємства тісно пов'язані з діяльністю та структурою його управління, що впливає на успішне функціонування підприємства.

Економічна результативність системи управління підприємством визначається результатами його основної діяльності та порівнюється з витратами на здійснення управлінських функцій. Шляхом оптимізації управлінської діяльності та зменшення витрат на неї можна досягти економічної результативності системи менеджменту підприємства. Результативність діяльності підприємства може бути виміряна одним із загальних показників, таким як прибуток чи собівартість продукції.

Витрати на управління підприємством включають в себе:

- витрати на оплату праці співробітників управління;
- витрати на амортизацію техніки, задіяної в процесі управління;
- витрати на придбання необхідного управлінського обладнання, допоміжних матеріалів і енергії;
- витрати на відрядження управлінського персоналу;
- інші витрати, пов'язані з реєстрацією, передачею і обробкою інформації та інші непередбачені витрати.

Економічну ефективність системи управління підприємством можна визначити за формулами:

$$E_{\text{упр}} = \frac{П_6}{B_y} \text{ або } E_{\text{упр}} = \frac{B_6}{B_y} ,$$

де $E_{упр}$ – економічна ефективність системи управління, тис. грн.;

$П_6$ – валовий або чистий прибуток, тис. грн.;

B_6 – витрати на виробництво, тис. грн.;

B_y – витрати на управління, тис. грн.

Доцільно також оцінювати ефективність системи управління за допомогою співвідношення між фактичним фондом оплати праці всіх співробітників підприємства та фондом оплати праці працівників, які зайняті в управлінні.

Визначення таких показників дозволяє керівництву підприємства:

- порівнювати отримані результати з нормативами, з даними попередніх років або з аналогічними підприємствами;

- робити виважені висновки і розробляти стратегії для вдосконалення виробничих і комерційних процесів в системі управління.

Проте ці показники не завжди дають можливість виявити всі прогалини в чинній системі управління. Тому для оцінки економічної ефективності системи управління підприємством рекомендується використовувати систему показників, які використовуються для оцінки функціонування об'єкта управління.

Зростання ефективності виробництва і управління підприємством означає найбільш раціональне використання доступних матеріальних, робочих і фінансових ресурсів для виробництва конкурентоздатної продукції з умовою, що кожна витрачена гривня має приносити максимальний результат. Оскільки *ефективність виробництва і управління підприємством* залежить від багатьох факторів, їх оцінюють за допомогою системи показників, яка включає чотири групи, що характеризують основні напрями діяльності підприємства:

- загальні показники економічної ефективності виробництва та управління;

- показники ефективності використання робочої сили;

- показники, що вказують на підвищення ефективності використання основних фондів, оборотних коштів і капітальних інвестицій;

- показники, що відображають ефективність використання матеріальних ресурсів.

Обчислення даних показників проводиться наприкінці року або за інші визначені періоди.

Часто потрібно визначати, як змінюється економічна

ефективність управління при впровадженні та використанні нової техніки, яка дозволяє значно підвищити загальну продуктивність за рахунок збільшення обсягів виробництва на існуючих виробничих площах, підвищення використання виробничих потужностей, зростання продуктивності праці, оптимізації використання матеріальних ресурсів і обсягів незавершеного виробництва, покращення якості продукції та зменшення непродуктивних витрат.

При цьому економічна ефективність управління визначається такими показниками:

- абсолютна (загальна) економічна ефективність, яка характеризує результативність вкладених капітальних витрат без урахування витрат, пов'язаних із поточною експлуатацією;

- термін окупності капітальних вкладень;

- порівняльна економічна ефективність капітальних вкладень з вирахуванням приведених витрат.

Ці показники порівнюються з нормативними показниками інших аналогічних підприємств. Але через те, що показник абсолютної економічної ефективності враховує тільки результати вкладених капітальних витрат без урахування поточних витрат, стає важливим визначити показник ефективності капітальних вкладень, віднімаючи витрати, пов'язані з поточною експлуатацією.

Удосконалення організації системи управління сприяє не лише досягненню економічної ефективності, але й соціальної ефективності підприємства.

Соціальна ефективність управління виникає завдяки створенню раціональних і справедливих умов для праці та життя працівників, соціальному розвитку колективу, наданню соціальних послуг, і створенню сприятливого психологічного клімату на роботі, що сприяє підвищенню працездатності та ділової активності працівників.

Соціальна ефективність управління виражається через ряд кількісних показників, які відображають поліпшення соціально-психологічної атмосфери на робочому місці, скорочення монотонних та непривабливих рутинних операцій. Оцінка ефективності використання персоналу проводиться на основі показників, які враховують забезпеченість, підготовленість та раціональне розміщення працівників.

В системі управління передбачаються критерії оцінки і мотивації, які сприяють більш ефективному використанню ресурсів у підрозділах підприємства та поліпшенню якісних показників

виробництва і реалізації продукції та соціальної діяльності. Отже, вдосконалення організації системи управління спричиняє покращення економічних результатів підприємства, що сприяє соціальному розвитку колективу.

Успішний розвиток підприємства в ринковій економіці вимагає підвищення ефективності завдяки пошуку як внутрішніх, так і зовнішніх резервів. Це важливо для виживання підприємства на ринку, поліпшення якості його послуг і конкурентоспроможності продукції, а також зменшення витрат і збільшення продуктивності. Підвищення ефективності досягається завдяки впровадженню інноваційних технологій та використанню нових матеріалів. При цьому для розвитку підприємства потрібен пошук резервів ефективності, орієнтований на внутрішні й зовнішні можливості.

Оцінка ефективності вимагає точних економічних критеріїв та визначається здатністю досягатися намічених цілей з мінімальними витратами ресурсів.

Ефективність можна розглядати з різних точок зору: загальної, зовнішньої і внутрішньої. *Загальна ефективність* відображає, як змінюються економічні показники підприємства через вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. *Зовнішня ефективність* відображає, наскільки добре підприємство задовольняє потреби ринку, а *внутрішня* - наскільки оптимально використовуються внутрішні ресурси. Крім того, розрізняють стратегічну та оперативну ефективність, які характеризують рівень досягнення довгострокових та короткострокових цілей підприємства.

Стратегічна ефективність показує, наскільки успішно підприємство реалізує стратегію розвитку. Її оцінка ґрунтується на аналізі змін в економічних показниках. *Оперативна ефективність* відображає, як ресурси використовуються з мінімізацією всіх витрат на виробництво товарів або надання послуг. Практично оперативна ефективність забезпечує досягнення стратегічної ефективності протягом певного періоду, досягаючи тактичних цілей. Таким чином, ефективність підприємства визначається досягненням набору цілей у соціально-економічних параметрах.

Контрольні питання



1. Як впливає ефективність управлінської діяльності на фінансовий стан підприємства?
2. Вплив мікроекономічних чинників на

управлінську діяльність підприємства.

3. Важливість аналізу внутрішнього середовища підприємства при діагностиці управлінської діяльності.

4. Вплив зовнішнього середовища на управлінську стратегію підприємства.

5. Роль інновацій у діагностиці та вдосконаленні управлінської діяльності.

6. Як впливають зміни в законодавстві та регулюючих органах на управлінську діяльність підприємства?

7. Роль інформаційних технологій у вдосконаленні управлінської діяльності.

8. Як визначити стратегічні пріоритети для підприємства під час діагностики управлінської діяльності?

9. Оцінка впливу соціокультурних чинників на управлінську стратегію підприємства.

10. Як забезпечити внутрішню координацію та співпрацю між різними підрозділами підприємства?

Список використаних джерел



[4, 8, 10, 14, 22, 24, 35, 36, 40, 42, 43,
55, 60, 63, 69]

ТЕМА 8

ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА

Питання:

- 8.1. Сутність фінансової діагностики.
- 8.2. Моделі та методи фінансової діагностики.
- 8.3. Діагностика ліквідності, прибутковості та рентабельності підприємства.
- 8.4. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства.



8.1. Сутність фінансової діагностики

В нинішніх умовах господарювання, оцінка фінансової діяльності є важливою для всіх складових господарської системи, так як без точної діагностики фінансових-господарських аспектів функціонування підприємства неможливо визначити оптимальні шляхи для його подальшого розвитку. Інформація щодо фінансового стану підприємства важлива не лише для керівництва підприємства, але і для його акціонерів, банківських установ, фінансових служб, місцевих органів влади, податкових органів та інших зацікавлених сторін.

Діагностика фінансової діяльності підприємства є визначальним інструментом для забезпечення його прибутковості. На основі результатів діагностики, керівництво приймає управлінські рішення, з метою адаптації підприємства до змін у зовнішньому економічному, політичному та соціальному середовищі, для досягнення оптимальних результатів.

Кожне підприємство, яке займається господарською діяльністю, змушене долати кризи та труднощі, пов'язані з фінансовими, організаційними, технічними і технологічними аспектами. Класифікація цих проблем на основі визначених характеристик дозволяє систематизувати їх та за допомогою діагностики визначити основні, домінуючі проблеми і означити оптимальні шляхи їх вирішення.

Існує безліч класифікацій проблем, що виникають при функціонуванні підприємств. Серед них найбільш комплексною та всебічною є та, де для їх систематизації використовуються загальнонаукові принципи: об'єктний, функціональний, структурний і часовий.

Наприклад, відповідно до об'єктного принципу, проблеми

можуть бути умовно розділені на синтетичні, які стосуються більш високого рівня узагальнення або агрегування, і аналітичні, які описують окремі групи, підгрупи або часткові аспекти будь-якої із синтетичних проблем (рис. 8.1). Зазвичай існують також проблеми, які розташовані на межі або об'єднують в собі дві або більше проблем, які можуть відноситися як до синтетичних, так і до аналітичних.

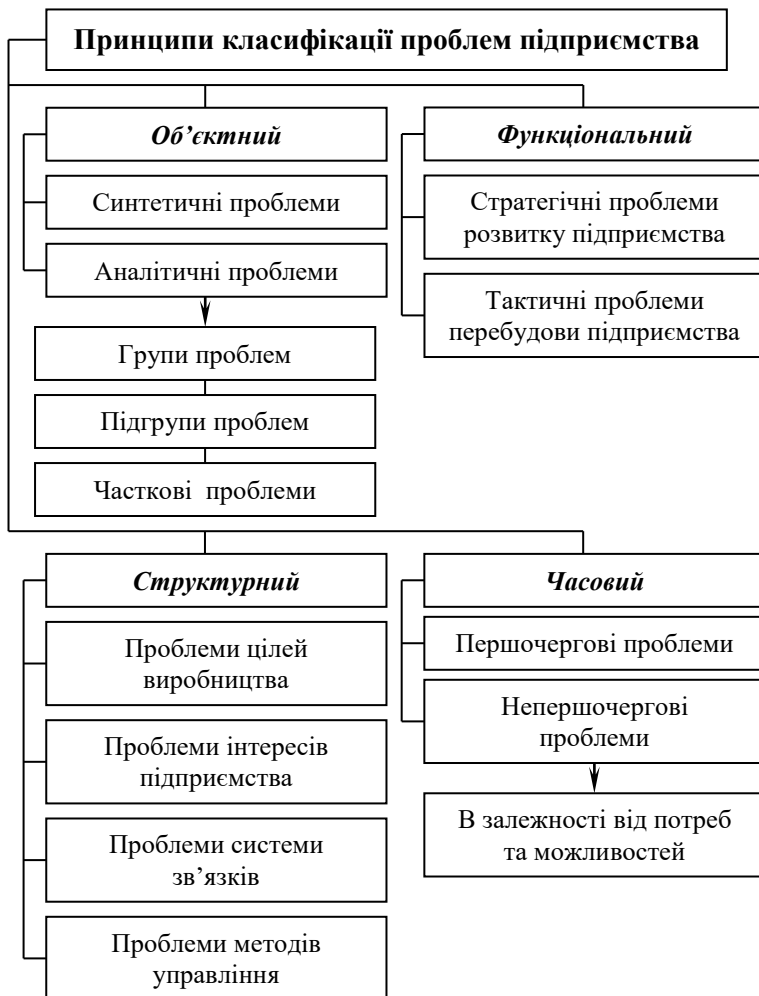


Рис. 8.1. Класифікація проблем підприємств

Функціональний принцип допомагає визначити проблеми залежно від їх функціональної ролі і місця в контексті певного підприємства. Відповідно до цього принципу, проблеми можна розділити на стратегічні, що стосуються розвитку підприємства в умовах ринку, і тактичні, пов'язані з адаптацією до ринкових умов.

Використання *структурного принципу* класифікації дозволяє впорядкувати наявні проблеми, розглядаючи їх як взаємодіючі елементи або компоненти проблем з урахуванням взаємних зв'язків між ними.

Часовий принцип класифікації застосовується для виділення «першочергових» і «не першочергових» проблем адаптації. Цей розподіл залежить від різних обставин, включаючи потреби і можливості конкретного підприємства.

Запропонована класифікація є корисним інструментом для дослідження існуючих проблем підприємств, розробки відповідних стратегій їх вирішення, формулювання практичних рекомендацій та їх реалізації.

Дуже часто необхідність проведення фінансової діагностики пояснюється тим, що підприємство наближається до або перебуває в стані фінансової кризи.

Фінансові кризи виникають внаслідок конфліктів у фінансовій системі або при обмежених фінансових можливостях підприємства.

Фінансова криза підприємства – це різке порушення нормального функціонування підприємства, що виникає внаслідок зниження його здатності до виконання фінансових зобов'язань, яке обумовлено обмеженнями в різних аспектах діяльності, таких як продажі, організаційна структура, управління персоналом та інше.

Причинами виникнення фінансової кризи можуть бути наступні фактори:

- недостатність адекватних досліджень ринку, що призводить до кризи збуту;
- фактори, що спричиняють деструктивні зміни в організаційній структурі підприємства;
- технологічні диспропорції;
- кризовий стан економіки в цілому;
- неправильний облік фінансових активів підприємства та інші.

Ознаками виникнення фінансової кризи в підприємстві є:

- різке зниження платоспроможності, що проявляється у втраті прибутковості виробництва, відсутності податкового планування, зростанні прострочених зобов'язань, низькій ліквідності майна,

неефективному управлінні фінансово-економічною діяльністю та іншими аспектами;

- зниження фінансових показників та коефіцієнтів нижче критичного значення;

- поява або розширення кризового стану в цілому.

Фінансові кризи на підприємстві можна поділити на *загальні* – які виникають одночасно на кількох рівнях управління, виробництва, матеріально-технічного забезпечення тощо, і *локальні* – які можуть бути в окремих його підрозділах.

Оскільки підприємство може перебувати на різних стадіях економічного розвитку: знаходитись на етапі появи перших ознак кризи або в умовах загальної фінансової кризи (банкрутства), доцільним в кожному конкретному випадку є використання різних критеріїв для оцінки фінансового стану підприємства, що враховують різноманітність досліджуваних явищ і процесів.

Більшість зазначених проблем можливо вирішити шляхом проведення фінансової діагностики підприємства.

Аналіз фінансового стану підприємства виконує важливу роль у передбаченні та управлінні можливими проблемами. Підприємство, яке активно проводить аналітичну роботу, може заздалегідь виявити потенційні проблеми, оперативно реагувати на них, запобігти їх виникненню або зменшити ризики. Фінансова діагностика допомагає ефективно управляти ресурсами підприємства, виявляти тенденції в їх використанні, об'єктивно оцінювати стан підприємства, виявляти фактори та причини його фінансового стану, виявляти потенційні можливості для покращення економіко-фінансового стану та підвищення ефективності господарської діяльності. Таким чином, фінансова діагностика є індикатором результатів діяльності підприємства та фактором, який виявляє передумови для його розвитку.

Сутність фінансової діагностики науковці характеризують по-різному. Одні вважають, що *фінансова діагностика* – це метод вивчення фінансового механізму підприємства, процесів формування та використання фінансових ресурсів для його операційної та інвестиційної діяльності.

Інші порівнюють фінансову діагностику з медичною аналогією: так само, як хворий організм людини потребує глибокої діагностики перед лікуванням, підприємство має пройти деталізовану діагностику перед впровадженням змін. Якщо діагностика проведена і виявлені «больові точки» бізнесу, то

здійснюються заходи з поліпшення стану підприємства. Після цього важливо проводити регулярний моніторинг стану підприємства, щоб вчасно виявляти можливі погіршення.

Деякі вчені розглядають фінансову діагностику як частину фінансового аналізу, яка накопичує знання щодо фінансового стану об'єкта діагностики, його причини та перспективи зміни, а також можливі відхилення від нормального режиму роботи і вивчення перспектив розвитку об'єкта діагностики.

Фінансова діагностика включає наступні етапи:

- *Збір інформації та аналіз об'єкта дослідження*, який включає спостереження та збір різноманітної інформації про підприємство. Джерелами такої інформації можуть бути бухгалтерські та статистичні звіти, дані про ринок та економічні тенденції, а також інформація про діяльність підприємства та його галузь.

- *Первинна обробка інформації*. На цьому етапі аналітик вивчає та аналізує зібрану інформацію. Він визначає фінансові показники та коефіцієнти, які відображають фінансовий стан підприємства.

- *Висунення гіпотез*. На цьому етапі аналітик порівнює фінансові показники підприємства з аналогічними показниками інших підприємств. Він також враховує свій досвід та знання про економічний стан підприємства. На основі цього аналітик формулює гіпотези про можливі труднощі та ризики, які можуть виникнути в майбутньому.

- *Вибір найбільш ймовірних гіпотез і формування висновків*. На заключному етапі аналітик обирає найбільш ймовірні гіпотези та робить висновки щодо тенденцій розвитку підприємства. Він також може рекомендувати конкретні заходи для покращення фінансового стану підприємства.

Фінансову діагностику використовують різні групи користувачів, і ціль проведення діагностики може різнитися для кожної з них (рис. 8.2).

Визначаються внутрішні та зовнішні користувачі інформації про фінансовий стан підприємства. До *внутрішніх користувачів* належить керівництво самого підприємства, яке використовує цю інформацію для оцінки ефективності своєї діяльності, фінансової стійкості підприємства в звітному періоді та для розробки прогнозних фінансових звітів і планування на майбутнє.

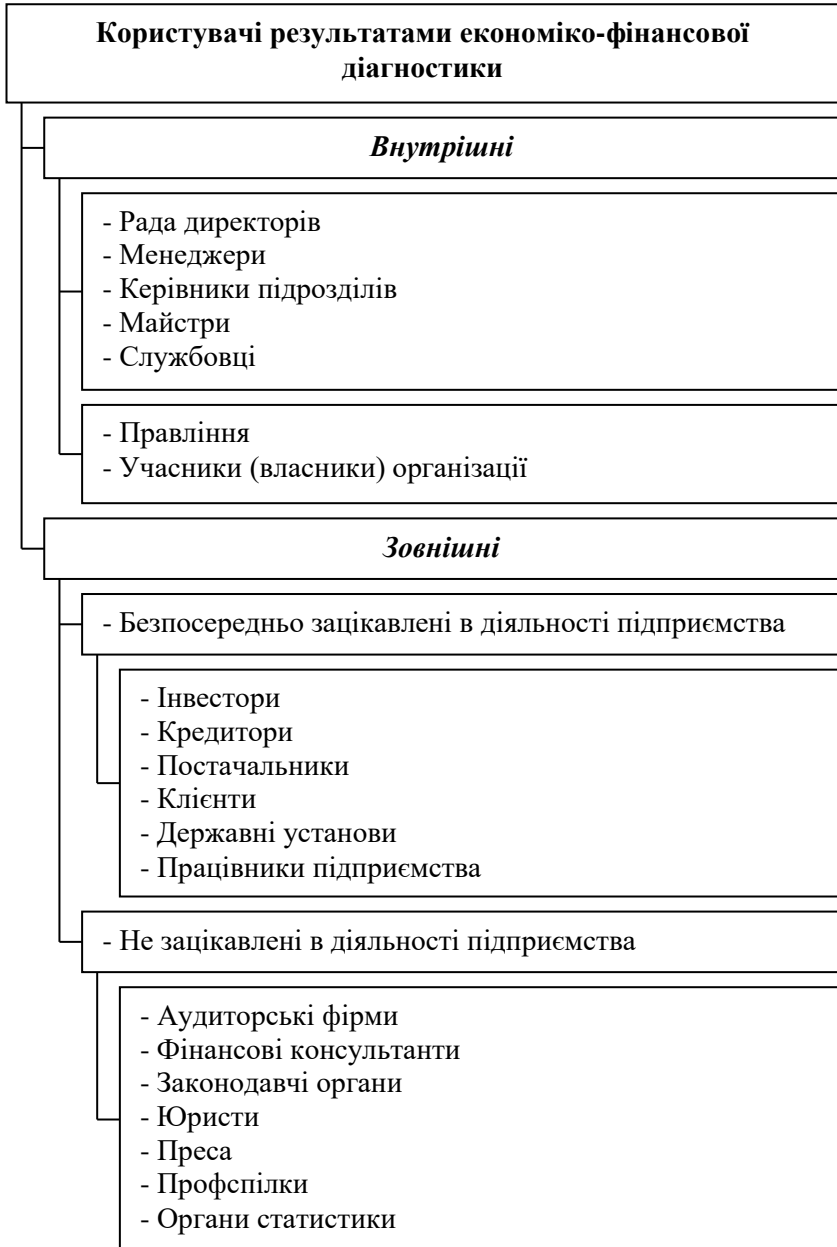


Рис. 8.2. Користувачі результатів фінансової діагностики

Зовнішні користувачі можуть бути розділені на дві групи. *Перша група* включає суб'єктів, які безпосередньо зацікавлені у діяльності підприємства, такі як інвестори, кредитори, постачальники, клієнти, державні органи та працівники підприємства.

Інвестори, як існуючі, так і потенційні, цікавляться інвестиційною привабливістю підприємства, яка визначається рівнем прибутковості та ризику інвестицій.

Кредитори оцінюють кредитоспроможність підприємства, щоб приймати рішення про надання кредиту та встановлення умов кредитування.

Постачальники цікавляться здатністю підприємства вчасно розраховуватися за поставлену продукцію або послуги.

Клієнти, як потенційні покупці, цікавляться стабільністю діяльності підприємства і його здатністю виконувати договірні зобов'язання.

Державні установи контролюють надходження коштів до бюджетів та позабюджетних фондів і цікавляться здатністю підприємства вчасно сплачувати податки та інші обов'язкові платежі.

Працівники підприємства цікавляться вчасністю сплати заробітної плати та перспективами роботи в даному підприємстві.

Друга група зовнішніх користувачів включає аудиторські фірми, фінансових консультантів, законодавчі органи, юристів, представників преси, профспілок та органів статистики. Вони можуть використовувати інформацію для захисту інтересів першої групи користувачів, хоча самі не є зацікавленими у діяльності підприємства та його фінансовому стані.

Фінансова діагностика базується на кількох ключових *принципах*:

- Зміст діагностики включає аналіз результатів діяльності підприємства на певний момент часу і вивчення основних бізнес-процесів, які в ньому відбуваються.

- Проведення аналізу фінансових показників має відбуватися в поєднанні з іншими «не фінансовими показниками», щоб здійснити комплексну оцінку стану підприємства.

- Принцип розумної достатності вказує на те, що для діагностики слід використовувати лише ті показники, які дійсно мають значення для ухвалення управлінських рішень.

- Принцип порівняльності підкреслює важливість зіставлення фінансових показників з іншими даними, які відносяться до об'єкта

діагностики.

- Принцип тимчасової узгодженості вказує на необхідність проводити діагностику відповідно до певного часового проміжку, наприклад, регулярно або за конкретними термінами.

- Фінансова діагностика повинна завершуватися коротким підведенням підсумків, можливо у формі SWOT-аналізу, що допомагає ідентифікувати основні сильні та слабкі сторони підприємства.

Основною метою фінансової діагностики є надання інформації для прийняття управлінських рішень, на підставі оцінки фінансових показників підприємства та виявлення фінансових симптомів, які можуть вказувати на потенційні проблеми.

8.2. Моделі та методи фінансової діагностики

На сьогодні немає потреби переконувати кого-небудь у важливості бездоганного володіння новітніми методами оцінки фінансового стану підприємства. Фінансовий стан підприємства цікавить різних партнерів підприємства, таких як клієнти і постачальники, фінансові установи при прийнятті рішень щодо кредитування, адміністрацію самого підприємства при розробці планів інвестування та інвесторів при оцінці доходності і зростання капіталу.

В фінансовій діагностиці використовуються моделі, які допомагають визначити зв'язки між основними та другорядними показниками. Існують *три основних типи моделей фінансової діагностики*:

Дескриптивні моделі – це основні моделі, до яких належать побудова системи фінансової звітності, варіанти аналізу фінансових звітів у різних аспектах, а також аналіз трендів у фінансових показниках, порівняльний аналіз, факторний аналіз і багато інших аналітичних інструментів.

Предикативні моделі – це моделі, призначені для передбачення майбутнього фінансового стану підприємства та його прибутків і витрат. До них входять такі інструменти, як аналіз беззбитковості, побудова прогностичних фінансових звітів, динамічний аналіз та ситуаційний аналіз.

Нормативні моделі – це моделі, які дозволяють порівнювати фактичні результати діяльності підприємства зі стандартами. Вони використовуються зазвичай для внутрішнього фінансового аналізу і

включають встановлення стандартів для різних видів витрат та виробничих процесів, а також аналіз відхилень між фактичними і нормативними даними.

В залежності від цілей фінансової діагностики оцінюються різні показники. Проте жоден з них окремо не надає достатньої інформації щодо умов функціонування та прибутковості підприємства. Відповідно, лише аналіз конкретної групи показників надає підстави для обґрунтованих висновків. Важливо також враховувати сезонність у бізнесі. У випадку попереднього діагностування фінансової діяльності підприємства потрібно враховувати лише обмежену кількість показників, оскільки обчислення зайвих коефіцієнтів може ускладнити аналіз і створити плутанину. Щоб можливо було порівняти декілька підприємств, інформація повинна бути стандартизованою.

Існує кілька класифікацій показників фінансової діяльності підприємств. Більшість економістів виділяють такі групи відносних показників: прибутковості, ліквідності, стабільності та акціонерного капіталу. Інші аналітики поділяють їх на показники ліквідності, управління активами та управління пасивами, прибутковості і ринкової вартості акцій. Існує також точка зору, яка виділяє коефіцієнти ліквідності, зобов'язань перед кредиторами, прибутковості та покриття.

Загальні показники є характерними для всіх галузей економіки, а *специфічні показники* визначаються особливостями окремих секторів. *Первинні показники* формуються на основі фінансової інформації, а *похідні показники* розраховуються на основі первинних даних. *Синтетичні (інтегральні) показники* об'єднують складні економічні явища та процеси. Виникнення та наслідки досліджуються на основі *результативних* та *факторних показників*.

Лише повноцінна система показників, яка ретельно та всебічно описує фінансовий стан підприємства, дозволяє здійснити об'єктивне діагностування всіх аспектів його функціонування. Якість фінансової діагностики залежить від використаної методики, достовірності фінансової звітності та від компетентності керівника, який приймає управлінські рішення. Успішність управлінських рішень, а отже, і загальна результативність підприємства, залежать від того, наскільки якісно виконано фінансову діагностику.

Особливості дескриптивних моделей

Описові (дескриптивні) моделі є головними для діагностики фінансового стану підприємства. Вони включають в себе

вертикальний та горизонтальний аналіз фінансової звітності. *Вертикальний аналіз* базується на обчисленні відносних показників, що вказують на структуру господарських ресурсів та джерел їх фінансування. Він дозволяє досліджувати зміни в структурі активів та пасивів.

Горизонтальний аналіз дозволяє виявити тенденції зміни окремих статей або їх груп у фінансовій звітності, порівнюючи темпи зростання балансових показників за різними періодами.

До цієї групи моделей також входить система аналітичних коефіцієнтів, аналітичні записки до фінансової звітності, побудова системи звітних балансів і фінансових звітів у різних аналітичних напрямках.

Коефіцієнтний аналіз використовується для вивчення рівня та динаміки відносних показників фінансового стану, порівнюючи їх з базовими даними або нормативами.

Факторний аналіз використовується для виявлення причин зміни абсолютних і відносних фінансових показників і для оцінки впливу різних факторів на ці показники.

Багатомірний порівняльний аналіз використовує метод евклідових відстаней для врахування не тільки абсолютних значень показників кожного підприємства, але і ступеня їх подібності (або відмінності) до показників підприємства-еталона.

Класифікація розрізняє неформалізовані та формалізовані методи аналізу. *Неформалізовані методи* базуються на описі аналітичних процедур на логічному рівні, а не на жорстких аналітичних залежностях. До них входять експертні оцінки, психологічні та морфологічні методи, порівняння, побудова системи показників, система аналітичних таблиць.

Формалізовані методи включають жорстко визначені аналітичні залежності, такі як абсолютні і відносні різниці, ланцюгові підстановки, дисконтування, диференційний, балансовий, логарифмічний, інтегральний, прості та складні відсотки тощо.

Система аналітичних коефіцієнтів

Коефіцієнтний метод полягає в обчисленні ряду коефіцієнтів, які відображають різні аспекти фінансової діяльності підприємства і враховують внутрішні фактори, що впливають на його фінансовий стан.

Для аналізу та оцінки структури балансу підприємства використовуються наступні показники:

- *Коефіцієнт поточної ліквідності*, який відображає загальну

готовність підприємства до проведення господарської діяльності та вчасного погашення найбільш термінових зобов'язань. Цей коефіцієнт розраховується як відношення вартості оборотних активів до короткострокових зобов'язань підприємства, таких як короткострокові кредити, короткострокові позики та інші короткострокові зобов'язання.

▪ *Коефіцієнт забезпеченості власними коштами*, який вказує на відношення власного капіталу до загальних активів підприємства. Цей показник показує, наскільки велика частина активів покрита власними ресурсами підприємства.

▪ *Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності*, який допомагає визначити можливість підприємства в погашенні зобов'язань у випадку втрати деяких активів. Цей коефіцієнт розраховується як відношення власного капіталу до суми пасивів підприємства після віднімання від них суми втрачених активів.

▪ *Коефіцієнт поточної ліквідності* вказує на те, наскільки підприємство має достатньо оборотних коштів для ефективного здійснення господарської діяльності і вчасної виплати найбільш термінових фінансових зобов'язань. Цей коефіцієнт обчислюється як відношення вартості активів, які можуть бути швидко реалізовані або перетворені в готівку (тобто оборотних активів), до суми найбільш термінових зобов'язань підприємства, які включають короткострокові позики та платежі кредиторам і інші короткострокові зобов'язання:

$$K_{л} = \frac{ПА_2 + ПА_3}{ПП_2},$$

де $K_{л}$ – коефіцієнт поточної ліквідності;

$ПА_2$ – підсумок розділу II активу балансу;

$ПА_3$ – підсумок розділу III активу балансу;

$ПП_2$ – підсумок розділу II пасиву балансу.

Враховуючи, що не всі активи мають однаковий ступінь ліквідності, крім коефіцієнта поточної ліквідності застосовують *коефіцієнт швидкої ліквідності (критичної оцінки)* – відношення ліквідних активів до короткотермінових зобов'язань.

▪ *Коефіцієнт забезпеченості власними коштами* вказує на те, наскільки підприємство має достатньо власних коштів для забезпечення фінансової стабільності. Розраховується цей коефіцієнт за даними балансу підприємства за відповідний звітний період в такому порядку: від підсумку за першим розділом пасиву балансу

віднімається підсумок за першим розділом активу і отримана різниця ділиться на суму підсумку другого розділу активу балансу, тобто розрахована фактична наявність власних і прирівняних до них джерел формування обігових коштів ділиться на фактичну вартість наявних обігових коштів. Розрахунок виконується за формулою:

$$K_3 = \frac{ПП_1 - ПА_1}{ПА_2},$$

де K_3 – коефіцієнт забезпеченості власними коштами;

$ПП_1$ – підсумок розділу I пасиву балансу;

$ПА_1$ – підсумок розділу I активу балансу;

$ПА_2$ – підсумок розділу II активу балансу;

Викликає певну зацікавленість коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності, який характеризує наявність реальної можливості підприємства відновити (або втратити) свою платоспроможність протягом певного періоду.

▪ *Коефіцієнт відновлення платоспроможності* визначається як сума фактичного значення поточної ліквідності на кінець звітного періоду і змін значення його між кінцем та початком звітного періоду у перерахунку на встановлений період відновлення (втрати) платоспроможності за формулою:

$$K_B = \frac{K_L + \frac{PB}{3_M} \cdot (K_L - K_{L_n})}{K_H},$$

де K_L – фактичне значення коефіцієнта поточної ліквідності;

PB – встановлений період відновлення (втрати) платоспроможності підприємства в місяцях;

3_M – звітний період у місяцях;

K_{L_n} – значення коефіцієнта поточної ліквідності на початку звітного періоду;

K_H – нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності ($K_H = 2$).

При аналізі пасивів доцільно розглянути зміни у співвідношенні власного капіталу та залучених коштів, які відбулися протягом періоду, що аналізувався. Такий аналіз дає можливість оцінити роботу підприємства з кредитними ресурсами та з власними джерелами фінансування.

Для більш детальної діагностики необхідно використати ряд додаткових показників, згрупувавши їх наступним чином:

– показники ліквідності;

- показники фінансової стійкості;
- показники ефективності виробництва.

Показники ліквідності дозволяють оцінити, наскільки підприємство може виконати свої короткострокові фінансові зобов'язання. На відміну від коефіцієнта поточної ліквідності, який повинен бути в межах від 1,0 до 2,0 згідно зі стандартами, існують різні варіації цього показника, що відображають ступінь ліквідності активів. Наприклад, коефіцієнт швидкої ліквідності, або «критичної оцінки», вказує на співвідношення найбільш ліквідної частини оборотних активів до поточних фінансових зобов'язань. Обчислення цього показника враховують різний рівень ліквідності окремих категорій оборотних активів; наприклад, готівкові кошти можуть бути використані безпосередньо для виплати поточних зобов'язань, а запаси можуть бути витрачені тільки після їхньої реалізації, оскільки це передбачає наявність грошей від покупців.

▪ *Коефіцієнт швидкої ліквідності* розраховується за формулою:

$$K_{\text{шв.лікв.}} = \frac{\text{високоліквідні активи}}{\text{короткотермінові зобов'язання}}.$$

Серед активів, які мають найвищий рівень ліквідності, можна відзначити грошові кошти, розміщені на банківських рахунках, в касі підприємства та вкладені у цінні папери. *Коефіцієнт абсолютної ліквідності* є найбільш суттєвим показником фінансової стійкості та розраховується за формулою:

$$K_{\text{абс.лікв.}} = \frac{\text{грошові кошти}}{\text{короткотермінові зобов'язання}}.$$

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності не повинно бути нижчим 0,2.

Погіршення фінансового стану підприємства супроводжується витратою власного капіталу, зменшенням фінансової міцності підприємства та його можливості управляти власними ресурсами для забезпечення неперервності діяльності. *Фінансова стійкість підприємства* може бути визначена такими показниками:

- *коефіцієнт автономії;*
- *коефіцієнт фінансової залежності;*
- *коефіцієнт концентрації залученого капіталу;*
- *коефіцієнт заборгованості;*
- *коефіцієнт фінансового левериджу;*
- *коефіцієнт маневреності власних коштів;*

- коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів;
- коефіцієнт фінансової стійкості;
- коефіцієнт фінансового ризику;
- коефіцієнт забезпеченості оборотних активів.

Кожен з вказаних коефіцієнтів має свої конкретні числові значення, а в деяких випадках – похідні показники. Зокрема, одним із цих показників є *коефіцієнт автономії*, який вказує на ступінь незалежності підприємства від позичкового капіталу:

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{власний капітал}}{\text{загальна сума капіталу}}.$$

Коефіцієнт автономії не повинен перевищувати 50 %. В цьому випадку кредитори можуть бути впевнені, що підприємство має достатню можливість компенсувати свої позичкові зобов'язання через власний капітал.

При оцінці *фінансової стійкості* підприємства виділяються такі рівні:

- *Абсолютна стійкість* – коли підприємство має досить міцний фінансовий стан і здатність впоратися зі зобов'язаннями.
- *Нормальна стійкість* – коли фінансовий стан підприємства є стабільним і здоровим.
- *Нестабільний фінансовий стан* – коли підприємство може зберігати можливість відновлення рівноваги, використовуючи власний капітал та залучення довгострокового пасиву.
- *Кризовий фінансовий стан* – коли грошові кошти, короткострокові цінні папери і дебіторська заборгованість недостатні для покриття зобов'язань перед кредиторами та існують прострочені позики.

У випадках кризового та нестабільного фінансового стану, стійкість може бути відновлена за допомогою розумного зменшення запасів і витрат.

Прогнозні моделі визначення фінансового стану підприємства

Розробка прогнозних моделей фінансового стану підприємства є важливою для формування загальної стратегії управління фінансовими ресурсами підприємства, оцінки його майбутніх можливостей. Ці моделі базуються на дослідженні реальних фінансових можливостей підприємства та враховують внутрішні і зовнішні фактори. Вони охоплюють такі питання, як оптимізація витрат на основні та оборотні активи, використання власного і позикового капіталу, розподіл прибутку, інвестиційна та цінова політика. Головна увага приділяється пошуку внутрішніх резервів

для збільшення прибутку, зниженню виробничої собівартості та оптимізації капіталу підприємства на всіх етапах його діяльності.

Прогнозний аналіз фінансового стану важливий, оскільки дозволяє своєчасно оцінювати фінансову ситуацію та її відповідність стратегії розвитку підприємства за умов зміни як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Основою прогнозних моделей є передбачення обсягу продажів та необхідних ресурсів для їх забезпечення.

Існують чотири *підходи до прогнозування фінансового стану підприємства*:

- *екстраполяційний метод*, який базується на припущенні про прямий зв'язок між оборотним капіталом і обсягом продажів;

- *метод періодів оборотності*, де фінансовий стан прогнозується на основі аналізу оборотності різних видів активів та пасивів;

- *метод бюджетування*, який передбачає створення бюджетів для різних фінансових показників, таких як обсяги продажів, витрати і прибуток;

- *метод попередніх (прогнозних) балансів*, де прогнозується фінансовий стан на основі аналізу попередніх фінансових балансів та їх змін.

При використанні *методу екстраполяції* припускають існування прямого зв'язку між оборотним капіталом і обсягом продажів, що може бути виражено за допомогою простого коефіцієнта (відношення чистого оборотного капіталу до обсягу продажів) або за допомогою рівняння зв'язку:

$$y = a + b \cdot x,$$

де a – постійна величина чистого оборотного капіталу;

b – коефіцієнт регресії, що показує ступінь залежності оборотного капіталу від обсягу продажів.

Знаючи значення цих коефіцієнтів та передбачений обсяг продажів, можна визначити потребу чистого оборотного капіталу. Однак цей підхід є досить спрощеним, оскільки він розглядає лише один фактор – обсяг продажів. Варто враховувати, що рівень короткострокового фінансування також залежить від строків обороту запасів, дебіторської і кредиторської заборгованостей та інших факторів.

Метод періодів оборотності – прогнозування чистого оборотного капіталу, вивчає тривалість фінансового циклу: період обороту запасів плюс період обороту дебіторської заборгованості мінус період обороту кредиторської заборгованості, помножений на

один день обороту реалізації. Однак цей метод також має свої обмеження, оскільки терміни обороту не є стандартизованими і можуть змінюватися під впливом різних факторів, що потребує прогнозування та уточнення.

Метод бюджетування ґрунтується на плануванні надходжень і витрат коштів, включаючи основну, інвестиційну та фінансову діяльність. Розрахунок відхилень між надходженнями та витратами вказує на планові зміни в коштах і служить основою для прийняття відповідних управлінських рішень. Прогнозування грошових потоків допомагає визначити розміри надлишку або недостачі готівки в обігу підприємства. Реалізація прогнозів надходжень та витрат коштів залежить від рівня їхньої невизначеності.

Один із методів фінансового прогнозування включає підготовку прогнозованої звітності про прибутки і збитки, а також *прогнозованого балансу*. Прогнозна звітність може бути складена на кінець певного періоду (місяць, квартал чи рік). Ця звітність дозволяє встановити та оцінити зміни, які відбудуться в активах підприємства і джерелах їхнього формування в результаті господарських операцій протягом планового періоду.

Прогнозний баланс може бути розроблений на основі системи планових розрахунків для всіх показників виробничо-фінансової діяльності, або на підставі аналізу динаміки окремих статей балансу та їхніх взаємозв'язків.

Порівняння прогнозних значень статей балансу з фактичними даними на кінець звітного періоду допомагає визначити, які зміни відбулися у фінансовому стані підприємства. Це дає можливість вчасно вносити корективи в виробничу і фінансову стратегію підприємства.

8.3. Діагностика ліквідності, прибутковості та рентабельності підприємства

Завдання діагностики ліквідності балансу виникає в умовах необхідності оцінки кредитоспроможності підприємства, тобто його здатності своєчасно і повністю розраховуватися за всіма своїми зобов'язаннями. *Ліквідність балансу* визначається як ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами, термін перетворення яких в гроші відповідає терміну погашення зобов'язань. При цьому *ліквідність активів* визначається як величина, зворотна часу, необхідному для перетворення їх в грошові

кошти. Чим менше час, який потрібно для того, щоб даний вид активів перетворився на гроші, тим вища ліквідність.

Діагностика ліквідності балансу полягає в аналізі засобів, які належать до активу, і їхньої структури, з урахуванням як їхньої участі у виробництві, так і ліквідності. Ліквідність означає здатність окремих елементів активу перетворюватися в грошові кошти.

Платоспроможність (ліквідність) підприємства визначає його здатність здійснювати платежі наявними засобами або за рахунок неперервного поповнення цих засобів завдяки своїй діяльності.

Управління ліквідністю дозволяє уникнути тривалої, а часто й тимчасової неплатоспроможності і полягає в гнучкому, оперативному плануванні та координуванні виплат за борговими зобов'язаннями з урахуванням грошових надходжень на рахунок підприємства.

Активи, в залежності від швидкості їх перетворення на готівку, можна розділити на чотири категорії:

I. *Найбільш ліквідні активи (A_1)* включають грошові кошти в касі, на розрахунковому рахунку, валютних та інших рахунках, а також короткострокові фінансові вкладення.

II. *Активи, які можна швидко реалізувати (A_2)* включають дебіторську заборгованість та інші активи третього розділу балансу.

III. *Активи, що реалізуються повільно (A_3)*, включають статті другого розділу активу за відрахуванням витрат майбутніх періодів.

IV. *Активи, які важко реалізуються (A_4)*, переважно охоплюють статті першого розділу активу балансу.

Пасиви балансу можна також розділити на чотири групи в залежності від строків їх сплати:

I. *Найбільш термінові зобов'язання (P_1)* включають кредити та позики, що не були сплачені в строк, а також розрахунки за товари, роботи, послуги, що не були оплачені в строк.

II. *Короткострокові пасиви (P_2)* охоплюють всю короткострокову заборгованість, за винятком найбільш термінових зобов'язань.

III. *Довгострокові пасиви (P_3)* включають довгострокові кредити та позики.

IV. *Постійні пасиви (P_4)* охоплюють власний капітал.

Поточна ліквідність балансу підприємства визначається через порівняння окремих груп активів та пасивів. *Баланс вважається ліквідним, якщо виконуються наступні нерівності:*

$$A_1 \geq P_1; A_2 \geq P_2; A_3 \geq P_3; A_4 \geq P_4.$$

Не дотримання цих нерівностей свідчить про порушення фінансової рівноваги на підприємстві.

У випадку, коли кількість ліквідних активів недостатня для виконання вимог, пред'явлених кредиторами і бюджетом в установленій термін, таке підприємство вважається неплатоспроможним. При відсутності здатності підприємства виконати грошові зобов'язання протягом трьох місяців після закінчення строку їх погашення, кредитори можуть звернутися до арбітражного суду із проханням про оголошення боржника банкрутом.

Для діагностики фінансової рівноваги використовують групу показників ліквідності та платоспроможності, які є ключовими при визначенні глибини фінансової кризи. Оцінка фінансової стійкості на певну дату допомагає визначити, наскільки раціонально підприємство керує своїми власними і позиковими коштами у минулих періодах.

Показники фінансової стійкості короткострокової перспективи підприємства відображають ступінь забезпеченості запасів і витрат джерелами їх формування, що дозволяє провести фінансовий аналіз діяльності підприємства з точки зору їх стійкості.

Аналіз Cash-Flow, інакше відомий як аналіз прибутковості та рентабельності, вирізняється тим, що він визначає фінансовий стан підприємства, зокрема, його спроможність фінансувати операції з використанням внутрішніх ресурсів. Попередній аналіз, головним чином, базувався на оцінці різних показників активів та пасивів, що відображаються в балансі підприємства. Звіт про прибутки та збитки (також відомий як звіт про фінансові результати та їх використання) є основою для аналізу *Cash-Flow*. Показник *Cash-Flow* показує чистий грошовий потік, який утворюється в результаті операційної та інвестиційної діяльності і залишається в розпорядженні підприємства протягом певного періоду.

Цей показник може бути розглянутий з трьох різних точок зору:

- як фінансово-економічний показник, що вказує на здатність фінансувати діяльність за рахунок внутрішніх фінансових ресурсів;
- як показник результативності фінансово-господарської діяльності, який вказує на поточну та майбутню прибутковість підприємства;

- як загальний індикатор фінансового стану підприємства.

У процесі аналізу також розраховуються показники, які допомагають оцінити прибутковість підприємства (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Показники прибутковості та рентабельності підприємства

<i>Показник</i>	<i>Розрахунок</i>
Коефіцієнт прибутковості власного капіталу	$\frac{\text{Прибуток після оподаткування}}{\text{Власний капітал}}$
Операційна рентабельність продажу	$\frac{\text{Прибуток після оподаткування}}{\text{Виручка від реалізації}}$
Рентабельність основної діяльності	$\frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Собівартість продукції}}$
Коефіцієнт прибутковості активів	$\frac{\text{Прибуток після оподаткування}}{\text{Сума активів}}$

На підставі використання цієї системи показників, яка враховує ступінь забезпечення підприємства власними ресурсами, його ліквідність та платоспроможність, можна приймати рішення щодо того, чи є балансна структура підприємства задовільною, і чи є підприємство взагалі платоспроможним. Також можна оцінити можливості відновлення платоспроможності.

Рентабельність має різні варіанти розрахунку, залежно від того, які саме прибуток і ресурси (витрати) враховуються в розрахунках. В першу чергу розрізняють рентабельність інвестованих ресурсів (капіталу) і рентабельність продукції.

Рентабельність власного капіталу (P_{BK}) відображає ефективність використання активів, що створені за рахунок власних коштів:

$$P_{BK} = \frac{П_ч}{K_B} \cdot 100 \%,$$

де $П_ч$ – чистий прибуток підприємства;

K_B – власний капітал підприємства.

Рентабельність акціонерного капіталу (P_{AK}) вказує на дохід, який може бути виділений у вигляді дивідендів на акції:

$$P_{AK} = \frac{П_ч}{K_{CT}} \cdot 100 \%,$$

де K_{CT} – статутний капітал (номінальна вартість проданих акцій).

Рентабельність продукції ($P_{П}$) відображає, наскільки ефективно використовуються ресурси при виробництві продукції:

$$P_{\Pi} = \frac{\Pi_{\Pi}}{C_{\Pi}} \cdot 100 \%,$$

де Π_{Π} – прибуток від реалізації продукції за певний період;

C_{Π} – повна собівартість реалізованої продукції.

В умовах виробництва широкого асортименту продукції, крім оцінки рентабельності всього асортименту, також проводять аналіз рентабельності окремих видів продукції. Для розрахунку рентабельності конкретного виду продукції використовується формула:

$$P = \frac{Ц_i - C_i}{C_i} \cdot 100 \%,$$

де $Ц_i$, C_i – відповідно ціна й повна собівартість i -го виду продукції.

Оборотність активів (n_a) визначає, скільки разів підприємство використовує свої активи протягом певного періоду (зазвичай рік). Це вказує на те, як ефективно підприємство використовує свої ресурси та активи для здійснення операцій та досягнення своїх цілей. Цей показник обчислюється за допомогою формули:

$$n_a = \frac{B}{K_a},$$

де B – виручка від усіх видів діяльності підприємства за певний період;

K_a – середня величина активів за той самий період. За цих умов середня тривалість одного обороту (t_a) становитиме:

$$t_a = \frac{D_k}{n_a},$$

де D_k – кількість календарних днів у періоді.

Оборотність товарно-матеріальних запасів ($N_{ТМЗ}$) визначається кількістю оборотів за певний період:

$$N_{ТМЗ} = \frac{C_p}{M_3},$$

де C_p – повна собівартість реалізованої продукції за певний період;

M_3 – середня величина запасів у грошовому виразі.

Середній термін оплати дебіторської заборгованості покупцями продукції підприємства ($t_{одз}$) розраховується за формулою:

$$t_{одз} = \frac{З_д \cdot Д_к}{V_{пр}},$$

де $З_д$ – дебіторська заборгованість (заборгованість покупців);
 $Д_к$ – кількість календарних днів у періоді, за який обчислюється показник (рік - 360, квартал - 90);

$V_{пр}$ – обсяг продажу продукції за розрахунковий період.

Середній термін оплати кредиторської заборгованості постачальникам ($t_{окз}$) розраховується за формулою:

$$t_{окз} = \frac{З_к \cdot Д_к}{M},$$

де $З_к$ – величина кредиторської заборгованості постачальникам;

M – обсяг закупівлі сировини і матеріалів за розрахунковий період у грошовому вимірі.

8.4. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства

У сучасних умовах господарювання, важливо здійснювати об'єктивну оцінку фінансового стану підприємства. Для досягнення цієї мети було розроблено багато методик, які використовують абсолютні та відносні показники. Ці методи допомагають виявити проблемні аспекти в діяльності підприємства та дослідити їхні причини, але не надають можливості для об'єднання результатів в комплексну оцінку фінансового стану в цілому.

Інколи потрібно здійснити інтегральну оцінку фінансового стану підприємства, особливо при аналізі його кредитоспроможності, інвестиційної привабливості, передбаченні кризових ситуацій або банкрутства. Щоб виконати всі ці функції, *інтегральна оцінка повинна відповідати певним вимогам:*

- попередньо потрібно вибрати і проаналізувати найважливіші показники, які відображають всі аспекти фінансового стану підприємства. Це може бути зроблено шляхом застосування статистичних методів або експертної оцінки;

- включені в інтегральну оцінку показники не повинні дублювати один одного, оскільки це може ускладнити економічне обґрунтування отриманих результатів і викривити їх;

- усі показники мають бути переведені до одних і тих самих одиниць виміру, що дозволить їх математично об'єднати;

- якщо методика призначена для зовнішніх користувачів, таких як кредитори або інвестори, то всі показники повинні обчислюватися

на основі фінансової звітності підприємства.

Проведення комплексної оцінки фінансового стану підприємства доцільно здійснювати за методикою, яка включає кілька послідовних етапів.

Перший етап полягає в визначенні основних аспектів, які підлягають оцінці. До таких аспектів можна віднести платоспроможність підприємства, його фінансову незалежність та якість активів, так як вони в комплексі дають змогу оцінити фінансовий стан підприємства з різних точок зору. Платоспроможність вказує на здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання. Фінансова незалежність характеризує, яким чином і з яких джерел підприємство формує свої фінансові ресурси і допомагає оцінити якість зобов'язань. Якість активів, з свого боку, свідчить про ступінь раціональності застосування підприємством своїх коштів.

Другий етап включає вибір конкретних фінансових показників для кожного з діагностичних напрямів. Для оцінки рівня платоспроможності підприємства важливо досліджувати його здатність виконувати поточні фінансові зобов'язання за рахунок різних видів активів з різними рівнями ліквідності. Для цієї мети можуть бути використані такі показники:

- коефіцієнт покриття, який вказує на співвідношення оборотних активів підприємства до його поточних зобов'язань;

- коефіцієнт поточної ліквідності, який визначає здатність підприємства виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок ліквідної частини оборотних активів (гроші та їхні еквіваленти, поточні фінансові інвестиції, дебіторська заборгованість);

- коефіцієнт абсолютної ліквідності, який дає змогу оцінити можливість «миттєвого» виконання зобов'язань.

Для оцінки фінансової незалежності підприємства використовуються такі показники, як коефіцієнт автономії, фінансової стабільності та маневреності власного капіталу. Ці показники вказують на здатність підприємства фінансувати свою діяльність за рахунок власних та надійних джерел. Найважливішим показником фінансової незалежності підприємства є співвідношення власного та запозиченого капіталу. З цієї точки зору, коефіцієнт автономії, який визначає частку власного капіталу в загальному капіталі підприємства, є прийнятним для такої оцінки. Альтернативною може бути використання інших показників, таких як коефіцієнт заборгованості (співвідношення запозиченого капіталу

до загального капіталу) або коефіцієнт фінансування (відношення запозиченого та власного капіталу).

Фінансова стійкість підприємства залежить і від якості його активів. Рівень ліквідності активів підприємства визначається часткою високоліквідних активів. Якість оборотних активів з урахуванням джерел їх фінансування оцінюється за допомогою коефіцієнта чистих оборотних активів. Цей показник розраховується шляхом віднімання поточних фінансових зобов'язань підприємства від оборотних активів.

Зважаючи на велику дебіторську заборгованість багатьох підприємств, важливою також є оцінка її якості. У цьому випадку до показників може бути включений «коефіцієнт якості дебіторської заборгованості», який обчислюється як відношення дебіторської заборгованості, термін платежу для якої ще не настав, до загальної суми дебіторської заборгованості.

На *третьому етапі* необхідно визначити критичне (нормативне) значення для кожного з фінансових коефіцієнтів. Багато коефіцієнтів, які оцінюють фінансовий стан підприємства, не мають загальних стандартних значень або норм. Наведені в літературі нормативні значення деяких коефіцієнтів, таких як коефіцієнт покриття (2,0) або коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,2) іноді є дуже загальними орієнтирами. Тому для точності інтегральної оцінки фінансового стану підприємства, критичні (нормативні) значення фінансових коефіцієнтів в кожному аналітичному напрямку повинні бути розроблені з урахуванням конкретної галузевої приналежності і особливостей діяльності підприємства.

На *четвертому етапі* потрібно визначити важливість кожного окремого фінансового коефіцієнта для об'єктивної оцінки фінансового стану. Рівень вагомості, який показує, наскільки важливим є кожен коефіцієнт, може значно варіюватися в залежності від виду діяльності підприємства та інших його особливостей. Навіть для того ж самого підприємства в різні періоди важливість окремих коефіцієнтів може змінюватися. Наприклад, в зв'язку зі зменшенням використання бартерних розрахунків і давальницьких схем, коефіцієнт абсолютної ліквідності може набути більшої важливості. Тому для кожного підприємства рекомендується на плановий період визначати вагомість окремих фінансових коефіцієнтів шляхом проведення експертних оцінок фахівців.

На *п'ятому етапі* формуються узагальнюючі показники, які розробляються для кожного з аналітичних напрямів, враховуючи

вибрані на другому етапі окремі фінансові коефіцієнти та їх вагомість. Для створення комплексних узагальнюючих показників для кожного окремого фінансового коефіцієнта визначається ступінь досягнення критичного рівня. Це визначається як відношення фактичного значення коефіцієнта до критичного рівня.

Всі узагальнюючі показники обчислюються відповідно до єдиної методики. При цьому можна використовувати два методи їх розрахунку:

- як середню геометричну величину ступеня досягнення окремими коефіцієнтами, які характеризують окремий аспект оцінки, та їх критичними значеннями:

$$УП = \sum_{i=1}^n a_i \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n \left(\frac{K\Phi_i}{KH_i}\right)^{a_i}};$$

- як середню арифметичну зважену:

$$УП = \frac{\sum_{i=1}^n a_i \frac{K\Phi_i}{KH_i}}{i = \sum_{i=1}^n a_i},$$

де $K\Phi_i$ та KH_i – відповідно фактичне та критичне значення i -того коефіцієнта;

a – вагомість i -того коефіцієнта.

Слід відзначити, що в процесі аналізу можуть бути розраховані та використані два типи таких узагальнюючих показників. Перший тип характеризує фактичний рівень для кожного аспекту оцінки. Він обчислюється за допомогою першої або другої формули без обмежень. Значення такого показника може бути меншим або більшим одиниці, або дорівнювати одиниці. Звісно, підвищення цього показника свідчить про покращення фінансового стану підприємства.

Але даний тип узагальнюючих показників має певні недоліки. Зокрема, висока (більше одиниці) величина цього показника може бути досягнута завдяки суттєвому перевищенню критичного рівня одним або декількома фінансовими коефіцієнтами при недостатньому рівні інших. Для прикладу, при розрахунку рівня платоспроможності може мати місце збільшене значення коефіцієнта покриття завдяки вищому рівню сировини та готової продукції. У той ж час коефіцієнти поточної та абсолютної ліквідності можуть знаходитися значно нижче встановлених норм. В результаті,

фактичний показник платоспроможності може перевищувати одиницю, але підприємство не зможе виконувати поточні зобов'язання через відсутність коштів.

В окремих випадках може бути використаний спеціальний тип узагальнюючого показника, відомий як «нормативний показник», при розрахунку якого є додаткова умова: співвідношення фактичного значення коефіцієнта і його критичного рівня не повинно перевищувати одиниці. Таким чином, це співвідношення береться без обмежень, якщо його рівень не перевищує одиниці. В іншому випадку (тобто при перевищенні співвідношенням значення одиниці), він дорівнює одиниці.

Розрахований таким чином нормативний узагальнюючий показник дозволяє оцінити рівень досягнення усіх критичних значень. При використанні цього підходу кожен з показників, який входить до обох розрахункових формул, матиме значення менше за одиницю або рівне одиниці. Нормативний узагальнюючий показник буде дорівнювати одиниці, якщо всі коефіцієнти перебувають на рівні критичних значень або перевищують їх. У разі недосягнення хоча б одним коефіцієнтом необхідного рівня він буде менший за одиницю. Внаслідок цього нормативний рівень узагальнюючого показника може змінюватися від нуля до одиниці.

Контрольні питання

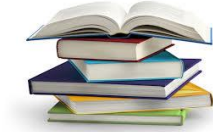


1. Які основні моделі та методи використовуються в фінансовій діагностиці?
2. Які показники включаються в діагностику ліквідності підприємства, і чому це важливо?
3. Які показники допомагають оцінювати прибутковість підприємства?
4. Як визначається рентабельність підприємства, і як її діагностувати?
5. Які інструменти використовуються для аналізу фінансового стану підприємства?
6. Як виконується порівняльний аналіз фінансового стану різних підприємств?
7. Які методи використовуються для прогнозування фінансового майбутнього підприємства?
8. Що таке інтегральна оцінка фінансового стану підприємства, і як вона розраховується?

9. Які фактори можуть впливати на результати фінансової діагностики підприємства?

10. Які основні критерії вибору моделей та методів фінансової діагностики для конкретного підприємства?

Список використаних джерел



[4, 13, 16, 18, 21, 23, 26, 27, 35, 36,
40, 43, 45, 60, 62]

ТЕМА 9

ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Питання:

9.1. Сутність та основні складові економічної безпеки підприємства.

9.2. Потенційні небезпеки та ризики при прийнятті управлінських рішень.

9.3. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства.

9.4. Роль антикризового управління в забезпеченні економічної безпеки підприємства.



9.1. Сутність та основні складові економічної безпеки підприємства

В умовах ринкової економіки, економічна безпека є важливою для всіх підприємств. *Економічна безпека підприємства* – це стан, при якому підприємство здатне ефективно функціонувати, захищаючи свої інтереси в умовах ринкової конкуренції і зовнішніх впливів, забезпечуючи стабільність і прибутковість своєї діяльності, а також здатне адекватно реагувати на ризики і кризові ситуації, запобігати їх виникненню або ефективно долати їх, не завдаючи серйозної шкоди підприємству.

Постійне дотримання економічної безпеки є об'єктивною потребою для кожного підприємства. Це впливає з завдання забезпечення стабільного функціонування і досягнення основних цілей. Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки керівництво і спеціалісти можуть уникнути можливих загроз і ліквідувати негативні наслідки впливу окремих негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Можливими *джерелами негативного впливу на економічну безпеку* є:

- навмисні або ненавмисні дії посадових осіб підприємства;
- збіг об'єктивних умов, які можуть впливати на економічну безпеку, залежно від того, чи вони спричинені об'єктивними факторами чи суб'єктивними діями.

Суб'єктивні дії стосуються ситуацій, коли негативний вплив зумовлений неефективною діяльністю підприємства в цілому або його окремих працівників, а *об'єктивні умови* виникають не

внаслідок наміру конкретного підприємства або його окремих працівників, а через об'єктивні обставини.

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в гарантуванні стабільності та ефективності його функціонування в поточний момент і в забезпеченні високого потенціалу для майбутнього розвитку.

Основними *функціональними цілями економічної безпеки є:*

- Забезпечення високої фінансової результативності роботи, фінансової стійкості та фінансової незалежності підприємства.
- Забезпечення технічної незалежності і досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу підприємства.
- Підвищення рівня кваліфікації персоналу та розвиток його інтелектуального потенціалу.
- Мінімізація негативного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на навколишнє середовище.
- Забезпечення якісного правового захисту усіх аспектів діяльності підприємства.
- Захист інформаційного простору, комерційної таємниці і забезпечення необхідного рівня інформаційної підтримки всіх відділів та підрозділів підприємства.
- Ефективна організація безпеки персоналу, капіталу, майна, а також захист комерційних інтересів підприємства.

Економічна наука розробила загальну методологію для оцінки рівня економічної безпеки підприємства, яку практика вже успішно використовує. За цією методологією, рівень економічної безпеки підприємства оцінюється шляхом визначення сукупного критерію, що обчислюється на основі вагового підходу і підсумовування окремих функціональних критеріїв. Ці функціональні критерії розраховуються на основі порівняння можливої шкоди, яку може зазнати підприємство, та ефективності здійснених заходів щодо її запобігання.

Оцінка економічної безпеки підприємства включає такі кроки:

- Визначення внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на економічну безпеку підприємства, і аналіз ступеня їх впливу.
- Розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної функціональної складової.
- Розрахунок інтегрального показника, який відображає загальний рівень економічної безпеки підприємства.
- Розробка та впровадження заходів для оптимального використання корпоративних ресурсів та підвищення рівня

ефективності діяльності підприємства.

Оцінка ефективності заходів для забезпечення економічної безпеки є основою для прийняття оперативних рішень та розроблення тактичних і стратегічних програм, спрямованих на її покращення. Загальний процес організації економічної безпеки включає ряд послідовних або одночасних дій:

- Створення необхідних корпоративних ресурсів.
- Проведення стратегічного прогнозування та планування економічної безпеки за її функціональними складовими.
- Стратегічне планування фінансово-господарської діяльності підприємства.
- Загальне тактичне планування економічної безпеки за функціональними складовими.
- Тактичне планування фінансово-господарської діяльності підприємства.
- Оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства.
- Проведення функціонального аналізу рівня економічної безпеки.

▪ Загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки.

Лише здійснюючи всі ці дії у необхідному обсязі, можна досягти належного рівня економічної безпеки підприємства.

Основними функціональними складовими економічної безпеки є:

▪ *Фінансова складова.* Серед компонентів економічної безпеки, фінансова складова вважається ключовою і визначальною, оскільки в умовах ринкової економіки фінанси є важливими для забезпечення функціонування будь-якого підприємства.

Початковим кроком є оцінка загроз економічній безпеці, які мають політично-правовий характер і включають в себе:

- внутрішні та зовнішні негативні впливи;
- ситуації форс-мажорного характеру та обставини, що наближені до форс-мажорних;
- аналіз фінансової звітності та результатів діяльності підприємства;
- оцінку конкурентоспроможності підприємства.
- аналіз ринку цінних паперів підприємства.

Ключовою передумовою для забезпечення фінансової складової економічної безпеки є розробка комплексу необхідних заходів та їх оперативна реалізація у процесі фінансово-економічної

діяльності в рамках конкретного підприємства.

▪ *Інтелектуальна та кадрова складова.* Рівень економічної безпеки значною мірою залежить від компетентності та професіоналізму персоналу, а також від інтелектуального потенціалу. Забезпечення безпеки цих аспектів включає в себе взаємопов'язані, але самостійні напрями діяльності підприємства.

Перший напрямок орієнтований на роботу з персоналом підприємства з метою підвищення ефективності всіх категорій співробітників.

Другий спрямований на збереження та розвиток інтелектуального потенціалу, який включає права на інтелектуальну власність, використання цих прав і збагачення знань та професійного досвіду співробітників підприємства.

Спочатку проводиться оцінка загроз та можливих збитків від негативних впливів. Серед основних негативних чинників, які можуть впливати на економічну безпеку підприємства, виділяють недостатню кваліфікацію працівників різних підрозділів, їх небажання або неспроможність приносити максимальну користь підприємству. Ця проблема може бути викликана низьким рівнем управління персоналом, обмеженим бюджетом для оплати праці окремих груп працівників чи неефективними витратами ресурсів.

Для забезпечення належного рівня економічної безпеки, процес планування та управління персоналом має включати організацію системи набору, працевлаштування, навчання та мотивації працівників, в тому числі матеріальні та моральні стимули, підвищення престижності професії, створення умов для творчості та надання соціальних благ.

Оцінка ефективності заходів проводиться шляхом порівняння загальних витрат на запобіжні заходи та можливих збитків, які можуть виникнути для підприємства.

▪ *Техніко-технологічна складова.* Процес оцінки техніко-технологічної складової економічної безпеки зазвичай включає декілька послідовних кроків.

Перший етап полягає в аналізі ринку технологій, спрямованому на виробництво продукції, аналогічної до тієї, яку виробляє підприємство.

Другий етап включає аналіз конкретних технологічних процесів і пошук внутрішніх резервів для поліпшення технологій, що використовуються.

На третьому етапі виконується:

- аналіз товарних ринків, де представлена продукція, вироблена підприємством, і ринків товарів-замінників;
- оцінка можливостей розвитку ринків продукції підприємства;
- прогнозування характеристик технологічних процесів, які необхідно впровадити для виробництва конкурентоспроможних видів продукції.

Четвертий етап включає розробку стратегії технологічного розвитку підприємства, в тому числі:

- визначення перспективних видів продукції, які виробляє підприємство;
- планування комплексу технологій для виготовлення перспективних видів продукції;
- бюджетування технологічного розвитку підприємства на основі оптимізації витрат за програмою технологічного розвитку;
- розробка загального плану технологічного розвитку підприємства;
- складання плану корпоративних досліджень і розробок на основі плану технологічного розвитку підприємства.

П'ятий етап передбачає оперативну реалізацію планів технологічного розвитку підприємства під час його виробничо-господарської діяльності.

Шостий і завершальний етап включає в себе аналіз результатів практичної реалізації заходів щодо захисту техніко-технологічної складової економічної безпеки на основі спеціальної карти розрахунків ефективності цих заходів.

▪ *Політико-правова складова.* Аналіз впливу політико-правової складової на економічну безпеку включає кілька ключових етапів, що відображають загальний організаційно-економічний підхід:

- аналіз потенційних загроз негативного впливу, які можуть виникати у політико-правовій сфері;
- оцінка поточного рівня захисту від цих загроз;
- розробка плану заходів, спрямованих на підвищення рівня захисту;
- проведення ресурсного планування для забезпечення виконання запланованих заходів;
- планування роботи відповідних функціональних підрозділів підприємства, які відповідають за політико-правовий аспект економічної безпеки;

- оперативна реалізація комплексу заходів з метою забезпечення належного рівня безпеки.

Аналіз спрямований на ретельне вивчення загроз від внутрішніх та зовнішніх негативних факторів у сфері політико-правової складової економічної безпеки, а також на визначення причин їх виникнення.

Внутрішні негативні впливи можуть бути зумовлені:

- недостатнім фінансуванням для забезпечення юридичного супроводу діяльності;

- недостатньою кваліфікацією працівників юридичної служби підприємства та помилками у їх підборі;

- обмеженим фінансуванням юридичного супроводу;

- небажанням або нездатністю підприємства впливати на зовнішнє політико-правове середовище своєї діяльності.

Останнє зазвичай проявляється в слабкому правовому регулюванні договірних відносин підприємства з іншими сторонами, неефективному захисті його інтересів в конфліктних ситуаціях і неефективному плануванні юридичного супроводу бізнесової діяльності.

▪ *Інформаційна складова.* Підприємство має свої власні служби, які виконують певні функції, що в сукупності визначають процес створення та захисту інформаційної складової економічної безпеки. Ці функції включають:

- збір всіх видів інформації, яка стосується діяльності підприємства;

- аналіз отриманої інформації з дотриманням загальних принципів і методів організації роботи;

- прогнозування тенденцій розвитку науково-технічних, економічних та політичних процесів;

- оцінку рівня економічної безпеки за всіма її складовими та в цілому, а також розробку рекомендацій для підвищення цього рівня в підприємстві;

- інші види діяльності, пов'язані з розробкою та захистом інформаційної складової економічної безпеки.

Операційна реалізація цих заходів передбачає послідовне виконання певного комплексу робіт, зокрема:

- збір різних видів необхідної інформації, який включає офіційні контакти з різними джерелами відкритої інформації, неофіційні зв'язки з носіями закритої інформації, а також

використання спеціальних технічних засобів;

- обробку та систематизацію отриманої інформації, яка виконується спеціалізованою службою підприємства з метою створення внутрішніх баз даних, каталогів та класифікаторів інформації для подальшого детального аналізу;

- аналіз отриманої інформації, що включає в себе всебічну обробку даних з використанням різних методів аналізу та технічних засобів. Аналітичні роботи включають прогностичні розрахунки для всіх аспектів інформаційної діяльності та різні методи моделювання;

- захист інформаційного середовища підприємства, включаючи заходи щодо запобігання промислому шпигунству, технічного захисту приміщень, транспорту, кореспонденції та іншої документації від несанкціонованого доступу, а також збирання інформації про потенційних ініціаторів промислового шпигунства та проведення запобіжних заходів;

- зовнішню інформаційну діяльність, спрямовану на створення сприятливого іміджу підприємства в громадськості та протидію спробам зашкодити його репутації через поширення неправдивої інформації.

▪ *Екологічна складова.* Задачу забезпечення екологічної безпеки суспільства від діяльності підприємств можна вирішити лише через розробку і суворе дотримання національних стандартів щодо мінімально допустимого рівня викидів шкідливих речовин в навколишнє середовище, а також через забезпечення екологічних параметрів виробленої продукції. Підприємства, які виробляють продукцію, не будуть цього добровільно робити, оскільки такі заходи потребують додаткових витрат на споруди для очищення викидів і впровадження дорогіших технологій, спрямованих на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Єдиним фактором, який спонукає підприємства дотримуватися стандартів екології, є застосування значних штрафів за порушення національного екологічного законодавства.

Процедура вивчення впливу екологічної складової економічної безпеки передбачає виконання наступних послідовних дій:

- обчислення карти результативності запроваджених заходів щодо збереження екології в підприємстві на основі його фінансово-господарських показників діяльності;

- аналіз отриманих розрахунків та розробка рекомендацій щодо підвищення результативності впроваджених заходів;

- розробка альтернативних сценаріїв реалізації запланованих заходів;

- вибір пріоритетного сценарію на основі порівняння розрахунків ефективності запланованих заходів;

- включення обраного планового сценарію до загального плану забезпечення економічної безпеки в функціональні підрозділи, що здійснюють планування фінансово-господарської діяльності підприємства;

- практична реалізація запланованих заходів в процесі діяльності підприємства.

▪ *Силова складова.* Фактори, які негативно впливають на рівень силової складової, виникають з різних причин, основними з яких є:

- неспроможність конкуруючих підприємств досягати конкурентних переваг шляхом чесних ринкових методів, таких як покращення якості продукції, зниження виробничих витрат, покращення маркетингових досліджень ринку і таке інше;

- кримінальні стимули для здійснення злочинних дій юридичними та фізичними особами, такі як шантаж, обман або крадіжки тощо.

Отже, сукупність негативних дій, пов'язаних із силовою складовою економічної безпеки, може бути узагальнена як фізичні та моральні впливи особистого характеру, націлені на завдання шкоди майну, включаючи загрози зменшення активів підприємства та втрату його фінансової незалежності, а також на негативний вплив на інформаційне середовище підприємства.

9.2. Потенційні небезпеки та ризики при прийнятті управлінських рішень

Прийняття будь-якого рішення під час діяльності підприємства має елементи ризику. Це може бути ризик втрати капіталу, випуску продукції, яка може не відповідати вимогам споживачів, або ризик невдоволення потреб персоналу в заробітній платі та відповідності її продуктивності праці тощо.

Поняття «ризик» в економічному контексті передбачає, насамперед, можливість збитків або шкоди, включаючи «моральну шкоду», тобто можливі негативні наслідки для підприємства, ймовірність яких пов'язана зі станом невизначеності.

З точки зору менеджменту, поняття «ризик» пов'язане зі

складністю та характером проблем, зумовлених умовами прийняття управлінських рішень та прогнозуванням ситуації. Отже, *управлінський ризик* слід розглядати як характеристику управлінської діяльності, що відбувається в умовах невизначеності або невпевненості, спричиненої дією факторів, які можуть призвести до майбутніх негативних наслідків для підприємства та вплинути на рівень його економічної безпеки.

Ризик, поруч із інноваціями та інвестиційною політикою, а також технологіями антикризового управління, можна вважати одним із ключових факторів управління, особливо в контексті антикризового управління підприємством. Тому важливо розглядати це поняття з огляду на процеси інвестування, інноваційної діяльності та методики антикризового управління.

У ситуаціях кризи підприємство ризикує стати банкрутом або зіштовхнутися з непередбаченими подіями. У таких випадках менеджерам слід ризикувати, але це має бути ретельно продумано і в межах досягнення поставлених цілей. Тому аналіз ситуації має враховувати характер і вид ризику.

Існує багато різних способів класифікації ризиків, але одним з найвідоміших є поділ ризиків на систематичні та несистематичні.

Несистематичний ризик можуть викликати різноманітні причини, такі як страйки, неуспішні маркетингові кампанії, припинення виконання великих контрактів підприємством тощо. З іншого боку, *систематичний* або *ринковий ризик* може бути наслідком подій, таких як війна, природні катастрофи, інфляція, зростання процентних ставок та інших подій, що впливають на ринок.

Також ризики можуть бути внутрішніми, зовнішніми та інтеграційними. *Зовнішні ризики* зазвичай виникають через порушення макроекономічної рівноваги, *внутрішні ризики* пов'язані з мікроекономічними аспектами, тоді як *інтеграційні* – з міжнародним розподілом праці.

Внутрішні ризики, в свою чергу, можна поділити на кілька видів: *виробничо-технологічні*, *маркетингові*, *фінансові*, *організаційні* і *ризики управління персоналом* (табл. 9.1). Важливо відзначити, що цей перелік може бути далеко не вичерпним, оскільки ризики можуть виникати з численних причин і приймати різні форми.

Таблиця 9.1

Характеристика внутрішніх ризиків

Вид внутрішнього ризику	Характер прояву	Причини прояву
Виробничо-технологічний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Простоювання обладнання. 2. Неповне чи несвочасне постачання матеріалів. 3. Порушення в циклічності виробництва та ін. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність належної організації виробництва. 2. Порушення взаємозв'язків між підрозділами. 3. Помилки в розрахунку тривалості циклу виробничого процесу.
Маркетинговий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скорочення обсягів реалізації продукції. 2. Накопичення продукції на складах. 3. Зростання маркетингових витрат і т.ін. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність маркетингових досліджень. 2. Відсутність маркетингових досліджень. 3. Помилки в плануванні маркетингових витрат.
Фінансовий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестача вільних обігових коштів. 2. Відсутність витрат інноваційно-інвестиційного характеру. 3. Низька ліквідність майна. 4. Збитковість виробництва тощо. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність належного фінансово-економічного планування. 2. Нерентабельна діяльність чи функціонування підприємства. 3. Наявність великої частки застарілого обладнання. 4. Невідповідність наявної продукції потребам споживачів.
Організаційний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання різноманітності робіт і операцій, витрат виробництва, які належним чином не обліковуються. 2. Диспропорції у виробництві. 3. Перервність організації виробничого процесу. 4. Відсутність гнучкості виробництва тощо. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність належного контролю в системі диспетчерування виробництва. 2. Помилки в проектуванні діяльності підприємства. 3. Неналежна організація виробництва. 4. Відсутність можливостей пристосування до потреб споживачів.
Управління персоналом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока текучість кадрів. 2. Низька якість виконання управлінських функцій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність належного підбору персоналу. 2. Відсутність належного досвіду роботи чи кваліфікації.

Антикризовий менеджмент часто стикається з проблемами, які мають підвищений ризик. У кризових ситуаціях виникає безліч різноманітних ризиків з різними характеристиками, джерелами виникнення, ймовірністю настання та можливими розмірами збитків чи негативними наслідками для підприємства в цілому. Все це вимагає впровадження системи управління ризиками, і для цього можуть знадобитися висококваліфіковані фахівці з досвідом в управлінні ризиками (консультанти). Ці консультанти можуть бути внутрішніми фахівцями певних сфер діяльності підприємства або зовнішніми експертами.

Незалежно від цього, *процес створення та прийняття рішень відображає наступні етапи реалізації рішень у сфері ризиків:*

- збір та аналіз інформації;
- діагностика ситуації;
- розробка різних варіантів рішень;
- вибір оптимального варіанту;
- організація та впровадження управлінських заходів.

Професійні навички в управлінні ризиковими ситуаціями мають вирішальне значення для успішного антикризового менеджменту, оскільки вони впливають не лише на об'єктивні економічні фактори, але й на сприйняття ситуації керівником, його досвід, знання та інтуїцію.

У ситуаціях, які виникають під час діяльності підприємства з цінними паперами, важливим аспектом є розподіл ризику втрат. Диверсифікація відображає принцип розподілу цінних паперів у портфелі так, щоб досягти максимального прибутку при мінімізації ризику. Зазвичай це досягається шляхом розподілу капіталу між цінними паперами різної якості та строками погашення з метою зменшення ризику портфеля.

Важливо зазначити, що диверсифікація спрямована на зменшення несистематичного ризику, і вона не впливає на систематичний ризик. Зазвичай несистематичний ризик становить близько 15,1 % загального портфельного ризику.

При застосуванні диверсифікації рекомендується обмежувати інвестиції в певні види цінних паперів на рівні 10 % від загальної вартості інвестицій. З плином часу ця межа може зменшуватися до 5 % і менше. Диверсифікація може включати розподіл за видами цінних паперів, галузями економіки, регіонами і країнами. При цьому головною метою є мінімізація ризику невиконання боргових зобов'язань.

Для зменшення ризику інвестицій рекомендується використовувати ступінчасту структуру строків погашення цінних паперів. Це передбачає розміщення коштів таким чином, що коли завершується певний період, закінчується строк погашення певної частини цінних паперів. Гроші, які звільняються, можуть бути використані для реінвестування в нові цінні папери.

Звісно, при формуванні інвестиційного портфеля кожен інвестор повинен враховувати свої цілі, вибирати цінні папери та методи захисту портфеля від можливих ризиків.

В Україні інвестиційний процес відрізняється своєю специфікою. Інвестори виявляють попит, в основному, на цінні папери, які мають високий потенційний дохід та достатній рівень ліквідності, особливо в умовах складної економічної ситуації. В основному, це цінні папери, для яких самокотирування проводять емітенти або їх представники. Крім того, дуже складно отримати інформацію про фінансовий стан емітента, його майбутні проекти, напрямки діяльності, в які планується вкладати інвестиції, та інші важливі аспекти. Також Україна стикається з відсутністю висококваліфікованих фахівців, які мали б можливість проводити аналіз якості цінних паперів.

Дослідження інвестиційної діяльності становить невід'ємну частину наукового та практичного вивчення взаємозв'язку між ризиком та очікуваною дохідністю. Тому важливо вивчати, чому різні інвестиції приносять різний рівень прибутковості. Допомогти в цьому може диверсифікація. Ризикованість прямо пов'язана з доходами, отриманими від інвестування в певний проект. Розглянемо це на прикладі рисунку 9.1. Підприємство вирішило інвестувати в певну справу з метою поліпшення свого фінансового стану. Перед інвестуванням воно має певний прибуток (D_n). Інвестуючи кошти в перший проект, враховуючи рівень ризику P_1 , підприємство отримує дохід D_1 , а для іншого проекту з рівнем ризику P_2 передбачається дохід D_2 . При цьому спостерігається пропорційний зв'язок між ступенем ризику та очікуваним доходом.

Обираючи проект для інвестування, підприємству важливо враховувати фактори, що впливають на рівень ризику. До таких факторів відносяться коливання очікуваних доходів, економічна ситуація в країні, політичний контекст, регулюючі законодавчі рамки та інші.

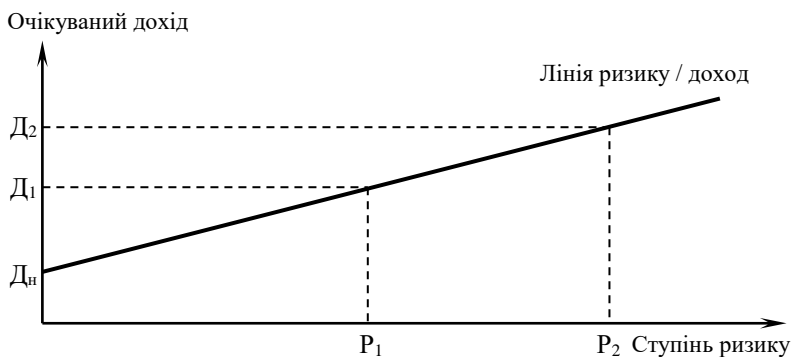


Рис. 9.1. Співвідношення ризику і доходності

Отже, врахування фактору ризику в системі управління підприємством грає важливу роль в подоланні ситуацій невизначеності, і менеджери, які приймають ризиковані рішення, повинні бути готові до впровадження інноваційних підходів.

Для матеріальних і нематеріальних активів, персоналу та інформації існують прямі та непрямі чинники ризику, які можуть завдати значної шкоди бізнесу. Наприклад, матеріальні активи, такі як майно, обладнання, продукція в процесі транспортування, можуть бути пошкоджені або викрадені.

Деякі підприємства стикаються з ризиками, коли вони вкрай залежать від певних працівників. Порушення обов'язків такими працівниками, наприклад, бухгалтерами, торговими представниками, може суттєво підірвати стан справ в підприємстві. Крім того, події, такі як звільнення, хвороби або смерть працівників, можуть суттєво вплинути на ефективність підприємства.

Інформація є життєво важливим ресурсом для будь-якого підприємства. Неправильна, неякісна, несвочасна інформація, а також недостатні заходи забезпечення її конфіденційності можуть серйозно нашкодити підприємству.

Підприємство через суд може бути визнано винним у завданні шкоди здоров'ю працівників, споживачам продукції чи навколишньому середовищу. Судові вироки та штрафні санкції можуть негативно позначитись на економічній безпеці підприємства.

Загрози можна розглядати з погляду різних аспектів економічної безпеки, включаючи фінансову, технічну, кадрову, інформаційну, політично-правову, екологічну, військову та ринкову (маркетингову).

Зазвичай загрози поділяються на два основних види: природні (або об'єктивні) та штучні (або суб'єктивні). *Природні загрози* виникають внаслідок стихійних явищ природи. *Штучні* – спричинені діяльністю людини. Можуть існувати і *ненавмисні загрози*, які виникають в результаті помилок або недбалості, наприклад, в процесі проектування або експлуатації виробничих систем. Суб'єктами таких ненавмисних загроз є зазвичай порушники. Зловмисниками називають тих, хто створює загрози навмисно.

З точки зору об'єкта захисту, загрози можуть бути зовнішніми або внутрішніми. Наприклад, викид радіоактивних речовин, навіть якщо він відбувається за межами території об'єкта безпеки, все одно може завдати йому шкоди. У випадках, коли джерело внутрішньої загрози важко встановити, її часто розглядають як стихійну подію.

Загальну класифікацію видів небезпеки та суб'єктів загроз наведено в таблиці 9.2.

Таблиця 9.2

Класифікація видів та суб'єктів небезпеки

Пріоритет	Види небезпеки	Суб'єкти небезпеки			
		стихія	порушник	зловмисник	
				всередині	ззовні
1	Травми та загибель людей	+	+	+	+
2	Пошкодження обладнання та техніки	+	+	+	+
3	Пошкодження систем життєзабезпечення	+	+	+	+
4	Несанкціонована зміна технології		+	+	
5	Використання нерегламентованих технічних та програмних засобів		+	+	
6	Дезорганізація функціонування підприємства	+		+	
7	Прзкрадання матеріальних цінностей			+	
8	Знищення або перехват шляхом розкрадання носіїв інформації			+	
9	Усне розголошення конфіденційної інформації		+		
10	Несанкціоноване використання інформації			+	+
11	Порушення правил експлуатації засобів захисту		+	+	

9.3. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства

Методика оцінки рівня економічної безпеки підприємства, яка базується на функціональних складових, може бути використана на будь-яких підприємствах, незалежно від їх власності та правового статусу. Проте через загрози кримінального характеру і конфіденційність багатьох показників економічної безпеки, оцінку загального рівня безпеки та її складових можна проводити тільки в межах окремого підприємства. Оцінку загроз та показників безпеки виконує служба економічної безпеки в великих підприємствах та керівник, бухгалтер або за угодою - консалтингова фірма в малих підприємствах.

Для оцінки рівня економічної безпеки споживачів, постачальників та конкурентів, використовується спрощена методика. За цим підходом *рівень економічної безпеки підприємства визначається на основі аналізу фінансових показників та показників забезпеченості запасів власними оборотними засобами ($K_{заб}$)*. Для обчислення цих показників використовуються формули:

$$K_{заб_1} = \frac{ВОК}{3},$$

$$K_{заб_2} = \frac{ВОК + K_m}{3},$$

$$K_{заб_3} = \frac{ВОК + K_m + K_m}{3},$$

де 3 – сума запасів і витрат;

$ВОК$ – власні оборотні кошти;

K_m – середньострокові і довгострокові кредити;

K_m – короткострокові кредити.

Залежно від значень показників, можна виділити чотири *рівні економічної безпеки*:

- нормальний;
- нестійкий;
- критичний;
- кризовий.

На підставі проведеної діагностики визначають, які значення фінансових показників відповідають кожному з цих рівнів безпеки. Потім обчислюють *комплексний показник економічної безпеки підприємства* за допомогою формули:

$$PB_{сер} = \frac{\sum_{i=1}^n BЗ_i}{n},$$

де $BЗ_i$ – бальне значення i -го показника безпеки;

n – кількість показників функціональних складових безпеки.

Алгоритм знаходження зони функціонування підприємства наведено на рис. 9.2.



Рис. 9.2. Поточні зони функціонування підприємства

Ця методика оцінки рівня економічної безпеки може бути використана для будь-яких підприємств, незалежно від галузі, виду діяльності та організаційно-правової форми. Завдяки цій методиці можна встановити позицію підприємства в порівнянні з іншими досліджуваними підприємствами, уникнути помилок при виборі бізнес-партнерів, залучити додаткові інвестиції та реалізувати інші корисні можливості.

На багатьох українських підприємствах кризові ситуації обумовлені низьким рівнем якості управління. Однією з ключових причин, що призводить до прийняття неефективних управлінських рішень, є відсутність надійної системи економічної безпеки та її належного управління. Головною метою цієї системи є оцінка рівня економічної безпеки підприємства, що дозволяє виявити ключові проблеми у його діяльності та визначити найбільш ефективні шляхи покращення його продуктивності.

Для оцінки економічної безпеки підприємства застосовується метод, який включає наступні етапи:

- визначення джерел потенційних загроз та збір інформації для аналізу рівня економічної безпеки підприємства;

- розробка системи показників, які охоплюють різні аспекти безпеки підприємства;

- порівняння фактичних значень цих показників із пороговими значеннями та класифікація їх за зонами безпеки;

- створення бальної системи для оцінки кожного показника економічної безпеки. Якщо показник відповідає нормативному рівню в нормальній зоні безпеки, йому надається 3 бали, в нестійкій зоні – 2 бали, в критичній зоні – 1 бал, а в кризовій зоні – 0 балів;

- розрахунок середнього балу для кожної функціональної складової економічної безпеки підприємства;

- встановлення важливості кожної функціональної складової та обчислення комплексного показника економічної безпеки підприємства;

- візуалізація результатів оцінки на основі оптимальних значень показників для підприємства в межах прийнятних зон безпеки. Значення бальної оцінки можна розглядати як центральне значення відповідного інтервалу. Наприклад, якщо рівень безпеки оцінено в 2 бали для нестійкої зони, то допустимий рівень безпеки визначається в інтервалі (1,5 - 2,5), для критичної зони - в інтервалі (0,5 - 1,5), для нормальної зони - в інтервалі (2,5 - +∞), і для кризової зони - в інтервалі (0,5 - -∞).

Комплексний показник безпеки підприємства (*КПБ*) визначається за формулою:

$$КПБ = \sum_{i=1}^n ПБ_{i_{сер}} \cdot d_i,$$

де $ПБ_{i_{сер}}$ – середнє значення показника функціональної складової економічної безпеки;

d_i – питома вага значущості функціональних складових безпеки, причому $\sum d_i = 1$;

n – кількість функціональних складових.

На завершальному етапі проводиться аналіз функціональних показників загального рівня економічної безпеки підприємства за останні 3-4 роки в порівнянні з рівнем безпеки на конкуруючих підприємствах.

Якщо фактичні чи прогнозовані показники залишаються в межах порогових значень, то підприємство знаходиться в зоні економічної безпеки. Проте, якщо комплексний показник безпеки

перебуває в зоні критичного чи кризового рівня, це свідчить про те, що підприємство опинилося в небезпечній зоні. В такому випадку необхідно приймати заходи для виведення підприємства з цієї небезпечної зони та компенсації негативних наслідків.

9.4. Роль антикризового управління в забезпеченні економічної безпеки підприємства

Зниження економічної безпеки підприємств часто пов'язано з виникненням різних кризових ситуацій, таких як фінансові проблеми, технічні недоліки або проблеми в сфері технологій. Це призводить до потреби у впровадженні антикризового управління. Тому терміни «економічна безпека» і «антикризове управління» взаємопов'язані як за значенням, так і за функціональними аспектами.

Управління кризовою ситуацією в підприємстві розпочинається з моменту, коли з'являється ідея його створення. Вже в цей момент потрібно усвідомлювати потенційні можливості та загрози, які можуть виникнути під час діяльності підприємства.

Антикризовий розвиток – це контрольований процес уникнення або подолання кризової ситуації, який відповідає цілям підприємства та тенденціям його розвитку.

Розвиток підприємства є циклічним процесом, і збільшення його складності відбувається відповідно до логістичної кривої (слід відзначити, що це лише загальна тенденція). Ця крива описує етапи появи передумов, прояву процесів ускладнення та накопичення потенціалу для подальших змін. Логістична крива відображає чотири стадії розвитку (рис. 9.3).

Процес розвитку управління, який відбувається швидше, ніж розвиток виробництва, характеризується періодами сповільнення темпів росту і нагромадження потенціалу для його подальшої модернізації. У цьому контексті може виникнути дисбаланс між складністю виробництва і управління, що створює ризик кризи в управлінні.

Антикризове управління у такій ситуації полягає в максимальному наближенні графіків логістичного розвитку на початкових і кінцевих етапах виробництва і управління, а також в максимальному випередженні тенденції розвитку управління в порівнянні з розвитком виробництва на проміжних етапах, де виявляються ці тенденції.

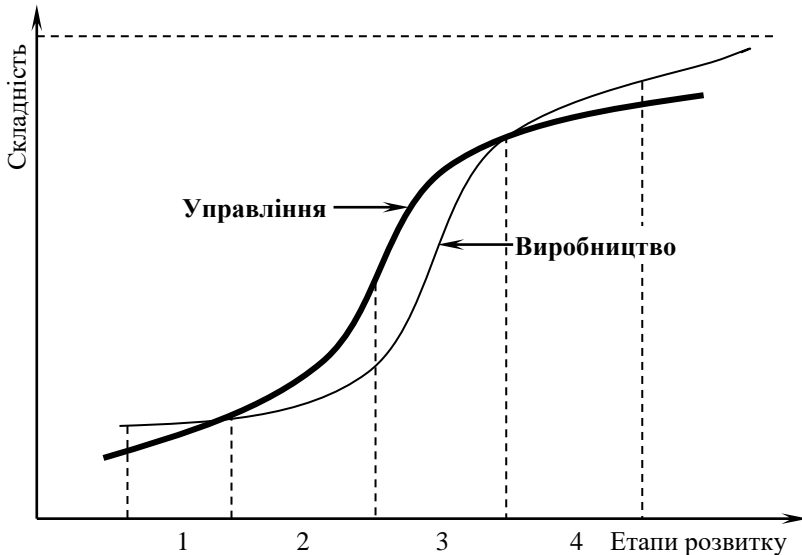


Рис. 9.3. Розвиток управління в процесах розвитку виробництва: 1 – просте управління; 2 – управління в умовах наростаючої складності виробництва; 3 – управління, яке адаптоване до наростаючої складності виробництва; 4 – криза управління

Існують різні види криз, і кожен з них вимагає різного управління. Ця різноманітність проявляється в системі та процесах управління, включаючи розробку алгоритмів управлінських рішень.

Система антикризового управління повинна мати *специфічні характеристики*, серед яких можна виділити наступні:

- *Гнучкість і адаптивність*: готовність швидко адаптуватися до змін у ситуації та оточенні.
- *Спрямованість на посилення неформального управління*: підтримка та стимулювання неофіційних зусиль та мотивація ентузіазму, терпіння та впевненості.
- *Диверсифікація управління*: здатність шукати найбільш вдалі типи управління в складних ситуаціях.
- *Зростання інтеграційних процесів*: концентрація зусиль та більш ефективного використання компетентностей.

В аспекті процесів і технологій *особливостями антикризового управління є*:

- *Мобільність і динамічність у використанні ресурсів*: здатність ефективно реагувати на зміни і впроваджувати інноваційні

програми.

- *Використання програмно-цільових підходів у технологіях розробки і реалізації управлінських рішень*: спрямованість на визначені цілі та завдання.

- *Чутливість до часових факторів*: управління з урахуванням динаміки ситуацій та швидкості дій.

- *Акцент на попередніх і подальших оцінках рішень і альтернатив*: оцінка різних варіантів та їхнього впливу на діяльність підприємства.

- *Використання антикризового критерію якості рішень*: оцінка рішень на відповідність антикризовим критеріям під час їх розробки та впровадження.

У механізмі антикризового управління важливо надавати пріоритет наступним аспектам:

- *Мотивації, спрямованій на антикризові дії*: мотивація повинна бути націлена на прийняття заходів для запобігання кризі, ефективного використання ресурсів, уникнення помилок, уважного аналізу ситуацій та прояву професіоналізму.

- *Поширенню оптимізму та впевненості*: сприяння соціально-психологічній стійкості в діяльності та підтримка позитивного настрою.

- *Інтеграції на основі професіоналізму*: забезпечення спільних цінностей та професійного підходу.

- *Ініціативності у розв'язанні проблем та пошуку найкращих рішень*: пошук творчих підходів до вирішення проблем і вибору оптимальних шляхів розвитку.

- *Корпоративності та підтримці інновацій*: розвиток спільної корпоративної культури та підтримка новаторських ідей.

Всі ці аспекти повинні відображатися в стилі управління, який має розумітися не лише як характеристика діяльності менеджера, але й як узагальнена риса всього процесу управління. Стиль антикризового управління повинен відзначатися професійною відкритістю, визначеністю цілей, відсутністю бюрократизму, науковим підходом, самоорганізацією та готовністю приймати відповідальність.

Основним завданням антикризового управління є розробка найменш ризикових управлінських рішень, які допоможуть досягнути поставленої мети і результату з використанням мінімуму додаткових ресурсів та з мінімальними негативними наслідками.

Менеджмент антикризових ситуацій включає наступні

етапи:

- *діагностування і оцінка параметрів кризи:* аналіз і оцінка характеристик кризової ситуації;

- *розробка концепції подолання кризи:* розробка стратегічних та оперативних планів дій для подолання кризи;

- *реалізація концепції виходу із кризової ситуації:* впровадження прийнятих стратегічних та оперативних заходів для подолання кризи;

- *постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів:* систематична перевірка та оцінка змін в оточенні і внутрішніх процесах підприємства для своєчасного реагування на нові виклики та ризики.

Процес діагностування передбачає:

- уважне спостереження за зовнішнім та внутрішнім оточенням з метою виявлення попередніх ознак кризової ситуації;

- виявлення відхилень в показниках від норми, оцінка можливих ознак загрози кризи;

- встановлення причинно-наслідкових зв'язків та прогнозування можливого розвитку кризової ситуації і потенційних втрат;

- аналіз та оцінка факторів, які впливають на розвиток кризової ситуації, включаючи їх взаємозв'язки та взаємозалежності;

- створення необхідних механізмів зворотного зв'язку для відстеження стану та розвитку кризової ситуації.

Результати діагностування рекомендується документувати у вигляді аналітичних записок, довідок, прогнозів або рекомендацій. На наступному етапі ці матеріали можуть бути використані для розробки стратегії подолання кризової ситуації.

Етапи розробки концепції подолання кризи:

▪ *Ознайомлення зі стратегічним планом розвитку підприємства:* для уточнення цілей і завдань антикризового управління.

▪ *Встановлення міжрегіональних відносин групи антикризового управління:* забезпечення зв'язків та взаємодії між членами команди, які відповідають за антикризовий процес.

▪ *Забезпечення додаткової інформації учасниками групи антикризового управління:* забезпечення доступу до додаткових даних та інформації для членів команди антикризового управління.

▪ *Формулювання версій та гіпотез щодо шляхів подолання кризи:* висування можливих сценаріїв та припущень про можливі

шляхи виходу з кризи.

▪ *Розробка або уточнення реалістичних планів подолання кризи:* створення планів дій або вдосконалення існуючих планів для подолання кризової ситуації.

▪ *Покращення стилю аналізу проблем і прийняття управлінських рішень:* вдосконалення підходів до аналізу ситуації та процесу прийняття управлінських рішень.

▪ *Підготовка альтернативних (запасних) варіантів планів подолання кризи та оцінка ризику кожного варіанту:* розробка запасних варіантів та оцінка їх ризику.

Результати цього етапу фіксуються у вигляді сценаріїв або планів для подолання кризи. Для здійснення цих завдань важливо використовувати сучасні методи управління.

Реалізація ухвалені концепції антикризового управління включає в себе наступні аспекти:

- розробку механізму реагування на проблеми окремих компонентів системи, що призводять до виникнення кризових ситуацій;

- уточнення стратегії управління (за необхідності) відповідно до поточної ситуації;

- розробку та впровадження сучасних систем управління, які відповідають сучасним вимогам;

- формування та координацію роботи групи, що відповідає за антикризове управління;

- забезпечення постійного контролю та оцінки результатів впроваджених антикризових заходів;

- розробку методів мотивації персоналу для підтримки управлінських рішень.

Ефективність антикризового управління визначається відношенням досягнутих результатів у зменшенні або подоланні кризових ситуацій до витрат на ці заходи. Її складно виміряти точними числовими показниками, але вона виявляється у загальному успіху та результативності управлінської діяльності під час кризи.

Можна виокремити основні чинники, які визначають успішність антикризового управління. Розуміння та розрізнення цих факторів сприяє ефективному аналізу та вдалому здійсненню антикризового управління:

▪ Професійна компетентність та спеціалізована підготовка у сфері антикризового управління.

▪ Здібності до управління, які властиві за природою, а також ті,

що набуваються під час спеціалізованої підготовки.

- Методологія розробки рішень у сфері управління ризиками.
- Науковий аналіз ситуації та прогнозування тенденцій.
- Лідерські якості.
- Оперативність та гнучкість управління.
- Ефективна стратегія та якісна антикризова програма.
- Вплив людського фактору на процес управління.
- Моніторинг проблемних ситуацій.

Заходи, спрямовані на вихід із кризи, можна класифікувати на тактичні та стратегічні.

Тактичні (оперативні) заходи для подолання кризи можуть бути розділені на дві категорії: перша – це *залежні дії*, які включають в себе скорочення витрат, закриття підрозділів, зменшення персоналу, виробництва або збуту; друга – *наступаючі дії*, які охоплюють активні маркетингові дослідження, встановлення високих цін на продукцію, використання внутрішніх резервів, модернізацію та вдосконалення управління. *Оперативні заходи* для подолання кризи включають аналіз поточних збитків, виявлення внутрішніх резервів, залучення спеціалістів, кадрові зміни, отримання кредитів, підвищення дисципліни тощо.

Стратегічні заходи спрямовані на аналіз та оцінку стану підприємства, дослідження виробничого потенціалу, розробку виробничих програм, політику доходів, інновацій та створення загальної концепції фінансового відновлення підприємства.

Головними принципами розробки антикризової програми є:

▪ *Принцип реалізації цілей антикризового управління* передбачає відповідність включених в антикризовий план заходів конкретним цілям антикризового управління.

▪ *Принцип орієнтації на проблеми*, а не зовнішні ознаки, означає, що вибір антикризових заходів повинен базуватися на вирішенні конкретних проблем, а не лише на спостереженні за зовнішніми проявами кризи.

▪ *Принцип забезпечення відповідності антикризової програми ресурсам підприємства* передбачає, що обрані антикризові заходи повинні відповідати наявним та можливим ресурсам, які підприємство може залучити для їх виконання. Це призводить до обмеженості вибору антикризових заходів в межах можливого ресурсного потенціалу підприємства, який необхідний для їх реалізації.

▪ *Принцип додержання часових обмежень антикризового*

процесу передбачає, що реалізація заходів повинна бути завершена до початку ліквідаційних процедур, передбачених законодавством про банкрутство.

▪ *Принцип обґрунтованості рішень стосовно антикризових заходів* вимагає аналізу та вибору найбільш оптимальних рішень з урахуванням всіх можливих альтернатив.

▪ *Принцип багатоваріантності* передбачає розробку та оцінку багатьох альтернативних варіантів дій для вибору найкращого рішення.

▪ *Принцип професіоналізму* передбачає залучення кваліфікованих фахівців для підготовки антикризової програми та оцінки її ефективності.

▪ *Принцип колегіальності* передбачає спільну роботу групи фахівців для підвищення якості антикризової програми.

▪ *Принцип максимізації ефективності заходів* вказує на важливість вибору заходів, які максимально вигідно вплинуть на прибутковість підприємства в порівнянні з затратами на їх реалізацію.

▪ *Принцип оптимізації співвідношення результативності та ризику* передбачає розробку антикризової програми, яка б враховувала можливі ризики та максимізувала її результативність.

Отже, забезпечення економічної безпеки підприємства неможливе без своєчасного та комплексного діагностування його стану та врахування ефективності системи антикризового управління, спрямованої як на подолання існуючих криз, так і на запобігання виникнення кризових ситуацій.

Контрольні питання



1. Інструменти та методи для виявлення загроз економічній безпеці підприємства.
2. Які стратегії можуть бути використані для зменшення економічних ризиків на підприємстві?
3. Взаємозв'язок між фінансовою стійкістю та економічною безпекою підприємства.
4. Які методи аналізу діяльності конкурентів можуть бути корисними для забезпечення економічної безпеки підприємства?
5. Вплив макроекономічних чинників на економічну безпеку підприємства.
6. Роль кадрового управління у забезпеченні економічної

безпеки підприємства.

7. Важливість внутрішнього контролю та управління ризиками у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

8. Взаємозв'язок між інноваціями та економічною безпекою підприємства.

9. Які основні завдання антикризового управління на підприємстві та як вони сприяють забезпеченню економічної безпеки?

10. Яким чином антикризове управління може допомогти підприємству в розпізнаванні та вирішенні економічних загроз та кризових ситуацій?

Список використаних джерел



[4, 7, 8, 12, 20, 24, 35, 36, 40, 41, 43,
44, 60, 63, 68]

ТЕМА 10

ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Питання:

- 10.1. Сутність поняття «економічна культура».
- 10.2. Моделі та типи економічної культури підприємства.
- 10.3. Інструментарій діагностики економічної культури підприємства.



10.1. Сутність поняття «економічна культура»

Кожне підприємство має власну історію, методи взаємодії співробітників один з одним та з клієнтами і партнерами, традиції та ритуали, які разом формують унікальний «клімат» в підприємстві, що впливає на його функціонування і відношення працівників до своєї роботи.

Економічна культура – це сукупність знань, навичок, цінностей і уявлень, які визначають спосіб економічної поведінки та взаємодії людей в сферах соціально-економічної діяльності, а також виробничий досвід, який сприяє раціональному використанню ресурсів і розвитку суспільства. Відповідно до поділу сфери виробництва на матеріальну та нематеріальну, можна виділити два типи економічної культури. *Матеріальний тип економічної культури* включає в себе всі аспекти пов'язані з предметами праці, виробництвом, взаємодією людини з природою, різними формами власності та економічними відносинами, які виникають в усіх сферах суспільного розвитку. *Нематеріальний тип економічної культури* включає в себе накопичені знання, виробничий досвід, навички та економічне мислення.

Складовими елементами економічної культури є:

- техніко-технологічна культура;
- культура праці;
- наукова культура;
- інформаційна культура;
- організаційна культура.

Техніко-технологічна культура означає вміння адекватно використовувати технічні засоби та успішно впроваджувати інноваційні технології, дотримуватися правил щодо обслуговування обладнання і застосування технічних процедур.

Культура праці вимагає гармонійного розвитку фізичних, інтелектуальних та організаційних навичок працівника. Це означає високий рівень освіти і кваліфікації, розвинуті потреби у творчій праці, поліпшені умови праці та постійне задоволення матеріальних, соціальних і духовних потреб працівника.

Наукова культура – це система цінностей та підходів, що характеризують спосіб взаємодії індивідів та підприємств з економічними процесами на основі наукових методів і підходів.

Інформаційна культура включає навички пошуку та раціонального використання інформаційних ресурсів, включаючи опрацювання даних, комп'ютерну грамотність і інші аспекти, пов'язані з раціональним використанням інформації.

Організаційна культура визначає, як працівники взаємодіють один з одним, як вони сприймають і виконують завдання, які цінності їм важливі та які стандарти допуску внутрішньої поведінки і робочої етики важливі для підприємства.

Економічна культура підприємства – це сукупність цінностей, норм, стандартів та практик, що формуються на підприємстві та визначають спосіб його функціонування та взаємодії з іншими суб'єктами господарської діяльності. Економічна культура відображає те, як підприємство вирішує економічні завдання, управляє ресурсами, взаємодіє з клієнтами, конкурентами та іншими зацікавленими сторонами.

Економічна культура для підприємства відіграє важливу роль і має безліч переваг, які впливають на його успішність і стійкість. *Ключовими аспектами вагомості економічної культури для підприємства є:*

- *Ефективність управління:* економічна культура допомагає створити чіткі цілі та стандарти, які спрямовують діяльність підприємства. Вона впливає на ефективність прийняття рішень, внутрішню організацію та спрощує процеси управління.

- *Збереження репутації:* ефективна економічна культура допомагає підприємству створити позитивну репутацію в очах споживачів, партнерів та інших стейкхолдерів, що сприяє більшій довірі та лояльності клієнтів.

- *Стійкість та ризиковий менеджмент:* економічна культура допомагає підприємству підготуватися до економічних криз та несприятливих умов. Вона сприяє створенню резервів та розробці стратегій для мінімізації ризиків.

- *Розвиток і інновації:* ефективна економічна культура сприяє

створенню умов для розвитку та інновацій. Вона стимулює співробітників до творчості та покращення процесів.

▪ *Ефективність ресурсів*: правильно розвинена економічна культура допомагає витратити ресурси (фінансові, людські, матеріальні) більш ефективно, що сприяє збільшенню прибутковості та конкурентоспроможності.

▪ *Дотримання законодавства і соціальної відповідальності*: економічна культура визначає ставлення підприємства до дотримання законів, норм і соціальної відповідальності. Вона допомагає уникати правопорушень та забезпечує взаємовідносини підприємства з громадськістю.

▪ *Залучення і збереження талантів*: підприємства з розвинутою економічною культурою здатні привертати та утримувати талановитих працівників, оскільки вони надають перспективи для кар'єрного зростання та особистого розвитку.

▪ *Залучення інвестицій та фінансування*: інвестори та кредитори звертають увагу на економічну культуру підприємства при прийнятті рішення про надання фінансування. Ефективна культура може забезпечити доступ до капіталу за більш сприятливими умовами.

Основними складовими економічної культури є:

- *світогляд* – переконання та погляди, які визначають, як працівники підприємства взаємодіють з іншими співробітниками, клієнтами та конкурентами;

- *культурні цінності* – цінності та переконання, які переважають в підприємстві і впливають на прийняття рішень та поведінку працівників;

- *поведінкові характеристики* – правила та норми, що в цілому прийняті на підприємстві, включаючи «правила гри», яких потрібно дотримуватися всім працівникам;

- *психологічний клімат* – атмосфера та ставлення, яке панує серед працівників і партнерів під час їх взаємодії з персоналом.

Складові економічної культури можна розділити на три рівні:

- рівень артефактів;

- рівень цінностей;

- рівень базових уявлень.

Рівень артефактів є найбільш поверхневим і включає усі видимі прояви економічної культури, які можна помітити, почути та відчути при взаємодії з підприємством. Сюди входить технологія та продукція, стиль спілкування, емоційна атмосфера, міфи та історії,

пов'язані з підприємством, а також зовнішні ритуали, корпоративні свята і церемонії.

Рівень цінностей формує цінності, які приймаються членами підприємства і визначають норми та форми поведінки всередині нього. Ядром економічної культури є цінності, які поділяються та декларуються засновниками та авторитетними членами підприємства. Ці цінності можуть варіювати від орієнтації на заробляння грошей до акценту на технологічних інноваціях або добробуті співробітників. Іноді оголошені цінності можуть суперечити базовим уявленням працівників.

Рівень базових уявлень включає підсвідомі судження, які впливають на поведінку працівників на підприємстві. Це уявлення про навколишнє середовище, людину і суспільство, на які впливають культурні та національні особливості, релігійні переконання, родина та інше. Ці уявлення визначають, на що треба звертати увагу, який зміст певних об'єктів та явищ, якою повинна бути реакція на певні події та як потрібно діяти в різних ситуаціях.

Всі складові економічної культури є об'єктом управління. Отже, *управлінськими функціями економічної культури є:*

- формування, накопичення, передача та збереження цінностей підприємства;

- створення системи знань, необхідних для ефективного функціонування;

- формування системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій;

- визначення стратегічних цілей тощо.

Основними складовими культури виробництва є:

- *Культура умов праці:* об'єктивні умови та суб'єктивні фактори, які впливають на поведінку людини під час виробничої діяльності, включаючи санітарно-гігієнічні умови, психофізіологічні фактори та соціально-психологічні аспекти.

- *Культура засобів праці та трудового процесу:* включає впровадження інновацій в науці та техніці, рівень механізації і автоматизації, якість устаткування та обладнання, ритмічність і планомірність роботи, рівень матеріально-технічного забезпечення, якість продукції та інші аспекти.

- *Культура міжособистісних відносин в трудовому колективі:* визначається соціально-психологічним кліматом, колективізмом, взаємодопомогою та сприйняттям цінностей і принципів роботи в підприємстві.

- *Культура управління:* включає в себе методи управління,

стиль керівництва, індивідуальний підхід, сприйняття персоналу як надбаня підприємства, професіоналізм керівників та інші аспекти управління.

▪ *Культура працівника*: складається з моральної та трудової культури, включаючи освіту, кваліфікацію, ставлення до праці, дисциплінованість, сумлінність і творчість на робочому місці.

Структура економічної культури може бути розглянута через два виміри: горизонтальний і вертикальний.

Горизонтальний вимір описує різноманітність культурних аспектів, включаючи наступні чотири складові:

▪ *Організаційну культуру*, в тому числі культуру виробництва (організації праці, робочих умов, обладнання тощо), культуру розподілу, споживання, і обміну.

▪ *Соціально-психологічну культуру*, в тому числі культуру керівників та співробітників, етичну та естетичну культуру, культуру мотивації, комунікацій і розв'язання конфліктів. Кожна з цих категорій може містити власні складові.

▪ *Правову культуру*, що визначає відношення до правових норм та правопорядку.

▪ *Політичну культуру*, що визначає відношення до влади та політичних процесів.

Вертикальний вимір характеризується трьома рівнями:

▪ *Поверхневий рівень* вивчає зовнішні прояви культури, що видимі для всіх.

▪ *Підповерхневий рівень* включає аналіз цінностей і вірувань, які впливають на поведінку.

▪ *Глибинний рівень* вивчає базові припущення, які приймаються співробітниками підприємства, навіть не усвідомлюючи їх. Ці припущення допомагають розуміти атрибути культури, такі як артефакти, декларовані цінності та базові уявлення, які характеризують економічну культуру.

Деякі науковці розглядають економічну культуру лише на двох рівнях - поверхневому і глибинному.

Поверхневий рівень економічної культури охоплює:

- *об'єктивну культуру*, що включає технічні аспекти, такі як технологія виробництва, архітектура будівлі, розміщення офісів, інтер'єр, організація робочих місць та паркування для автомобілів;

- *суб'єктивну культуру*, що включає елементи, які виявляються через символи, логотипи, слогани, традиції, ритуали, мову спілкування, моделі поведінки та міфологію.

Глибинний рівень економічної культури складається з суб'єктивної, об'єктивної та управлінської (організаційної) культури:

- *суб'єктивна культура* відображає відношення до роботи та співробітників, ціннісні орієнтації, вірування, норми та принципи;

- *об'єктивна культура* стосується фізичного оточення підприємства, місця розташування будівлі, її дизайну, обладнання робочих місць, кольорів і обсягу простору, зручностей для роботи та відпочинку, місць паркування для автомобілів тощо;

- *управлінська (організаційна) культура* включає стилі керівництва та способи вирішення проблем, а також поведінку керівників.

Необхідно пам'ятати, що будь-яке дослідження культури має охоплювати всі виділені рівні, оскільки сутність економічної культури можна зрозуміти лише на глибинному рівні, який включає в себе базові уявлення, що лягли в основу діяльності підприємства. Розкривши ці базові уявлення, можна правильно оцінити поверхневі прояви культури та надати їм правильну оцінку.

Економічна культура реалізується у трьох моделях:

- модель виконання робіт;

- модель ділової взаємодії;

- модель міжособистісного спілкування.

Кожна з цих моделей має свої характерні риси.

Модель виконання робіт характеризується такими основними характеристиками:

- прийняття та реалізація стратегічних, тактичних і оперативних рішень керівництвом підприємства;

- наявність угруповань серед працівників з власними цілями, які можуть не відповідати прийнятим в підприємстві;

- особливості адміністративної структури підприємства;

- спосіб передачі цілей та завдань виконавцям на різних рівнях;

- ефективність функціональної взаємодії в підприємстві;

- свобода та ініціатива виконавців на різних рівнях;

- механізми визначення відповідальності;

- процедури контролю за досягненням цілей та виконанням завдань;

- вимоги до якості та результативності праці;

- система мотивації працівників;

- рівень інновацій, технологічного удосконалення та впровадження нових технологій.

Модель ділової взаємодії виражається через спілкування між

працівниками і включає такі аспекти:

- форми комунікації та швидкість передачі інформації;
- форми проведення нарад, доповідей та повідомлень;
- рівень ефективності та результативності обговорення питань.

Модель міжособистісного спілкування включає елементи, які визначаються такими питаннями:

- формування груп за інтересами серед співробітників;
- рівень зацікавлення співробітників особистим життям інших та рівень спільного обміну інформацією про свої успіхи, проблеми та захоплення;

- початок робочого дня та організація перерв і позаробочого часу.

Діагностику культури підприємства проводять з урахуванням двох складових:

- *Організаційних механізмів*, що включають процедури, правила і інструкції, які регулюють функціонування підприємства. Сюди входять критерії та процедури відбору персоналу, система мотивації співробітників, структура повноважень та стандарти роботи, програми навчання і розвитку персоналу, формалізованість відносин в підприємстві, механізми прийняття рішень, структура комунікацій і чіткість у розподілі функцій.

- *Персоналу* як носія економічної культури, що охоплює цінності, характер взаємин, відношення до підприємства, ставлення до роботи, рівень кваліфікації та якість виконаних робіт тощо.

Отже, культуру підприємства можна розглядати через призму організаційних механізмів і впливу персоналу, які разом формують унікальну динаміку та характер роботи в підприємстві.

10.2. Моделі та типи економічної культури підприємства

Для вивчення поняття «економічна культура», дослідники розробили різноманітні моделі з виокремленням певних типів.

Розрізняють наступні *типи економічної культури*:

- *за стилем управління*: авторитарний і демократичний;
- *за типом організаційної культури*: бюрократична, органічна, підприємницька і партисипативна;
- *за віком*: молода та стара;
- *за силою дії*: сильна та слабка;
- *за напрямом дії*: функціональна та дисфункціональна;
- *за рівнем інновацій*: інноваційна та традиційна.

Американський соціолог С. Ханді зробив свій внесок в класифікацію економічної культури, запропонувавши її чотири типи:

- культура влади;
- культура ролі;
- культура завдання;
- культура особи.

С. Ханді вважає, що під час розвитку одного підприємства можна спостерігати послідовну зміну цих типів культур. Наприклад, на початковому етапі переважає культура влади, на етапі зростання – культура ролі, пізніше може сформуватися культура завдання або культура особи, і на завершальному етапі може бути використаний будь-який із чотирьох типів культур. Ураховуючи їх важливість для формування економічної культури підприємства, розглянемо докладніше кожен із цих типів.

Культура влади, часто відома як культура Зевса, підкреслює особливу вагу лідера, його особистих якостей та здібностей. В цьому типі культури велике значення надається ресурсам, які перебувають в розпорядженні керівника. Підприємства зазвичай мають жорстку ієрархічну структуру, де існує чітко визначений центр прийняття рішень, а контроль завжди здійснюється з центру. Підприємства з цим типом культури характеризуються неформальними структурами влади та обмеженою кількістю правил і процедур, які регламентують їхню діяльність.

Цей тип культури дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни в ситуації, швидко приймати рішення та ефективно організовувати їх виконання. У таких підприємствах часто дотримуються принципу «Мета виправдовує засоби». Такі культури зазвичай розвиваються ривками та є типовими для підприємств, якими керують харизматичні лідери. Однак недоліком такої культури є її велика нестабільність, особливо коли у лідера виникають проблеми.

При наборі персоналу та просуванні ієрархічними сходами часто враховується особиста відданість. Цей тип культури особливо підходить співробітникам з такими характеристиками: здатність працювати в умовах високого рівня невизначеності, готовність до ризику та пряма орієнтація на владу.

Рольова культура є найбільш популярною та виділяється виразним функціональним розподілом ролей і спеціалізацією завдань (кожен працівник відзначається не тільки за своїми навичками, але і за здатністю працювати в певний час і на визначеному місці). Ця

культура має виразну спеціалізацію, де всі функції та завдання, виконувані працівниками і групами, чітко визначені та описані. Основним пріоритетом є підтримання позиції в ієрархічній структурі. Рольова культура найбільше підходить для роботи в стабільних умовах. Зазвичай вона притаманна великим промисловим підприємствам. З огляду на розподіл влади та прийняття рішень в широкому колі, ця культура вважається досить стійкою та консервативною, і в ній важко впроваджувати нові ідеї та інновації.

Слабкість рольової культури полягає у тому, що вона може призвести до відчуженості працівників, обмеження ініціативи та заважати впровадженню нововведень. Проте в тих випадках, коли стабільність має важливе значення над гнучкістю, цей тип культури є найефективнішим. В таких підприємствах процедури ролей ретельно прописані (включаючи посадові інструкції, потік документів та способи обміну інформацією). При відборі персоналу дотримуються принципу відповідності кандидатів вимогам посадових позицій, існують жорсткі вимоги до працівників. Підприємства такого типу пропонують своїм працівникам стабільність та передбачуваність. Тому для найму співробітників на нижчих рівнях ієрархії важливі такі якості, як обов'язковість та бажання досягати стабільності. Також важливо відзначити, що особи, спрямовані на досягнення влади, амбіційні та більше цікавляться результатами, ніж методами, можуть працювати в рольовій культурі тільки на вищих посадах у керівництві.

Культура завдання ґрунтується на володінні специфічними знаннями і спрямована на вирішення конкретних завдань. У цьому типі культури ефективність підприємства визначається високим професіоналізмом її співробітників. Основні повноваження належать тим, хто на даний момент є експертом у конкретній галузі діяльності та має найбільше знань і інформації.

Ця культура демонструє свою ефективність в ситуаціях, коли вимоги ринку змінюються дуже швидко і визначають подальшу діяльність підприємства. Вона виникла в результаті великих військових і космічних проєктів, а також розвитку системно-кібернетичної теорії у менеджменті. У таких підприємствах оцінка роботи здійснюється на основі результатів вирішення конкретних завдань.

При наборі персоналу важливо враховувати, що найбільш ефективно в цьому типі культури працюють особи, які мають внутрішню мотивацію та готові виконувати різноманітні завдання.

Культура особи, як відома також як тип «Діоніс», відзначається самодостатністю підприємства. Цей тип культури об'єднує людей, які спрямовані на досягнення власних цілей. Влада в цьому типі культури ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі, особистих якостях, здібностях домовлятися, а також на здатності до співпраці.

Ця культура характерна для підприємств, де кожен член є самодостатньою особистістю, має власну силу та вплив. В таких підприємствах працівники ніколи не роблять те, що суперечить їхній системі цінностей, щоб зберегти свою індивідуальність. Структура підприємств цього типу є мінімальною.

Культура особи найчастіше спостерігається в деяких професійних установах, таких як адвокатські контори, асоціації письменників, художників тощо. У співробітників таких підприємств виражена потреба в незалежності. Культура особи може бути конфліктною та нестійкою, і рідко зустрічається у вираженій формі.

Модель AGIL (adaptation – адаптація; goal-seeking – досягнення цілей; integration – інтеграція; legacy – легітимність), розроблена Т. Парсоном, визначає, що цінності економічної культури є ключовими інструментами для виконання функцій цієї моделі. Вона аналізує зв'язок між культурою та ефективністю діяльності підприємства:

- адаптивна культура сприяє стимулюванню змін, її цінності включають довіру, готовність до ризику, підприємництво, креативність, інновації та інше;

- культура має відповідати поставленій меті, сприяти виконанню обраної стратегії та досягненню намічених цілей;

- підприємство повинно вміти розвивати і підтримувати систему внутрішніх взаємовідносин між співробітниками;

- культура повинна бути прийнятною для співробітників, а діяльність підприємства – законною і визнаною суспільством.

Г. Хофстед створив модель, яка порівнює культури різних країн за чотирма параметрами:

Індивідуалізм – колективізм (IND): індивідуалізм виявляється, коли люди визнають себе як індивідуальності і піклуються тільки про себе та свою родину. Колективізм ґрунтується на тому, що кожна людина відчуває зв'язок з групою та не розглядає себе як незалежну особу.

Дистанція влади (Power Distance, PDI): кожне підприємство має свою соціально прийнятну нерівність статусів співробітників

щодо призначення завдань, вибору засобів їх виконання, процедур узгодження, вирішення конфліктів та інших аспектів.

Прагнення до усунення невизначеності (Uncertainty Avoidance, UIA): цей параметр вказує на те, наскільки люди уникають ситуацій, в яких вони почувають себе невпевнено, і відображає ступінь формалізації діяльності та визначеність оточення, в якому працюють співробітники.

Мужність – жіночність (MAS): цей параметр відображає систему мотивації персоналу підприємства та визначає, наскільки системи оцінювання, винагороди і просування співробітників пов'язані з конкретними результатами їхньої діяльності. Мужні культури спрямовані на матеріальний успіх і кар'єру, тоді як жіночні культури більше цінують якість життя і громадську діяльність.

Розуміння визначального типу культури в країні та підприємстві дозволяє оцінити сумісність культур різних країн у світовому масштабі, передбачити розвиток їх взаємодії та регулювати дискусійні питання.

Т. Є. Дейла та А. А. Кеннеді запропонували виділення чотирьох типів економічної культури:

Культура високого ризику і швидкого зворотного зв'язку: це середовище індивідуалістів, які часто приймають ризик, але отримують швидкий зворотний зв'язок, незалежно від правильності своїх дій. Це тип культури, який можна знайти в галузях розваг, поліції, армії, будівництві, управлінському консалтингу та рекламі.

Культура низького ризику та швидкого зворотного зв'язку: співробітники цього типу культури рідко ризикують, і їх заохочують зосередитися на виконанні завдань з відносно низьким ризиком. Усі дії отримують швидкий зворотний зв'язок. Клієнти грають важливу роль у визначенні дій. Цей тип культури часто зустрічається в сферах обслуговування клієнтів, магазинах роздрібної торгівлі, підприємствах, що продають обчислювальну техніку, а також підприємствах масової торгівлі споживчими товарами та страхових компаніях.

Культура високого ризику та повільного зворотного зв'язку: цей тип культури включає високий ризик, значні інвестиції та повільний зворотний зв'язок. В цих підприємствах рішення часто приймаються упродовж довгих циклів, і процес ухвалення рішень може тривати роками. Головними характеристиками є життєстійкість та довготривала перспектива. Девізом для цього типу культури є «навмисність» і «робіть правильно». Цей тип культури зазвичай

притаманний нафтовим компаніям, виробникам товарів промислового призначення, авіаційним компаніям та комунальним службам.

Культура низького ризику та повільного зворотного зв'язку: в цьому типі культури ризик невеликий, зворотній зв'язок повільний, і співробітники зосереджуються на технічній досконалості та деталях. Недолік зворотного зв'язку змушує працівників акцентувати увагу на тому, як вони виконують завдання, а не на тому, що вони роблять. Цей тип культури зазвичай характерний для галузей, таких як страхування, банківська справа та фінансові послуги.

Р. Акофф запропонував аналіз двох ключових параметрів: рівня участі працівників у встановленні цілей у групі (підприємстві) та рівня участі працівників у виборі засобів для досягнення цих цілей. Це дозволило виділити чотири типи економічної культури:

Корпоративний тип культури: в цьому типі культури рівень участі працівників у встановленні цілей дуже низький, і вони мають обмежені можливості вибору засобів досягнення цільових завдань. Це відображає структуру автократичних відносин.

Консультативний тип культури: тут працівники активно беруть участь у встановленні цілей, але мають обмежені можливості вибору засобів для досягнення цих цілей. Цей тип культури може бути подібний до відносин «лікар – пацієнт», де пацієнти вказують на симптоми, а лікар обирає методи лікування.

«Партизанський» тип культури: в цьому типі культури працівники приймають незначну участь у встановленні цілей, але вони мають високий рівень вільності у виборі засобів для досягнення цих цілей. Ця ситуація може бути порівняна з відносинами автономії.

Підприємницький тип культури: в цьому типі культури працівники активно беруть участь у встановленні цілей та мають високий рівень вільності у виборі засобів для досягнення цих цілей. Цей тип культури може характеризуватися демократичними відносинами, де рішення приймаються колективно.

10.3. Інструментарій діагностики економічної культури підприємства

Для діагностики економічної культури використовують два підходи: комплексна одноразова діагностика і моніторинг.

Комплексна діагностика включає наступні етапи: аналіз поточного стану та тенденцій розвитку культури, ідентифікацію

проблем, визначення їх причин, характеру та чинників, формулювання гіпотез щодо можливих рішень, перевірку гіпотез через експерименти, аналіз та інтерпретацію результатів, розробку механізмів для вирішення проблем.

Важливо зауважити, що взаємодія місії та узгодженості впливає на фінансові показники, такі як прибутковість активів (*ROA*), прибутковість інвестицій (*ROI*) та прибутковість продажів (*ROS*). Взаємодія місії та адаптивності впливає на доходи, зростання продажів і частку ринку. Поєднання узгодженості та залученості впливає на задоволеність працівників і віддачу від інвестицій (*ROI*), а поєднання залученості та адаптивності позначається на розвитку товарної та інноваційної політики.

Слід відзначити, що цю модель вже використовує понад 1200 підприємств з всього світу, включаючи Україну. Для проведення діагностики економічної культури залучають спеціалістів, включаючи внутрішніх і зовнішніх експертів, керівників відділів, психологів та менеджерів з питань персоналу. Основні аспекти діяльності, які є об'єктом дослідження для оцінки економічної культури, представлені в таблиці 10.1.

Таблиця 10.1

Параметри діагностики економічної культури

<i>Параметри</i>	<i>Рекомендовані характеристики</i>
1	2
Індивідуалізм-колективізм	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Рівень втручання в особисте життя вказує на те, як активно співробітники очікують, що підприємство буде залучати їх до вирішення особистих питань. ▪ Вплив підприємства на самопочуття працівників визначає, наскільки сильно емоційний стан працівників залежить від подій і процесів, що відбуваються на робочому місці. ▪ Справи щодо захисту інтересів означають, чи очікують співробітники, що підприємство захищатиме їхні інтереси, чи вони повинні розраховувати лише на себе. ▪ Ефективність функціонування підприємства визначається особистісними характеристиками працівників, які сприяють його успішній роботі. ▪ Процес просування кар'єрними сходами визначається критеріями, які використовуються для просування працівників (наприклад, стаж роботи чи кваліфікація). ▪ Мотивація може здійснюватися за допомогою традиційних або інноваційних методів та форм. ▪ Соціальні зв'язки вказують на ступінь сплетіння та згуртованості, на яку спрямовані працівники підприємства.

Продовження таблиці 10.1

1	2
Дистанція влади	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Частота висловлення незгоди підлеглими. ▪ Обраний стиль керівництва, який має перевагу. ▪ Сприйняття нерівності, будь-то у відношенні між людьми або ролями. ▪ Ставлення до керівників, включаючи підхід «керівники - такі ж люди» чи інший. ▪ Організаційна структура, яка може бути орієнтована на централізацію, багаторівневу структуру чи навпаки. ▪ Розмір та склад управлінського апарату, особливо вищого рівня. ▪ Диференціація заробітної плати. ▪ Рівень кваліфікації працівників нижчого рівня, що може впливати на відстань між ними та владою. ▪ Соціальний статус робітників та службовців, які можуть мати різний або рівний статус в підприємстві.
Прагнення до усунення невизначеності	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Орієнтація на час, включаючи питання, чи співробітники керуються сьогоднішнім чи враховують майбутнє. ▪ Розмір підприємства. ▪ Середній вік менеджерів на середньому рівні управління. ▪ Мотивація досягнення цілей та завдань. ▪ Ставлення до успіху, включаючи бажання досягнути успіху або уникнути невдачі. ▪ Готовність до ризику, включаючи наявність чи відсутність готовності приймати ризики. ▪ Тип кар'єри, включаючи вибір між кар'єрою управління або фахівця. ▪ Кваліфікація керівника, залежно від того, чи він є працівником апарату управління чи ні. ▪ Ставлення до конфліктів, включаючи оцінку, чи конфлікти є нормальною частиною робочого процесу чи небажаним явищем. ▪ Конкуренція між працівниками, включаючи розуміння, чи є конкуренція функціональним або дисфункціональним явищем. ▪ Готовність до компромісів з опонентами, включаючи рівень готовності до пошуку спільних рішень. ▪ Готовність до роботи в умовах невизначеності, включаючи наявність чи відсутність готовності пристосовуватися до невизначеності.
«Мужність – жіночність»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Розуміння ролей чоловіка та жінки, включаючи чітке визначення чоловічих і жіночих функцій або їх можливу взаємозамінність. ▪ Ситуації домінування, включаючи обґрунтування домінування на підставі статі або іншого фактору. ▪ Основна цінність, чи цінується більше успіх, чи покращення якості життя. ▪ Вибір між життям і роботою, визначення того, якій сфері віддається пріоритет. ▪ Мета прагнень, чи прагнення бути кращим визнаються, чи ж основна мета - не виділятися. ▪ Відношення до свободи, включаючи схильність до незалежності чи ж солідарності. ▪ Сприйняття почуттів, чи проявляється повага до досягнень, чи ж співчуття до тих, кому не вдається. ▪ Процеси прийняття рішень, включаючи визначення того, чи рішення базуються на логіці чи на інтуїції.

Отримані результати діагностування допомагають керівництву підприємства здійснити інституціоналізацію рішень, тобто провести необхідні реорганізаційні заходи, офіційно закріпити їх за допомогою наказів та розпоряджень; призначити відповідальних осіб та робочі групи, а також визначити стимули для заохочення відмінного виконання корпоративних правил та норм.

На відміну від комплексної діагностики культури, *моніторинг* економічної культури є систематичним процесом. Під час моніторингу діагностують лише обмежену кількість показників стану економічної культури. Результати цього процесу рекомендується збирати у вигляді аналітичних анкет, використовуючи оціночні, рангові та диференційні типи анкет.

Для оцінки економічної культури застосовують специфічні методи, такі як зовнішній нагляд, інтроспекція, особисті опитування, спостереження за робочим оточенням, працюючими процесами та співробітниками, соціометрія, анкетування, інтерв'ю та розмови.

Для діагностики економічної культури підприємства також використовується інструмент під назвою OCAI (*Organizational Culture Analysis Instrument*) К. Камерона і Р. Куїнна, що є найбільш доступним методом, оскільки він надає загальний профіль культури підприємства і дозволяє ідентифікувати існуючу культуру та визначити, якою вона повинна бути з точки зору співробітників підприємства. Інструмент OCAI містить опитувальник, який охоплює різні аспекти підприємства, такі як загальний стиль лідерства, управління працівниками, процеси діяльності, стратегічні цілі і критерії успіху.

OCAI базується на моделі «рамкової конструкції конкуруючих цінностей». Застосування цього інструменту дозволяє отримати уявлення про функціонування підприємства, визначити його цінності, а також визначити сфери, на які слід звернути увагу та необхідні зміни або заходи для покращення.

Інструмент OCAI призначений для оцінки економічної культури підприємства за допомогою шести ключових аспектів: найважливіші характеристики, загальний стиль лідерства в підприємстві, управління найманими працівниками, загальна сутність підприємства, стратегічні цілі і критерії успіху. У цьому інструменті кожне питання має чотири можливі відповіді (А, В, С, D), і бали 100-бальної оцінки розподіляються між ними залежно від їх важливості для конкретного підприємства.

Рейтингові оцінки за цими ознаками допомагають виділити

аспекти, які визначають тип культури підприємства. Оцінка економічної культури проводиться враховуючи як поточний стан, так і майбутні можливості покращення.

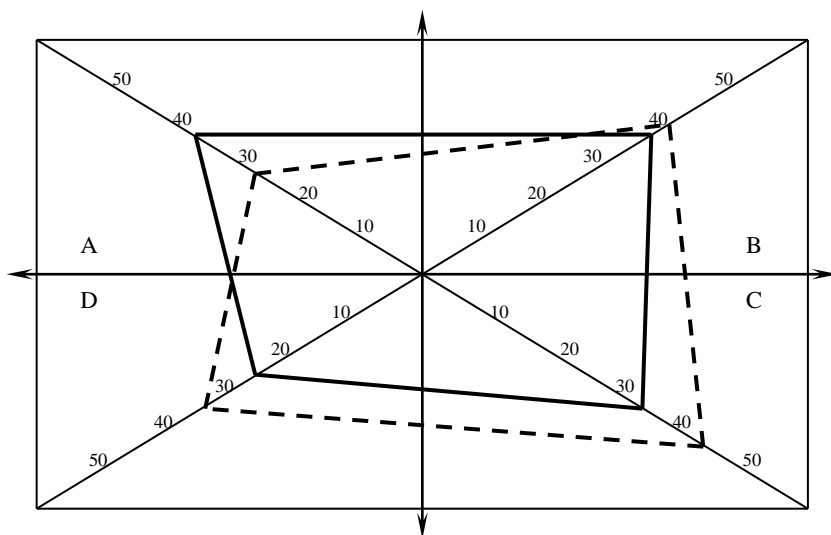
Для кожної з альтернатив розраховують середні оцінки, що відображають «Поточний стан» і «Бажаний стан» економічної культури.

При створенні профілю організаційної культури виконуються наступні три кроки:

I. Для кожної з альтернатив (А, В, С, D), що відображають «Поточний стан», розраховують середні оцінки. Потім ці оцінки відображаються на «Економічному профілі», який представляє собою графічну форму (рис. 10.1).

Кланова культура – акцентується на гнучкості в прийнятті рішень всередині підприємства та на турботі про співробітників

Адхократична культура – акцент робиться на зовнішніх позиціях та високій гнучкості у виборі підходів до споживачів



Ієрархічна культура – акцентується на внутрішній підтримці та стабільності, спрямовуючи увагу на контроль всередині підприємства

Ринкова культура – акцент робиться на зовнішніх позиціях в поєднанні з необхідним контролем і стабільністю

--- – бажаний стан
 ——— – поточний стан

Рис. 10.1. Приклад профілю економічної культури

Оцінка альтернативи «А» відображає кланову культуру, і ця оцінка розташована на діагональній лінії, яка спрямована вгору в верхньому лівому квадранті форми.

Оцінка альтернативи «В» відображає адхократичну культуру, і ця оцінка розташована на діагональній лінії, яка спрямована вгору в верхньому правому квадранті форми.

Оцінка альтернативи «С» представляє ринкову культуру, і ця оцінка розташована на діагональній лінії, що спрямована вниз у нижньому правому квадранті форми.

Оцінка альтернативи «D» визначає ієрархічну культуру, і ця оцінка розташована на діагональній лінії, що спрямована вниз в нижньому лівому квадранті форми.

II. Для кожного з квадрантів форми, де відзначені точки, проводять лінії, щоб об'єднати їх та створити чотирикутник. Ця графічна форма відтворює образ економічної культури в поточному стані, виокремлюючи її найбільш сильні і слабкі сторони.

III. На цьому самому графіку вказуються середні оцінки для кожної з альтернатив (А, В, С, D), які відображають «Бажаний стан» культури (рис. 10.2).

<i>Кланова культура</i> Зробити більше ... Зробити менше ... Продовжувати робити ...	<i>Адхократична культура</i> Зробити більше ... Зробити менше ... Продовжувати робити ...
<i>Ієрархічна культура</i> Зробити більше ... Зробити менше ... Продовжувати робити ...	<i>Ринкова культура</i> Зробити більше ... Зробити менше ... Продовжувати робити ...

Рис. 10.2. Кроки, які варто зробити

Точки, які відзначають середні оцінки, об'єднують пунктирними лініями, щоб визначити різницю між поточною культурою та найкращим можливим варіантом. Це дає можливість порівняти, наскільки поточна культура відповідає бажаній, а також вказує, які конкретні аспекти можна покращити для досягнення відповідності бажаному стану.

Для покращання економічної культури підприємству необхідне:

- Забезпечення інформованості співробітників щодо стратегічних планів, перспектив розвитку підприємства, здобутків керівництва тощо. Це може бути досягнуто через особисті зустрічі з

керівниками, внутрішню інформаційну мережу, соціальні мережі тощо.

- Підтримка впевненості співробітників у майбутньому, уникання демонстрації їхньої легкої заміни іншими працівниками.

- Впровадження спеціальних програм вступу для адаптації нових працівників.

- Створення приємної робочої атмосфери в офісі та на виробництві.

- Розробка системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, яка сприяє постійному розвитку особистого потенціалу співробітників.

- Впровадження системи ротації персоналу.

- Застосування політики патерналізму, яка включає допомогу у вирішенні житлових проблем, надання підтримки для сімейного відпочинку, матеріальну допомогу та інше.

- Практика «відкритих дверей», яка дає можливість кожному співробітнику звертатися безпосередньо до керівництва із своїми проблемами та пропозиціями без попереднього попередження.

- Розробка кодексів поведінки та надання підтримки для їх виконання.

Запропоновані заходи дозволять значно покращити економічну культуру на підприємстві.

Контрольні питання



1. Які основні показники і методи можуть бути використані для оцінки економічної культури підприємства?

2. Як впливає економічна культура на фінансовий стан та конкурентоспроможність підприємства?

3. Які переваги має підприємство з високим рівнем економічної культури в умовах сучасного бізнесу?

4. Які основні методи та інструменти можуть бути використані для діагностики економічної культури підприємства?

5. Які аспекти економічної культури можуть бути виміряні за допомогою анкет, інтерв'ю та спостережень?

6. Як інформація, отримана в результаті діагностики, може бути використана для розробки стратегії покращення економічної культури підприємства?

7. Які основні типи економічної культури підприємства і як

вони відрізняються один від одного?

8. Які фактори та чинники впливають на формування конкретного типу економічної культури на підприємстві?

9. Які переваги та недоліки мають різні типи економічної культури в контексті досягнення підприємством своїх цілей?

10. Як підприємство може впливати на свій тип економічної культури та чи може це бути змінено в процесі розвитку?

Список використаних джерел



[1, 2, 3, 6, 12, 15, 19, 20, 24, 38, 40, 43, 45, 60]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cameron K. S. Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework / K. S. Cameron, R. E. Quinn. - San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2006. - 242 p.
2. Cameron K. S. The conceptual foundations of organizational culture / K. S. Cameron, D. R. Ettington // Higher Education: Handbook of Theory and Research. - New York : Agathon, 1988. - Vol. 4. - P. 356-396.
3. Kotter J. P. Corporate culture and performance / John P. Kotter, James L. Heskett. - New York : Free Press, 1992. - 214 p.
4. Skrynkovskyy, R., Pavlenchuk, N., Leskiv, S., Pawlowski, G. (2017). Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики. *Traektoria Nauki Path of Science*, 3(11), 4001-4009.
5. Атюшкіна В. В., Бурно Я. В., Галгаш Р. А. Економічна діагностика: Навчальний посібник. Київ: Аграр Медіа Груп, 2018. 234 с.
6. Афанасьєв М.В., Білоконенко Г.В. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. Харк. нац. екон. ун-т. Х.: ІНЖЕК, 2007. 295 с.
7. Ахновська, І., Криворучко, Д., Сидорчук, Д. (2022). Експрес-діагностика витрат суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*, (45). – С. 56-68.
8. Базецька Г. І. Економічна діагностика та аналітика у бізнес-консультуванні: конспект лекцій. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 95 с.
9. Білоконенко Г.В. Економічна діагностика: Коспект лекцій. Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2006. 136 с.
10. Веретенникова Г. Б., Омелаєнко Н. М. Методи діагностики та прогнозування розвитку підприємства : навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 190 с.
11. Герасимов А.А., Ровенська В.В. Економічний аналіз и діагностика стану сучасного підприємства / видання 2-ге перероблене та доповнене. Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007 - 400 с. 4(09). С. 114–117.
12. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. - Київ: Центр навчальної літератури, 2007.- 307 с.
13. Городня Т. А. Економічна та фінансова діагностика : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2014. 284 с.

14. Гусева О.Ю., Воскобоева О.В., Ромащенко О.С. Економічна діагностика: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2021. 164с.

15. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. Київ: Наукова думка, 2001. 242 с.

16. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Толстова А. В. Діагностика виробничого потенціалу підприємства та фінансова діагностика: конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2014. 54с.

17. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Толстова А. В. Діагностика конкурентоспроможності підприємства та продукції: конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2010. 42 с.

18. Дмитренко А. Діагностика витратності функціонування підприємства. Економічний аналіз. 2020. № 3(3). С. 175–181.

19. Древаль Ю.Д., Кузнецов А.О., Заїка С.О. Соціокультурний аспект політичної модернізації. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць. Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2020. № 1(57). С. 165-173.

20. Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2022. – 284 с.

21. Євдокимова Н.М., Кірієнко А.В. Економічна діагностика: Навч.-метод. посіб. Київ. нац. екон. ун-т. К., 2003. 110 с.

22. Єлісеєва О.К. Економічна діагностика в управлінні виробничо-економічними системами (статистичний аспект): Моногр. Д.: Наука і освіта, 2006. 292 с.

23. Завитій, О. (2021). Роль фінансової діагностики в діяльності підприємства. Інститут бухгалтерського обліку: контроль та аналіз в умовах глобалізації, (1-2), 33-41.

24. Заїка С.О. Становлення і перспективи розвитку економічного аналізу в Україні / С.О. Заїка, В.А. Грищенко // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. – Харків: ХНТУСГ, 2016. – Вип. 174. – С. 136-144.

25. Заїка С.О. Управлінська діагностика: Методичні рекомендації до виконання індивідуального науково-дослідного завдання. Харків: Вид-во «Міськдрук», 2015. – 20 с.

26. Заїка С.О. Фінансова діагностика. Харків: вид-во «Міськдрук», 2013. – 20 с.

27. Заїка С.О. Фінансова діагностика. Харків: ХНТУСГ. – 2006. – 33 с.

28. Заїка С.О., Грідін О.В. Особливості діагностики

ефективності менеджменту. Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. 2016. Вип. 174. С. 199-206.

29. Заїка С.О., Кускова С.В. Сутність маркетингової концепції управління товарною політикою підприємства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток»: до 90-річчя заснування ХНТУСГ, 30 квітня 2020 р. Харків: ХНТУСГ, 2020. С. 95-96.

30. Заїка, С. О. Конкурентоспроможність та передумови інноваційного розвитку сільськогосподарських товаровиробників / С. О. Заїка // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації : зб. тез. доповідей Шостої міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених. – Тернопіль : Вид-во ТНЕУ «Економічна думка». – 2009. – Ч. 1. – С. 203–205.

31. Заїка, С. О. Теоретичні аспекти управління інвестиційно-інноваційною діяльністю аграрних підприємств / С. О. Заїка // Науковий вісник Міжнародн. гуманітарного ун-ту. Сер. Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 11. – С. 101–106.

32. Заїка, С., Харчевнікова, Л., Заїка, О. (2021). Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент ефективного управління підприємствами. *Підприємництво та інновації*, (21), 49-54. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.8>.

33. Закон України «Про захист економічної конкуренції» // Відомості Верховної Ради (ВВР). - 2001.

34. Кобрин, Л. Й. (2016). Діагностика факторів інноваційного розвитку підприємства. Наукові записки Української академії друкарства, (1), 152-157.

35. Коваленко О. В., Біла Д. М. Роль економічної діагностики у процесі прийняття рішень. Економіка і менеджмент – 2013: перспективи інтеграції і інноваційного розвитку. 36. наук. праць Міжн. наук.-практ. конф. 24-25 квіт. 2014 р. Том 2. С. 56-58.

36. Ковальчук Т. М. Діагностичний аналіз в системі управління підприємством: методологія та методика. Економіка АПК. 2005. № 2. С. 59–63.

37. Козицька, Г. В. Дослідження концентрації ринку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – № 4 (66). – С. 146-152.

38. 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.

39. Костенко Т.Д. Економічна діагностика. Практикум / Т.Д.Костенко, А.А. Герасимов, В.С. Рижиков, О.К. Добикіна, С.В. Касьянюк. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 186 с.

40. Косянчук Т. Ф., Лук'янова В. В., Майоророва Н. І., Швид В. В. Економічна діагностика : навч. посіб. К. : Ліра-К, 2013. 452 с.

41. Кравчук О. Я., Кравчук П. Я. Діагностика рівня та критерії оцінки корпоративної безпеки суб'єктів господарювання. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». Луцьк, 2004. Вип. 1 (1). С. 180–187.

42. Краля, В. Г. (2021). Використання інструментарію управлінської діагностики для прийняття ефективних управлінських рішень. Український журнал прикладної економіки, 6(1), 85-92.

43. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 456 с.

44. Кривов'язюк І.В., Божидарнік Т.В.. Комплексна економічна діагностика підприємства: Монографія. – Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2012. – 226 с.

45. Кривовязюк І.В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування: моногр. Луц. держ. техн. ун-т. Луцьк: Надстир. 2007. 260 с.

46. Кузьмін О. Є. Соціально-економічна діагностика в умовах європейського співробітництва : навч. посіб. [та ін.] ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Аудиторська група «Західна аудиторська група», 2018. 223 с.

47. Мазнев Г.Є., Заїка С.О., Грідін О.В. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10 (част. 2). С. 13–16.

48. Мазнев Г.Є., Гудзинський О.Д., Савчук В.К., Заїка С.О. Управлінська діагностика. Типова програма для підготовки фахівців ОКР «Магістр», спец. 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування». Гриф Мінагрополітики та продовольства України. К.: Агроосвіта, 2013. – 26 с.

49. Малинка О.Я. Маркетингова діагностика: опорний конспект – Івано-Франківськ : НТУ нафти і газу, 2017. – 66 с.

50. Мулик Т. О. Організація діагностики діяльності підприємства та його бізнес процесів: теоретико-методичні підходи.

Modern Economics. 2019. № 17. С. 158-164.

51. Національний стандарт № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» від 10.09 2003р. №1440 zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.

52. Національний стандарт № 2 «Оцінка нерухомого майна» від 28.10 2004р. №1442 zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.

53. Національний стандарт № 3 «Оцінка цілісних майнових комплексів» від 29.11 2006р. №1655 zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.

54. Окрепкий, Р. Б. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації товарного ринку та ступеня його монополізації // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 4. – С. 81-88.

55. Павловські, Г. (2017). Управлінська діагностика в системі цілей економічної діагностики підприємства. Інвестиції: практика та досвід, (7), 66-73.

56. Посилкіна О.В., Світлична К.С. Економічна діагностика : навч. посіб. для студ. економічних спеціальностей. Х. Вид-во: НФаУ, 2014, 333 с.

57. Постанова Кабінету Міністрів України №1540 від 10.09.2003 р. «Методика оцінки вартості майна».

58. Про експертну грошову оцінку земельних ділянок. Постанова Кабінету Міністрів України № 1531 від 11 жовтня 2002 року. zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.

59. Про затвердження Методики оцінки вартості майна: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.12.2003 № 1891 zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.

60. Сарай Н.І. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання. – Тернопіль: ТНЕУ, 2015. – 165 с.

61. Синиця Т. В., Осьмірко І. В. Економічна діагностика: навчально-методичний посібник. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2017. 184 с.

62. Стеценко С.П. Фінансовий аналіз та економічна діагностика. - Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ : КНУБА, 2019. 159 с.

63. Терлецька, Ю. О., Аксентійчук, А. Я. (2012). Діагностика підприємства як нова управлінська технологія. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки, (1), 182-188.

64. Ткаченко С.А. Бюджетування як система забезпечення

інноваційного розвитку підприємств [Монографія] / [С.А. Ткаченко, О.М. Потішняк, О.О. Артеменко, С.О. Заїка]; за ред. С.А. Ткаченка, О.М. Потішняк. – Харків: Вид-во «Міськдрук», 2012. – 160 с.

65. Тринько Р.І. Діагностика інвестиційних процесів в аграрній сфері: теорія, методика, практика [монографія] / Тринько Р.І. Біляк Н.І. — Львів, 2006. — 230 с.

66. Фролова Л.В. Економічна діагностика підприємств: методичний та практичний інструментарій: навч. посіб. Л.В. Фролова, О.О. Никитенко, С.О. Ермак, Л.В. Івкова. Донецьк: ДонНУЕТ, 2017. 158 с.

67. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. у ред. від 9 червня 2013 р. // Відом. Верх. Ради України. – 2003. – № 40-44. – Ст. 356.

68. Швиданенко Г. О. Бізнес-діагностика: практикум. - К. : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2015. - 160 с.

69. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І., Олексюк О.І. Бізнес-діагностика підприємства. Навч. Посіб - К.: КНЕУ- 2008.- 344 с.

70. Шпанковська Н.Г., Ізвекова І.М., Кравченко Т.В., Котенко Н.О. Економічна діагностика. Розділ 1. Основні категорії економічної діагностики: Опорний конспект лекцій. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2005. – 52 с.

71. Яців І. Б. Аналіз господарської діяльності: навч. посібник / І.Б. Яців, В.В. Липчук, Н. І. Райтер. – Львів: Ліга-Прес, 2015. – 240 с.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
ТЕМА 1. Теоретичні аспекти управлінської діагностики	5
1.1. Сутність управлінської діагностики.	5
1.2. Порядок здійснення діагностики підприємства.	10
1.3. Основні принципи діагностування.	16
1.4. Ключові показники, що використовуються для діагностики підприємства.	19
1.5. Закордонний досвід проведення управлінської діагностики.	23
Контрольні питання	27
ТЕМА 2. Організація управлінської діагностики	29
2.1. Основи організації управлінської діагностики.	29
2.2. Суб'єкти та об'єкти діагностування.	30
2.3. Інформаційна база для управлінської діагностики.	31
2.4. Прийоми і способи діагностування.	35
2.5. Розробка програми управлінської діагностики.	54
Контрольні питання	57
ТЕМА 3. Діагностика потенціалу підприємства	58
3.1. Сутність потенціалу підприємства.	58
3.2. Організація, методи і форми діагностики потенціалу підприємства.	63
3.3. Діагностика потенціалу підприємства на основі рейтингового аналізу.	74
Контрольні питання	78
ТЕМА 4. Діагностика конкурентного середовища підприємства	80
4.1. Сутність діагностики конкурентного середовища підприємства.	80
4.2. Діагностика зовнішнього середовища підприємства.	82
4.3. Методики діагностики галузі.	87
4.4. Оцінка конкурентного середовища галузі.	90
4.5. Ключові фактори успіху та діагностика привабливості галузі.	95
4.6. Специфіка діагностики конкурентного середовища аграрних підприємств.	99
Контрольні питання	101
ТЕМА 5. Діагностика конкурентоспроможності	103
5.1. Сутність та оцінка конкурентоспроможності та конкурентного статусу підприємства.	103
5.2. Методика SWOT-аналізу підприємства.	111
5.3. Особливості PIMS-аналізу для визначення конкурентної стратегії підприємства на ринку.	121
5.4. Оцінка конкурентоспроможності продукції.	124
5.5. Діагностика стратегічного протистояння підприємств-конкурентів.	132
Контрольні питання	137

ТЕМА 6. Діагностика майна і ринкова ціна підприємства	138
6.1. Сутність майнової оцінки підприємства.	138
6.2. Інформація для оцінки вартості підприємства.	145
6.3. Процедури і методи оцінки вартості підприємства.	148
6.4. Особливості оцінки гудвілу.	161
Контрольні питання	163
ТЕМА 7. Діагностика управлінської діяльності	165
7.1. Сутність, цілі, принципи та методи діагностики управлінської діяльності.	165
7.2. Діагностика узгодженості організації виробництва та структури підприємства його стратегічним цілям.	174
7.3. Оцінка якості управлінського персоналу.	177
7.4. Сутність та особливості проведення PEST-аналізу.	181
7.5. Діагностика ефективності системи управління підприємством.	184
Контрольні питання	189
ТЕМА 8. Фінансова діагностика	191
8.1. Сутність фінансової діагностики.	191
8.2. Моделі та методи фінансової діагностики.	198
8.3. Діагностика ліквідності, прибутковості та рентабельності підприємства.	206
8.4. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства.	211
Контрольні питання	215
ТЕМА 9. Діагностика економічної безпеки підприємства	217
9.1. Сутність та основні складові економічної безпеки підприємства.	217
9.2. Потенційні небезпеки та ризики при прийнятті управлінських рішень.	224
9.3. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства.	231
9.4. Роль антикризового управління в забезпеченні економічної безпеки підприємства.	234
Контрольні питання	240
ТЕМА 10. Діагностика економічної культури підприємства	242
10.1. Сутність поняття «економічна культура».	242
10.2. Моделі та типи економічної культури підприємства.	248
10.3. Інструментарій діагностики економічної культури підприємства.	253
Контрольні питання	259
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	261

Навчальне видання

УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА
курс лекцій

Упорядник:
ЗАЙКА Світлана Олександрівна

Формат 60 x 84 ¹/₁₆. Гарнітура Times New Roman
Авторських арк. – 11,25. Умовн. друк. арк. – 16,9.

Державний біотехнологічний університет
61002, м. Харків, вул. Алчевських 44