

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

*Коваль Т. О.
Пономаренко О. О.*

**ЕКОНОМІКО-СТАТИСТИЧНА ДІАГНОСТИКА
ПІДПРИЄМСТВА**

Конспект лекцій

Харків. Вид. ХНЕУ, 2008

ББК 65.290я73

К56

УДК 65.011.47(042.4)

Рецензент – канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії
Харківського національного економічного університету *Степаненко Н. О.*

Затверджено на засіданні кафедри економічної статистики.
Протокол №2 від 02.10.2007 р.

Коваль Т. О.

К56

Економіко-статистична діагностика підприємства.

Конспект лекцій / Т. О. Коваль, О. О. Пономаренко. — Харків: Вид.
ХНЕУ, 2008. — 80 с. (Укр. мов.)

Подано конспект лекцій, підготовлений відповідно до типової
навчальної дисципліни, в основу побудови якого покладено визначення і
показники економіко-статистичної діагностики підприємства. Методика
визначення основних показників базується на міжнародних стандартах
та сучасній практиці статистики в Україні. Теоретичний матеріал
доповнено аналізом офіційних статистичних даних.

Рекомендовано для студентів економічних спеціальностей.

ББК 65.290я73

© Харківський національний
економічний університет, 2008

© Коваль Т. О.
Пономаренко О. О.
2008

Вступ

У ринкових умовах промислові підприємства та організації отримали повну самостійність в питаннях стратегії й тактики планування своєї діяльності, розробки цін на свою продукцію, у виборі постачальників і споживачів. Саме в цих умовах зростає роль економіко-статистичної діагностики підприємства.

Економіко-статистична діагностика спрямована на оцінку стану економічних об'єктів в умовах неповної інформації, вона дозволяє виявити проблеми розвитку підприємства, на їх підставі вибрати показники, які найбільш повно описують ситуацію, розглянути їхній взаємовплив, визначити перспективні шляхи їх вирішення.

Навчальна дисципліна "Економіко-статистична діагностика підприємства" належить до циклу професійно орієнтованих дисциплін за фаховим спрямуванням "Економіка і підприємництво" з спеціальності "Прикладна статистика".

Мета — формування системи теоретичних знань і прикладних вмінь і навичок щодо використання методичного апарату та інструментарію економіко-статистичної діагностики для оцінки стану підприємства.

Завдання — оволодіння навичками статистичної діагностики для забезпечення ефективного управління.

Предмет — кількісна характеристика та якісна ідентифікація стану підприємства.

Важливість питань, що розглядаються в даній навчальній дисципліні, полягає в тому, що майбутньому економісту для прийняття оптимальних рішень необхідно знати основні принципи проведення економіко-статистичного діагностичного дослідження, сутність процедур оцінки, їх різноманітність, складність та вплив на ефективність діяльності підприємства.

До вивчення навчальної дисципліни "Економіко-статистична діагностика підприємства" студент приступає, прослухавши більшість навчальних дисциплін гуманітарного циклу. З циклу фундаментальних навчальних дисциплін необхідно, щоб студент прослухав: "Статистику", "Економічну статистику", "Економіку підприємства", "Маркетинг", "Економічний аналіз", "Фінансовий аналіз" та ін.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання на лекційних заняттях і виконуючи практичні завдання. Найбільш складні питання винесено на розгляд і обговорення під час семінарських занять.

Усі ці види занять розроблені відповідно до вимог кредитно-модульної системи навчання.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен **знати:**

сутність категорії економіко-статистична діагностика, методичні основи проведення економіко-статистичного діагностичного дослідження;

особливості економіко-статистичної діагностики конкурентоспроможності підприємства та його продукції (в залежності від її призначення);

склад чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, механізм їх впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства;

інструментарій оцінки конкурентного середовища підприємства;

методичні основи оцінки вартості підприємства за різними підходами;

принципи та інструментарій діагностики результатів діяльності та стану підприємства;

систему показників і послідовність оцінки економічної безпеки підприємства;

вміти:

сформулювати методiku проведення комплексної економіко-статистичної діагностики діяльності підприємства;

виявляти стратегічні можливості підприємства, використовуючи аналітичні дані та інформацію щодо зовнішніх чинників підприємства за допомогою встановлених правил;

розробляти техніко-економічне обґрунтування покращення стану підприємства;

визначати конкурентні переваги продукції, яку виробляє підприємство;

виявляти фактори формування показників та розраховувати їх вплив;

розробляти і подавати вищому керівництву підприємства рекомендації щодо напрямків його розвитку, поліпшення фінансово-економічного стану;

оцінювати рівень безпеки підприємства за функціональними складовими.

Модуль 1. Економіко-статистична діагностика як

інструмент ефективного функціонування та розвитку підприємства

Тема 1. Методичні основи економіко-статистичної діагностики підприємства

1.1. Економіко-статистична діагностика: її сутність, класифікація за ознаками

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

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

Діагностичний аналіз — визначення об'єктивного стану обраних параметрів у діяльності підприємства на предмет відповідності поставленим цілям і завданням, вивчення відхилень від нормального стану об'єкта діагностування, причин цих відхилень, тривалості їх протікання та їх інтерпретація для формування висновків і рекомендацій [5].

Економіко-статистична діагностика близька до економічного аналізу, однак це не теж саме. Вони розрізняються за цілями, завданнями, інструментарієм. Аналіз визначає кількісне значення параметрів, виявляє відхилення різних параметрів від норми. Діагностика, яка орієнтована на пізнання економічних протиріч, основну увагу приділяє інтерпретації тих чи інших економічних результатів діяльності підприємства [12].

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

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

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

- інтерпретація параметрів, процесів і тенденцій, що відбуваються;

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

розробка та адаптація інструментарію діагностики для проведення досліджень [9].

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

діагностичний експрес-аналіз;

комплексний діагностичний аналіз;

діагностичний аналіз функціональних напрямків (підсистем управління);

діагностичний аналіз прикладних питань;

діагностику проблемних зон;

діагностику в проекті організаційного розвитку.

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

1. Експрес-діагностика – коротке дослідження різних аспектів діяльності підприємства з метою виявлення про бажання попередніх оцінок поточного стану.

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

1.2. Математико-статистичні методи діагностики підприємства

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

При діагностиці підприємства використовуються такі методи.

Для виявлення та визначення проблеми застосовують: спостереження, вивчення наданих у розпорядження документів, самодіагностику,

фотографію робочого дня, хронометраж [19].

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

Методи експертних оцінок (Делфі, круглий стіл, інтерв'ю, експертне опитування, мозковий штурм, метод сценаріїв, метод середньозважених оцінок, ділова гра, японський метод "ринги") застосовуються у випадках, коли рішення поставленого завдання параметричними методами неможливо. Процедура експертного аналізу складається з наступних етапів:

1) процедура виявлення проблем для експертної оцінки та їх структуризація;

2) вибір методики і форми опитування експертів, розробка анкет, таблиць запитань;

3) визначення структури та чисельності експертної групи;

4) заповнення експертами таблиць опитування, анкет у довільній або чітко визначеній формі;

5) статистична обробка заповнених і закодованих анкет, таблиць запитань;

6) оцінка надійності отриманих результатів, підсумкова оцінка стану об'єкта на основі думки експертів [20].

Моніторинг – постійне, систематизоване, детальне, поточне спостереження за фінансово-господарським станом підприємства. Моніторинг стану підприємства здійснюється за таким алгоритмом:

1) експертне початкове структурування;

2) визначення мети моніторингу;

3) вибір постійних показників (індикаторів);

4) збір інформації;

5) попередня формалізація аналітичних матеріалів;

6) ієрархічне упорядкування, фільтрація та обробка інформації, графічна візуалізація даних;

7) виявлення закономірностей і стійких тенденцій.

При аналізі результатів діагностики використовують такі методи.

Діаграма Ісікави "Діаграма причин і наслідків" (рис. 1) дозволяє виявити і всебічно оцінити всі можливі причини проблеми [5].

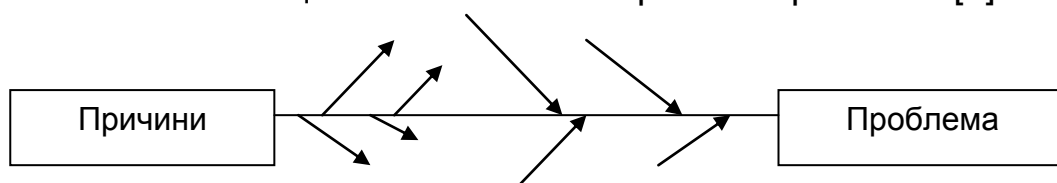


Рис.1. Діаграма Ісікави

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

Етапи побудови діаграми Ісікави:

- 1) чітке визначення проблеми;
- 2) виявлення всіх можливих причин шляхом аналізу ситуації самостійно або використовуючи досвід цільової групи;
- 3) угруповання причин проблеми з урахування компонентів діаграми;
- 4) візуальне з'єднання всіх причин із самою проблемою, при необхідності з коротким описом причин;
- 5) з використанням діаграми подальше виявлення можливих причин (навіть самих неймовірних), поки вони не будуть вичерпані;
- 6) аналіз даних діаграми та ухвалення рішення про те, яку причину необхідно вивчити насамперед [8].

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

Метод порівнянь (або аналогій) дає можливість охарактеризувати одне явище через інше, дозволяє оцінити роботу підприємства, визначити відхилення від планових показників, встановити їх причини та виявити резерви. Використовується при зіставленні: звітних даних із плановими показниками, планових показників з показниками попереднього періоду, звітних показників з показниками попереднього періоду, з кращими показниками інших підприємств, при порівнянні із середньогалузевими показниками та показниками роботи за кожний день і т. д. [23]

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

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

Економіко-статистичні методи дозволяють вирішити завдання економічної оцінки досліджуваного об'єкта на основі теорії ймовірності та математичної статистики, теорії масового обслуговування, лінійного, нелінійного і динамічного моделювання, математичного програмування і т. д. [19]

Контрольні запитання:

1. У чому полягає сутність економічної діагностики?
2. Яким є загальний порядок проведення діагностичного дослідження?
3. Який інструментарій застосовується економічною діагностикою?
4. Назвіть етапи побудови діаграми Ісікави.
5. Що таке “бенчмаркінг”?

Література: основна [5; 8; 9; 12]; додаткова [19; 21; 23].

Тема 2. Економіко-статистична діагностика конкурентного середовища підприємства

2.1. Умови та чинники формування конкурентного середовища підприємства

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

- аналіз макрооточення;
- аналіз стану та перспектив розвитку галузі;
- аналіз конкурентного середовища в галузі;
- аналіз впливу конкурентів [9].

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

Елементами макрооточення є:

соціальна складова (комплекс соціальних явищ і процесів), економічна складова, що визначається рівнем і особливостями ринкового механізму,

правова складова, що встановлює права, відповідальність і обов'язки підприємств;

політична складова, представлена органами державної влади, конкуруючими партіями та групами,

технологічна складова, представлена факторами науково-технічного прогресу в галузі виробництва матеріалів і продуктів.

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

Завдання економіко-статистичного аналізу полягає в оцінці стану та розвитку ситуації на ринку і визначенні конкурентних позицій підприємства на ньому [8].

Галузь становить групу підприємств, що випускають однорідну продукцію та конкурують на одному ринку. Стан ринкового середовища в галузі може бути представлено значеннями ряду технічних і економічних характеристик, найважливішими з яких є:

продукти, послуги;

розмір ринку; темпи росту ринку;

сумарні виробничі потужності;

рівень задоволення попиту; кількість конкурентів та їх структура;

кількість та структура покупців;

величина вхідних бар'єрів;

характер вертикальної інтеграції;

рівень заробітної плати;

чисельність працюючих;

обсяг інвестицій;

продуктивність, виражена через рентабельність.

Аналіз рушійних сил полягає у визначенні того, що сприяє розвитку галузі, у якому напрямку він здійснюється, як будуть змінюватися ринкові умови (на рівні техніко-економічних показників, співвідношенні попиту та пропозиції, складі покупців, інтенсивності конкурентної боротьби та ін.) [16].

Конкурентне середовище представлене значною кількістю самостійних (незалежних) підприємств, які прагнуть зміцнити свої конкурентні позиції (економічний стан), залучаючи покупців пропозицією кращих умов продажу порівняно з конкурентами, формується не тільки під впливом боротьби внутрішньогалузевих конкурентів. Аналіз повинний встановити, які сили визначають ступінь інтенсивності конкурентної боротьби. До таких факторів можна віднести: розміри ринку; темпи росту ринку та стадії життєвого циклу; потужності; перешкоди для входу на ринок або виходу з нього; ціну; рівень стандартизації товарів; вертикальну інтеграція; прибутковість галузі; економію на масштабах виробництва; швидке відновлення асортименту продукції [20].

Під впливом цих та інших факторів можливі такі варіанти зміни сили конкуренції між підприємствами:

1) конкуренція підсилюється зі збільшенням кількості підприємств, що змагаються;

2) конкуренція підсилюється, коли великі підприємства приєднують інше підприємство та вживають рішучих заходів до виводу його в лідери;

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

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

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

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

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

8) конкуренція підсилюється, коли необхідні значні витрати;

9) хід конкуренції передбачуваний, коли стратегії, ресурси, організаційні особливості, місії підприємств відомі та значною мірою розрізняються [22].

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

Можна виділити три групи умов формування конкурентного середовища.

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

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

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

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

Характер конкуренції між підприємствами галузі визначається їх цілями, особливостями проведеної товарної та цінової політики, організацією збуту, прийомами стимулювання реалізації продукції, фінансовим станом підприємства [1].

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

$$\text{ННІ} = \sum_{k=1}^m D_k^2$$

де D_k – частка k -го великого підприємства на ринку;

m – кількість великих підприємств.

Індекс Гіршмана-Герфіндаля трактується як найбільш адекватна характеристика інтенсивності конкуренції. Чим вище значення ННІ, тим впливовіші найбільші підприємства.

Ринок для підтримки нормальної ринкової конкуренції вважається безпечним, коли на ринку розглянутого товару і / або послуги є 10 і більше підприємств: одне підприємство не займає більше 31% ринку; два підприємства не займають більше 44% ринку; три підприємства не займають більше 54% ринку; чотири підприємства не займають більше 63% ринку.

Українським законодавством встановлено такі критерії визнання монопольного (домінуючого) положення суб'єкта господарювання: перевищення часток: першого суб'єкта господарювання – 35%; другого або третього суб'єктів – 50%; четвертого або п'ятого суб'єктів – 70% [16].

2.2. Методики економіко-статистичної діагностики конкурентного середовища

Оцінка рівня та прогноз конкуренції на ринку продукту під впливом факторів конкуренції, а також розпізнавання, визначення характеру, ознак, виявлення причин можливих відхилень у стані конкурентного середовища може бути здійснено за допомогою таких форм діагностики, як:

аналітична (процес встановлення діагнозу безконтактними методами за допомогою маркетингової, статистичної інформації і використання методів конкурентного аналізу, типологій, аналізу конкурентних карт (ретроспективних і перспективних);

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

діагностика на моделі (яка дозволяє одержати інформацію про об'єкт діагнозу шляхом імітаційного моделювання) [20].

Аналітична діагностика конкурентного середовища проводиться такими етапами:

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

Збирається вихідна інформація за аналізований і базисний періоди. Усі вартісні та фінансові показники зводяться до порівнянних значень за курсом Національного банку України.

Потім встановлюється експертним методом стан обраного ринку, тобто визначається вид ринку: ринок продавця або ринок покупця.

Розраховуються характеристики, що відбивають стан ринку інтенсивність конкуренції, інтенсивність конкуренції за рентабельністю ринку, інтенсивність конкуренції за розподілом ринкових часток, узагальнений показник інтенсивності конкуренції, рентабельність ринку, динаміка ринку, обсяг ринку, обсяг ресурсів конкурентів підприємства, ринкова частка підприємства, показник динамічності ринкової частки підприємства, дисперсія ринкових часток.

Визначаються ринкові частки підприємства, розраховуються узагальнені характеристики інтенсивності конкуренції [8].

Для оцінки ступеня монополізації ринку, що зворотно пропорційна інтенсивності конкуренції, використовуються: CR4 – чотиричастковий показник концентрації, який характеризує загальну частку чотирьох підприємств із максимальним обсягом товарів на аналізованому ринку;

CR10.

Виконується факторний аналіз динаміки ринкових часток конкурентів.

Вибирається вид статистичного розподілу ринкових часток. Формуються групи підприємств, розраховується середня ринкова частка

Побудова конкурентної карти ринку здійснюється у вигляді матриці, у якій за рядками відкладаються темпи росту ринкової частки, а за стовпчиками – розміщуються підприємства, залежно від займаної ними ринкової частки.

За типами стратегій встановлюється положення підприємств на ринку.

Проводиться ситуаційний аналіз, та, в залежності від типу ринку, здійснюється проектування стратегії конкуренції з урахуванням динаміки ринку або з урахуванням ринкової частки підприємства [5].

Експертна економіко-статистична діагностика конкурентного середовища може бути проведена за методикою А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда.

Першим етапом вивчення конкурентного середовища є визначення та оцінка основних характеристик ринку продукту (послуги), на якому працює або планує діяти підприємство. До таких характеристик відносять: розміри ринку; темпи росту ринку та стадії життєвого циклу; потужності; перешкоди для входу на ринок або виходу з нього; ціна; рівень стандартизації товарів; вертикальна інтеграція; прибутковість галузі [5].

На другому етапі визначаються конкурентні сили та їх вплив на ситуацію в галузі. Для аналізу конкуренції на ринку відповідно до моделі М. Портера враховуються такі групи факторів:

суперництво серед конкуруючих на даному ринку продавців – ситуація галузі (кількість і потужність підприємств, що конкурують на ринку, зміна платоспроможного попиту, ступінь стандартизації товару, витрати переключення клієнта з одного виробника на іншого, уніфікованість сервісних послуг за продукцією в галузі, бар'єри виходу з ринку (витрати на перепрофілювання), бар'єри проникнення на ринок, ситуація на суміжних товарних ринках (ринки товарів із близькими технологіями і сферами застосування), стратегії конкурентів, привабливість ринку даного продукту);

конкуренція з боку товарів, що є заміниками – вплив товарів-замінників (ціна, вартість "переключення", якість основної продукції); погроза появи нових конкурентів – вплив потенційних конкурентів (труднощі входу на галузевий ринок, доступ до каналів розподілу, галузе-

ві переваги);

позиції постачальників, їх економічні можливості – вплив постачальників;

позиції споживачів, їх економічні можливості – вплив покупців.

Кожна з розглянутих конкурентних сил має різний за напрямком та значущістю вплив на ситуацію в галузі.

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

Рушійними силами є:

зміни в довгострокових тенденціях економічного росту галузі;

зміни в складі споживачів і в засобах використання товарів;

впровадження нових продуктів;

технологічні зміни;

зміни в системі маркетингу, вхід на ринок або вихід з нього великих підприємств;

поширення ноу-хау;

зростаюча глобалізація галузі;

зміна структури витрат або продуктивності;

перехід переваг споживачів від диференційованих до стандартних товарів (або навпаки);

вплив змін у законодавстві та урядовій політиці;

зміни суспільних цінностей, орієнтацій і способу життя;

послаблення впливу факторів невизначеності та ризику.

На четвертому етапі визначаються підприємства з найсильнішими та найслабшими конкурентними позиціями.

Позиція, яку займає той чи інший учасник може бути:

сильною (при якій даний учасник ринку домінує над деякими або всіма іншими суперниками за конкретним напрямком діяльності);

слабкою (при якій не забезпечується ні переваги, ні рівноваги з рівними суперниками);

стійкою (при якій зміни, що відбуваються в конкурентному середовищі, не послабляють положення підприємства);

хиткою (дуже чуттєва до зовнішніх змін, яким підприємство не в змозі що-небудь протиставити).

При вирішенні питання, сприятливу або несприятливу позицію займає конкурент для завоювання ринку, необхідно сконцентрувати увагу на оцінці його потенційних можливостей діяти кращі або гірше за інших

учасників. Передбачення найближчих кроків конкурентів, визначення ситуації, у якій знаходяться конкуруючі підприємства, розуміння їх стратегічних намірів, оцінка положення на ринку може надати значну допомогу при прогнозуванні можливих дій конкурентів. Слід зважувати на те, чи здатний конкурент до гнучких змін, чи в змозі лише успадковувати обрану стратегію, вносити в неї мінімальні корегування.

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

Стратегічна група конкурентів – це визначена кількість підприємств, що займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі тих самих конкурентних переваг, користуючись однаковими методами.

Під впливом рушійних конкурентних сил ситуація в тій чи іншій галузі в цілому і на конкретному ринку зокрема постійно змінюється.

Прогноз поведінки конкурентів спирається на облік таких факторів: розмір і темпи збільшення прибутковості підприємства-конкурента; мотиви та цілі виробничо-збутової політики; поточну та попередню збутову стратегію; структуру витрат на виробництво; системи організації виробництва та збуту; рівень управлінської культури.

Побудову карти стратегічних груп конкурентів на ринку та аналіз динаміки більш докладно розглянуто в темі 3 "Статистична оцінка протистояння фірм-конкурентів".

На шостому етапі встановлюються ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі.

Ключові фактори успіху (КФУ) – це загальні для всіх підприємств галузі дії, конкурентні можливості, результати діяльності, реалізація яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції підприємства в галузі.

КФУ залежать від економічних та технічних характеристик галузі, що використовуються у галузі засобів конкурентної боротьби та базуються на технології, виробництві, реалізації продукції, маркетингу, професійних звичках, організаційних здібностях та інших факторах.

Кількість КФУ в галузі не перевищує 3 – 4 (тільки 2 – 3 мають найбільше значення). Ключові фактори успіху можуть відрізнитися в залежності від типу діяльності або від обраної стратегії ринкової сегментації.

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

При визначенні привабливості в тій чи іншій галузі визначальними є такі фактори:

потенціал росту галузі;

сприятливий або несприятливий вплив на галузь рушійних сил;

можливість входу до галузі великих підприємств;
стабільність попиту; посилення або послаблення впливу сил конкуренції;
серйозність проблем, що виникають перед галуззю в цілому;
ступінь ризику та невизначеності;
збільшення або зниження прибутковості галузі як результат дій конкурентів і рушійних сил [22].

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність діагностики галузевого суперництва?
2. Яка послідовність і зміст основних етапів діагностування конкурентного середовища?
3. Якими є п'ять сил конкуренції, що діють у будь-якій галузі?
4. Що використовується для оцінки ступеня монополізації ринку, що зворотно пропорційна інтенсивності конкуренції?
5. Які фактори є визначальними при визначенні привабливості в тій чи іншій галузі ?

Література: основна [1; 5; 8; 9; 16]; додаткова [20; 22].

Тема 3. Статистична оцінка протистояння фірм-конкурентів

3.1. Визначення пріоритетних конкурентів на ринку

Наявність в галузі багатьох підприємств-конкурентів потребує, щоб для кожного ринку було визначено та оцінено найбільш небезпечні (пріоритетні) конкуренти. Можна виділити такі типи конкурентів:

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

подібні за загальними напрямками виробничо-збутової діяльності (роблять ті ж самі продукти, але продають їх на інших ринкових сегментах);

задовольняють ті ж потреби, але різними засобами;

цілком різні, конкуруючі за залучення коштів споживачів.

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

Пріоритетних конкурентів може бути встановлено, виходячи з таких концепцій: в залежності від участі у конкурентній боротьбі; в залежності від розподілу вироблених продуктів на продукти цієї групи та продукти-замінники.

У залежності від своєї ролі в конкурентній боротьбі всі підприємства можуть бути віднесені до однієї з чотирьох груп: ринковий лідер, ринковий претендент, послідовник і організація, що знайшла ринкову нішу.

Ринковий лідер – підприємство з найбільшою ринковою часткою в галузі. Іноді явного лідера в галузі не існує, тоді як лідера розглядають декілька підприємств. Щоб залишатися ринковим лідером, підприємство повинно:

по-перше, розширювати ринок — або залученням нових покупців, або знаходженням нових сфер застосування існуючих продуктів., або збільшенням вживання існуючих продуктів;

по-друге, збільшувати свою ринкову частку;

по-третє, постійно охороняти свій бізнес від зазіхань конкурентів із застосуванням різноманітних оборонних стратегій.

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

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

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

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

Наприклад, компанія "Pepsico", виходячи з концепції, що характеризує різні типи напоїв, класифікує своїх конкурентів за напрямками їх діяльності на такі групи: інші виробники напоїв "кола"; виробники

недієтичних прохолодних напоїв; виробники всіх безалкогольних фруктових напоїв; виробники безалкогольних напоїв; виробники всіх безалкогольних напоїв, крім води. Далі всіх конкурентів "Pepsico" в залежності від їх небезпеки поділяють на дві групи: до першої групи відносяться інші виробники коли; до другої – виробники всіх інших вищезгаданих напоїв.

Після того, як конкуренти виявлені, їх доцільно згрупувати у стратегічні групи в залежності від спрямованості діяльності та обраних стратегій.

3.2. Карта стратегічних груп як інструмент аналізу внутрішньогалузевої конкуренції

Стратегічна група конкурентів (СГ) – це визначена кількість підприємств, що займають близькі позиції на ринку і конкурують між собою на основі однакових конкурентних переваг, користуючись однаковими методами [19].

Підприємства належать до однієї стратегічної групи, якщо вони:

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

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

володіють подібними стратегічними активами (конкурентними перевагами);

працюють в одному інтервалі параметрів "ціна–якість";

мають однакові стратегічні орієнтири;

спрямовані на одних замовників.

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

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

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

спеціалізовані на задоволенні специфічних потреб окремого сегмента;

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

можливих конкурентів, що зараз забезпечують інші ринки аналогічною продукцією, але поки що не планують освоїти ринок, що досліджується;

виробників товарів-замінників, що можуть витиснути основні продукти з ринку [15].

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

Визначивши параметри, які необхідні для характеристики різних СГ галузі, можна будувати "карту СГ галузі" [1].

Карта СГ дозволяє зіставити конкурентні позиції підприємств, що працюють у визначеній галузі, допомагає діагностувати взаємини конкурентів і зміни в галузі, а також тенденції, що, можливо, будуть впливати на підприємство.

Побудова карти СГ здійснюється в такі послідовності.

1. Вибираються найбільш значущі характеристики продуктів або підприємств галузі та виділяються два з них.
2. Складається карта з цими двома характеристиками.
3. Розраховуються обрані характеристики за продуктом або підприємством, після чого продукти або підприємства розміщуються на "карті"
4. Об'єкти, що виявилися поруч один з одним, поєднуються в одну СГ.
5. Навколо кожної СГ малюється коло [16].

Карта стратегічних груп може виглядати наступним чином (рис. 2).

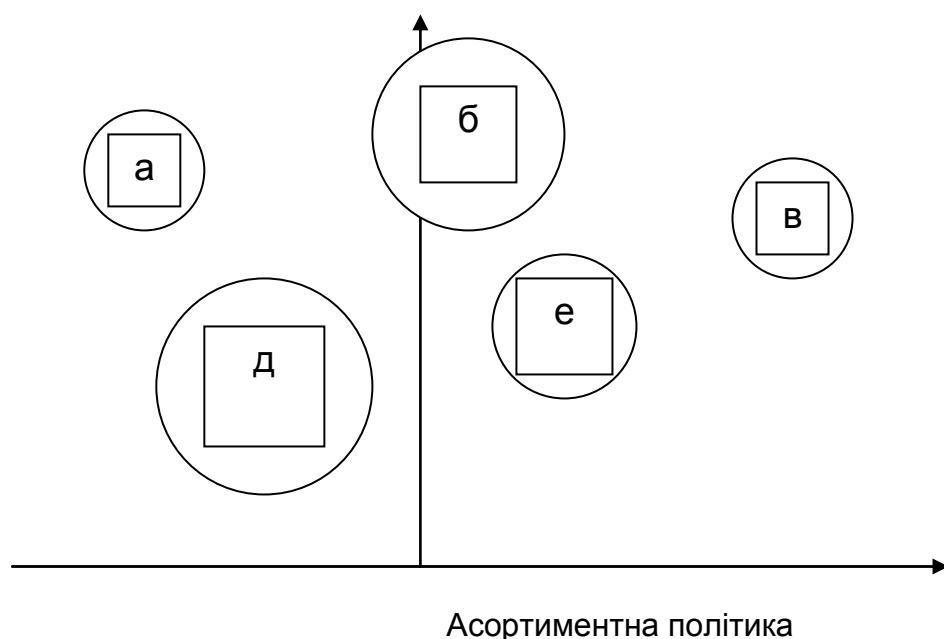


Рис. 2. Карта стратегічних груп

Розмір кіл відбиває частку, яку займає на ринку та чи інша стратегічна група. Кожне коло може складатися як з одного, досить великого на даному ринку підприємства, так і з декількох підприємств, що знаходяться в схожій стратегічній позиції. Характер суперництва за покупців серед СГ у галузі буде визначатися взаємодією чотирьох факторів:

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

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

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

стратегічною відстанню між групами (ступінь, за яким стратегічні групи відрізняються в показниках ключових перемінних (ідентифікація марки, витратне положення і технологічне лідерство, а також відносини між батьківськими підприємствами та державними органами). Чим більша стратегічна відстань між групами, тим вища ймовірність боротьби між підприємствами [5].

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

Кожне підприємство самостійно приймає рішення про кількість параметрів, за якими будуть порівнюватися окремі підприємства. Наявність карт із різними парними оцінками сприяє виявленню рівня та типу конкуренції як у галузі взагалі, так і в межах однієї СГ [15].

Конкуренція на ринку не є стабільним чинником. Під впливом різних сил ситуація в тій чи іншій галузі в цілому і на конкретному ринку зокрема постійно змінюється, відповідно змінюється карта стратегічних груп. Сили, що викликають зміни в конкурентній ситуації, називаються рушійними конкурентними силами. До них можна віднести: тенденції економічного росту на ринку, технологічні зміни, впровадження нових товарів, способів і технологій маркетингу, зміни в смаках і перевагах споживачів, поява товарів-субститутів, входження на ринок або відхід з нього великих підприємств, зміна ступеня і (або) методів державного регулювання, зміни в галузевій структурі витрат, підвищення або зниження прибутку: ринку чи його окремих сегментів, зміна конкурентного впливу з боку постачальників і (або) покупців [5].

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

При аналізі можливих стратегічних змін (при відході з ринку чи входженні туди нового конкурента або при зміні стратегічних планів поточних конкурентів) необхідно приймати до уваги стратегічний потенціал основних конкурентів, сукупний стратегічний потенціал СГ (у випадку ухвалення рішення конкурентами, що знаходяться в одній СГ, про об'єднання своїх стратегічних потенціалів, створення консорціуму), конкурентні галузі (сила конкуренції, прибутковість, необхідний рівень операційної і маркетингової активності), привабливість конкурентних галузей і сфер перебування СГ [12].

При аналізі та прогнозі динаміки потрібно враховувати, що, якщо стратегічний потенціал підприємства не відповідає стратегічним вимогам корективам конкурентних галузей, то висока ймовірність того, що це підприємство не зможе надовго затриматися в даному сегменті. У випадку, коли потенціал набагато вище необхідного, підприємство буде змушено диверсифікувати свій бізнес, виводячи свої капітали в інші галузі для збереження і (або) підвищення рентабельності капіталу [17].

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність конкурентоздатності підприємства та як вона оцінюється?

2. SWOT-аналіз: техніка проведення та особливості його застосування.

3. Які чинники визначають сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози?

4. Взаємодію скількох та яких факторів буде визначати характер суперництва за покупців серед СГ у галузі ?

5. Чи є конкуренція на ринку стабільним чинником?

Література: основна [1; 5; 15; 16; 19]; додаткова [19; 21; 23]

Тема 4. Економіко-статистична діагностика конкурентоспроможності продукції

4.1. Конкурентоспроможність продукції

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

Сукупність якісних і вартісних характеристик продукції, що сприяють створенню переваги даного продукту перед продуктами-конкурентами в задоволенні конкретної потреби покупця, визначає конкурентоздатність продукції.

Тобто, конкурентоздатність продукції визначається трьома необхідними елементами:

властивостями даної продукції;

властивостями конкуруючих продуктів;

особливостями споживачів [20].

Покупцем розрізняються **властивості продукції**, що обумовлюють її корисність або мають інше значення для покупця. Вони називаються атрибутами продукції. Атрибути варто відрізнити від технічних характеристик товару – його об'єктивних властивостей, що можуть і не виділятися покупцем, якщо не пов'язуються ним з тими чи іншими потребами.

Щоб продукція задовольняла потреби покупця, вона повинна відповідати визначеним параметрам. Варто розрізнити **параметри та показники конкурентоздатності**.

Параметри конкурентоздатності – це, найчастіше, кількісні характеристики властивостей продукції, що враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоздатності.

Параметри конкурентоздатності залежать від виду та складності

виробу в технічному та експлуатаційному відношенні, а також від потрібної точності оцінки методів дослідження та інших зовнішніх факторів [22].

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

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, що виконує товар у процесі його застосування. Технічні параметри поділяються на параметри призначення, ергономічні та естетичні параметри [5].

Параметри призначення характеризують сфери використання продукції та функції, що вона покликана виконувати параметри призначення можна поділити на:

- класифікаційні параметри;
- параметри технічної ефективності;
- конструктивні параметри.

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

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

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництві та ціни споживання через витрати на покупку, обслуговування, споживання, утилізацію товару. Економічні параметри поділяються на одноразові та поточні:

одноразові витрати – це витрати на придбання продукції (ціна продукції), транспортування, митні тарифи та витрати, витрати на налагодження, пробний запуск, якщо вони не включені в ціну продукції.

поточні витрати включають витрати на оплату роботи обслуговуючого персоналу, витрати на пальне й електроенергію, додаткові витрати, пов'язані з доставкою, навантаженням і розвантаженням пального, витрати на сировину, основні та допоміжні матеріали, що необхідні для використання продукції, витрати на ремонт, запасні частини та інші витрати.

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами (параметри патентної чистоти, екологічні параметри, параметри безпеки, за якими для даного

ринку встановлені обов'язкові діючі вимоги міжнародних, національних стандартів технічних регламентів, норм законодавства) [16].

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

Споживчі властивості характеризуються комплексом "твердих", "м'яких" споживчих параметрів.

"Тверді" параметри описують найважливіші функції продукції та пов'язані з нею основні характеристики, зміна або заміна яких може проводитися у визначених, заданих конструктивними принципами виробу межах.

До групи "твердих" відносяться технічні, ергономічні та нормативні параметри. Наприклад, надійність (тис. год., тис. км, тис. т), продуктивність, швидкість руху (км / год.), вага (т, кг), наробіток на відмовлення (тис. год.), ресурс до першого капітального ремонту (год., км), вихідна потужність (квт. год.), споживана потужність (квт. год.), місткість (дм. куб.), гарантійний термін (міс.), відповідність товару міжнародним або національним нормам (технічним, санітарним, екологічним та іншим стандартам), а також законодавчим актам і т. п.

"М'які" параметри характеризують естетичні властивості продукції (дизайн, колір, упакування, відмінні риси і т. п.). На цей час, коли ринок заповнений різноманітною продукцією, у тому числі зі схожими "твердими" параметрами, зростає значення "м'яких" параметрів, що додають товарам особливу привабливість [7].

Далі необхідно ці параметри кількісно визначити. Як правило, кожний з "твердих" параметрів має визначені значення (або діапазон граничних величин), виражені в тих чи інших одиницях виміру, наприклад: м, кг, квт, градус, м/с, і т. д., що зручно для порівняння продукції. Складніше кількісно визначити "м'які" параметри, що не мають, як правило, природної фізичної міри. Для вирішення цієї проблеми можлива оцінка на базі органолептичних методів, побудованих на суб'єктивному сприйнятті людиною тієї чи іншої властивості об'єкта та вираженні результатів сприйняття в кількісній (бальній) формі [20].

4.2. Інструментарій оцінки конкурентноздатності продукції підприємства

Оцінка конкурентноздатності товару виконується зіставленням параметрів аналізованої продукції з параметрами бази порівняння. Від ви-

бору бази порівняння значною мірою залежить правильність результату оцінки конкурентоздатності та прийняття рішення. Базою порівняння можуть виступати: потреба покупців; величина необхідного корисного ефекту; конкуруючий товар; гіпотетичний зразок; група аналогів [1].

Для оцінки конкурентоздатності продукції використовуються диференціальний, комплексний та змішаний методи оцінки.

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

Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності (Поді) здійснюється за формулою:

$$\text{Поді} = P_i / P_{et i},$$

де P – оцінка i -го параметра для продукції, що оцінюється;

P_{eti} – оцінка i -го параметра, при якому потреба задовольняється цілком;

n – кількість параметрів [7].

При оцінці нормативних параметрів одиничний показник приймає лише два значення — 1 або 0. При цьому якщо продукція, що аналізується, відповідає обов'язковим нормам і стандартам, показник дорівнюватиме 1, якщо ні — 0. При оцінці технічних і економічних параметрів одиничний показник може бути більше або дорівнює одиниці, якщо базові значення параметрів встановлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами. Якщо технічні параметри не мають кількісної оцінки, для них використовують експертні методи оцінки в балах.

Диференціальний метод дозволяє визначити, чи досягнутий рівень конкурентоздатності, за якими показниками він не досягається, які з параметрів більш за все відрізняються від базових. Але зазначений метод не враховує вплив вагомості кожного параметра на прихильність покупців при виборі продукції.

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

При змішаному методі оцінки конкурентоспроможності продукції використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, і частина параметрів, розрахованих комплексним методом.

Груповий показник поєднує одиничні показники однорідної групи параметрів (технічних, економічних) за допомогою вагових коефіцієнтів, визначених експертним способом, які уточнюються в процесі моніторингу споживчої поведінки. Порівняння можна проводити в табличній формі, при цьому показники вибирають в залежності від типу продукту [23].

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

$$I_{тп} = \sum_{i=1}^n \text{Под}_i \times K_{ваг},$$

де Под_i – одиничний показник конкурентоспроможності продукції за i -м та нічним параметром;

$K_{ваг}$ — вагомість i -го технічного параметра, часток одиниці;

n – кількість оцінюваних технічних параметрів.

Аналогічно може бути розрахований зведений індекс за споживачами параметрами. Отриманий показник характеризує ступінь відповідності даної продукції існуючій потребі за всім спектром технічних параметрів. Чим він вище, тим повніше задовольняються потреби споживача.

Оцінка конкурентоспроможності продукції за економічними параметрами здійснюється на основі визначення повних витрат споживача на придбання та використання продукції [23].

Розрахунок зведеного показника за економічними параметрами проводиться за формулою:

$$I_{еп} = V_{підприємства} : V_{конкурент},$$

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

Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності продукції ($K_{продукції}$) може бути розрахований як:

$$K_{продукції} = I_{нп} \times I_{тп} : I_{еп}$$

$$K_{продукції} = I_{сп} : I_{еп}$$

Якщо інтегральний показник конкурентоспроможності продукції

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

З урахуванням асортименту виробленої продукції комплексний показник конкурентоздатності продукції підприємства (КПп) можна розрахувати як:

$$\text{КП п} = \sum_{k=1}^n (K \text{ продукції } k \times g_k),$$

де n – кількість найменувань в номенклатурі продукції, що випускається підприємством;

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

Конкурентоспроможність продукції за системою 1111 – 5555 оцінюється за чотирма факторами: якість товару, ціна товару, якість сервісу товару на конкретному ринку, експлуатаційні витрати на використання товару.

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару можна оцінювати експертним шляхом двома методами:

без обліку вагомості факторів;

з урахуванням вагомості факторів.

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

За системою 1111 – 5555, без обліку вагомості факторів, конкурентоспроможність продукції визначається як сума балів за кожним фактором. Експерт (один або група) дає оцінку фактора від 1 (мінімум, найгірше значення фактора) до 5 (найкраще значення фактора). За цією системою мінімальне значення к конкурентоспроможності буде дорівнює 4 (1 + 1 + 1 + 1), максимальне – 20 (5 + 5 + 5 + 5).

Для підвищення точності оцінки встановлюється вагомість кожного сектора конкурентоспроможності (якість продукції – 4, її ціна – 3, якість сервісу продукції на конкретному ринку – 2, експлуатаційні витрати з виконання продукції – 1). Останній фактор оцінений в 1 бал, тому що експлуатаційні витрати багато в чому визначаються якістю та рівнем сервісу для оцінки конкурентоспроможності з урахуванням вагомості факторів створюється експертна група з висококваліфікованих фахівців чисельністю не менше 5 чоловік (один з керівників, конструктор, маркетолог, технолог, економіст). Підготовча робота включає: видання наказу (розпорядження)

про організацію оцінки конкурентоспроможності, знайомство з методикою управління конкурентоспроможністю, збір і обробку вихідних даних для оцінки. Потім будується система балів для оцінки. Кожному фактору конкурентоспроможності експерт може присвоїти від 1 до 5 балів.

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

Оцінка конкурентоспроможності продукції (послуги) за багатокутником виконується у такому порядку:

визначення переліку показників конкурентоспроможності товару;

визначення (вибір) нормативних значень показників конкурентоспроможності товару;

встановлення вагомості значень показників конкурентоздатності товару виходячи з вартості їх досягнення та важливості в забезпеченні конкурентоспроможності;

збір і обробка вихідної інформації про показники конкурентоспроможності товарів (пріоритетного конкурента й аналізованого);

побудова багатокутника конкурентоспроможності товарів: зовнішнє коло — нормативи, збільшені на 20% (на випадок перевиконання нормативу), внутрішні точки на радіальних променях — приведені значення показників конкурентоспроможності товару.

Наведене значення показника конкурентоспроможності товару (П нав), визначається за формулою:

$$P_{\text{нав}} = \sum P_i \times K_{\text{ваг } i},$$

де P_i — нормативне значення i -го показника конкурентоспроможного товару;

$K_{\text{ваг } i}$ — вагомість i -го показника конкурентоспроможності товару.

Інтегральний показник якості продукції (корисний ефект) визначається такими типовими показниками: призначення; надійність; ергономічність; естетичність (дизайну); технологічність, патентна чистота та патентоспроможність; сумісність та взаємозамінність; безпека; сертифікаційні дані (коли і ким виданий, вид, термін дії).

Інтегральний показник якості сервісу в споживачів визначається такими типовими показниками: імідж виробника; юридична надійність

виробника; фінансова стійкість виробника; якість інформації про продукцію; якість упаковки; якість обслуговування торгівельної організації; якість доставки та установки (монтажу) продукції; якість гарантійного обслуговування продукції; якість ремонту (відновлення) продукції; якість моніторингу та діагностики ринкового механізму.

Аналіз даних багатокутника дозволяє зробити висновки про те, за якими показниками продукція конкурента та аналізований зразок випереджають ринкові нормативи або один одного, а за якими поступаються ним.

Оцінка конкурентної позиції окремих продуктів на різних ринках здійснюється за двома показниками: "якість—ціна" (з побудовою матриці "якість—ціна") в такій послідовності:

1) оцінюються продукти даного підприємства та його головних конкурентів на досліджуваному ринку за двома критеріями: інтегральним показником якості, що характеризує рівень споживчих властивостей продукції, її здатність вирішувати проблеми споживачів, і ціною. У випадку, коли є обмежена кількість ведучих показників якості, можна використовувати окремі показники;

2) усі досліджувані продукти наносять на поле матриці: "якість—ціна", використовуючи у разі потреби як третю координату (радіус окружності) обсяг реалізації;

3) для всієї сукупності аналізованих продуктів визначається середнє значення показників якості та ціни і проводяться лінії, що характеризують ці середні значення;

4) подібна оцінка робиться для всіх найважливіших ринків;

5) за ступенем концентрації продуктів-конкурентів у різних квадрантах матриці визначається гострота конкурентної боротьби на окремих ринках і на сукупному ринку;

6) виходячи з принципу переваг діяльності на ринках, де гострота конкурентної боротьби найменша, коректується виробничо-збутова політика з погляду якості та ціни продукції, що випускається, і ринку збуту [5].

Контрольні запитання

1. Що таке конкурентоспроможність продукції?
2. У чому полягають основні методологічні засади оцінювання конкурентоспроможності продукції?
3. Як обчислюються одиничні, групові та інтегральні показники конкурентоспроможності?

4. Які параметри відносяться до групи “твердих”?

5. Якими типовими показниками визначається інтегральний показник якості продукції (корисний ефект) ?

Література: основна [5; 7; 16; 18]; додаткова [20; 22; 23].

Тема 5. Економіко-статистична діагностика майна, ринкова ціна підприємства

5.1. Вартість господарюючого суб'єкта: концепції природи вартості; предмет, мета та принципи рейтингової оцінки

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

Розуміння вартості господарюючого суб'єкта як сполучення корисності та витрат ресурсів на його створення відрізняє реальну вартість від балансової або бухгалтерської вартості, що відбиває лише минулі витрати, тому що додатково враховує здатність підприємства бути носієм корисності та джерелом благ для його власників [19].

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

Залежно від характеру об'єкта розрізняють такі види експертної оцінки майна:

- цілісних майнових комплексів підприємств;
- акцій (часток, паїв) у статутних фондах господарчих товариств;
- нематеріальних активів;
- рухомого майна;
- нерухомості.

У процесі оцінки вартості підприємства (бізнесу) можна виділити 3 основних етапи (або 7 більш дрібних):

підготовчий етап: вибір стандарту вартості та методів оцінки; підготовка інформації для проведення оцінки; оцінка фінансового стану підприємства; оцінка ризиків підприємства [21];

оцінний етап: виконання необхідних розрахункових процедур, передбачених обраними методами оцінки підприємства (бізнесу);

заключний етап: корегування вартості підприємства (бізнесу); складання звіту про оцінку.

Об'єкт оцінки на одну дату має різну вартість, залежно від цілей його оцінки, які враховують економічні інтереси різних учасників діяльності підприємства.

Ринкова вартість господарюючого суб'єкта визначається за такими принципами:

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

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

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

принцип найкращого та найбільш ефективного використання.

Ці принципи оцінки вартості є універсальними і застосовуються до всіх видів господарюючих суб'єктів [8].

5.2. Підготовка інформації, яка використовується при оцінці вартості підприємства. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Для проведення оцінки бажано отримати такі документи та інформацію:

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

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

авторські права, бази даних; відомості про конкурентів);

визначення ефективності на рівні галузі (інформація про макро-економічну ситуацію в економіці та тенденції її розвитку; характеристика та динаміка галузей, що впливають або можуть впливати на бізнес; економічні фактори, що впливають на бізнес; ставка дохідності за альтернативними інвестиціями, угоди на фондовому ринку, злиття та поглинання; ринковий попит на продукцію; основні співвідношення у лідерів галузі; потенційні конкуренти; потужність клієнтів і постачальників; вплив потенційних змін у законодавстві або в міжнародних конвенціях; інша інформація) [23].

Інформацію може бути отримано з таких джерел:

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

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

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

інформацію, не підтверджену на яких-небудь носіях [1].

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

звести фінансову інформацію про підприємство, що оцінюється та підприємства-аналоги до єдиної основи;

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

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

провести облік нефункціонуючих активів і зобов'язань, пов'язаних з ними доходів і витрат [18].

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

Методика оцінки фінансового становища підприємства для цілей

оцінки бізнесу може бути заснована на одному з трьох основних підходів:

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

використання спеціального балансу ліквідності, що дозволяє визначити фінансовий стан підприємства. При складанні такого балансу всі статті бухгалтерського балансу перегруповуються в залежності від швидкості їх обороту. Порівнюючи елементи активів, що реалізуються до визначеного терміну, з елементами пасивів, що до цього терміну повинні бути сплачені (погашені), встановлюється величина платіжного надлишку або платіжного дефіциту на визначений момент;

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

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

Існує два підходи щодо врахування ризику при проведенні оцінки: проведення понижуючого корегування очікуваного майбутнього прибутку (грошового потоку, дивідендів);

використання більш високої ставки дисконту при оцінці очікуваного потоку [3].

Контрольні запитання

1. Як розглядається “вартість підприємства”?
2. За якими принципами визначається ринкова вартість господарюючого суб'єкта?
3. З яких джерел можна отримати інформацію?
4. Ким були закладені основні теорії вартості?
5. Які два підходи існують щодо врахування ризику при проведенні оцінки?

Література: основна [1; 6; 7; 8; 18]; додаткова [19; 21; 23].

Модуль 2. Економіко-статистична діагностика потенціалу підприємства та статистична оцінка його стану

Тема 6. Управлінська діагностика

6.1. Цілі, принципи та методи управлінського аналізу

Проведення управлінського аналізу є необхідним, це визначається декількома факторами:

- показники діяльності підприємства не відповідають очікуванням акціонерів (власників);

- необхідно виявити проблеми управління, що є причинами зниження ефективності діяльності;

- потрібно стимулювати зростання ефективності діяльності підприємства;
- існують труднощі у визначенні проблемних областей підприємства;
- відсутні ресурси, необхідні для вивчення системи управління підприємства;

- потрібно визначити внутрішні ресурси та можливості, які можуть розглядатися як сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити їх важливість та встановити, які з них можуть стати основою конкурентних переваг.

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

Під час управлінського аналізу діяльності підприємства потрібно враховувати такі принципи:

- системний підхід, відповідно до якого аналіз управління розглядається з точки зору координації входів, виходів із системи та процесу перетворення, що відбувається в межах підприємства;

- комплексного аналізу динамічності всіх складових підсистем підприємства;

- порівняльного аналізу – аналіз усіх показників у динаміці, а також у порівнянні з аналогічними показниками конкуруючих підприємств;

- врахування специфіки підприємства [19].

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

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

2. Процесний аналіз управління – аналіз ефективності та результативності діяльності менеджменту (процесів планування, організації, координації та контролю).

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

4. Ситуаційний аналіз або аналіз відповідності та взаємозв'язків в межах існуючої системи управління з різними факторами та компонентами зовнішнього середовища (SWOT-аналіз, аналіз стратегічної позиції), яку займає підприємство, аналіз сегментів ринку, аналіз конкуренції та позиційний аналіз).

Консультавання з управління та організаційного розвитку – це вид консультативної діяльності, в основі якої лежать контрактні відносини з надання послуг підприємствам за допомогою спеціально навчених і кваліфікованих осіб щодо виявлення, аналізу та вирішення проблем, пов'язаних з управлінською діяльністю в цілому і діяльністю фінансово-економічних, комерційних (збутових, маркетингових, постачальницьких, складських), кадрових, інформаційних та інших служб зокрема.

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

- експертне консультування;
- процесне консультування;
- навчальне консультування.

Підприємством може бути застосовано такі способи консультування: виконання проекту консультантом (цей спосіб передбачає постійну координацію консультантом проекту, від його початку до завершення (виявлення проблем, розробка рішень, впровадження рішень);

розробка інструментарію [7] (при цьому способі підприємство визначає мету дослідження, формулює гіпотези. Завданням консультанта є самостійне або спільне з підприємством визначення

джерел інформації, методу збору даних, обсягу вибірки. Також до завдання консультанта можуть входити попередні іспити методу (оцінка якості перших отриманих даних); супровід передбачає періодичну участь консультанта на всіх стадіях, крім польових досліджень);

консультування передбачає участь консультанта на етапі визначення проблеми (консультант структурує проблему, вивчає можливості її вирішення, формулює гіпотези, іноді пропонує метод розв'язання проблеми, частіше – напрямок пошуку та альтернативні можливості);

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

інші способи консультування [6].

Основними методами одержання якісної інформації є:

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

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

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

діагностичне спостереження – знайомство з зовнішніми проявами діяльності підприємства, роботою співробітників в офісах, на виробництві, присутність на нарадах, на презентаціях, на виставках, вивчення рекламних матеріалів, а також "мозковий штурм", конференції та інші методи групової роботи. Повноцінна діагностика не може зводитися тільки до якогось одного з цих підходів; дані, отримані за результатами проведення кожного з них, між собою зіставляються та узагальнюються [20].

За результатами діагностики формується системне бачення керівництвом підприємства проблемних областей, що дозволяє оцінити поточний стан і тенденції розвитку комерційної, виробничої, фінансової складової діяльності підприємства, визначити слабкі місця в управлінні, розставити "по місцях" проблеми, з'ясувати причини та джерела їх виникнення та встановити пріоритети в роботі з проблемами підприємства, оцінити можливі варіанти розв'язання цих проблем із прогнозом можливих результатів, виробити попередні рекомендації з розробки стратегії розвитку підприємства на середньострокову або довгострокову перспективу. Крім

цього, керівництвом приймаються обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок використання виявлених резервів із прогнозованим економічним ефектом [21].

Звіт за результатами організаційної діагностики включає такі розділи: сильні сторони підприємства, структура його проблемного поля, основні зовнішні та внутрішні погрози, висновки та рекомендації щодо вирішення тих проблем, подолання яких допоможе легше і швидше вирішити інші проблеми або зробить їх неактуальними, а також можливий план-програму впровадження змін [7].

6.2. Статистичне забезпечення управління роботою підприємства

Управління роботою підприємства має здійснюватися за певною схемою. Стратегічні ресурси підприємства (існуючий і необхідний у перспективі стратегічний потенціал) можна розглянути на основі спеціальної таблиці (табл. 1), до якої включаються кількісні або якісні показники. Під стратегічним потенціалом підприємства розуміється сукупність наявних ресурсів і можливостей (здібностей) для розвитку та реалізації стратегії підприємства. В умовах нормальної економіки до стратегічного потенціалу можуть бути віднесені всі ресурси, що забезпечують досягнення конкурентних переваг підприємства [9].

Таблиця 1

Управління роботою підприємства

Елементи стратегічного потенціалу	Види ресурсів						
	фінансові	кадрові	інформаційні	технічні	технологічні	управлінські	організаційні
1	2	3	4	5	6	7	8
Здатність до макроекономічного аналізу в країні і межами							
Здатність до своєчасного виявлення актуальних нестатків, потреб і запитів потенційних покупців							
Здатність до висування конкурентоспроможних ідей в області конструювання, технології та організації виробництва							
Здатність до реалізації ідей у процесі							

виробництва, просування на ринок і після продажного сервісу							
Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків факторів виробництва							
Здатність до забезпечення незалежності підприємства від кон'юнктури товарних, фінансових ринків і ринків факторів виробництва							
Здатність до підтримки конкурентного статусу підприємства за рахунок керування набором СЗГ							

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Здатність до забезпечення внутрішньої гнучкості виробничої системи за рахунок оснащення виробництва технікою і гнучкою технологією							
Здатність забезпечити гнучкість внутрішньої структури підприємства за рахунок формування відповідного кадрового потенціалу підприємства							
Здатність забезпечити високий рівень кваліфікації персоналу							
Здатність забезпечити необхідний рівень конкурентоспроможності товарів для захоплення лідерства							
Здатність забезпечити випуск товарів і послуг в обсягах, що відповідають реальному попиту, з урахуванням запланованої частки ринку в окремих сегментах							
Здатність забезпечити високу ефективність функціонування підприємства за рахунок раціонального використання інвестиційних можливостей							
Здатність забезпечити розробку та реалізацію стратегічної програми технічного та соціального розвитку підприємства							
Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів і послуг							
Здатність здійснити зміни архітектурно-планувальних рішень відповідно до змін цілей підприємства							

Існують різні підходи до визначення структури проведення управлінського аналізу. Часто такий аналіз проводять за сферами діяльності або внутрішніми ресурсами підприємства, потенціал їх розвитку порівнюють з аналогічними характеристиками конкурентів.

Система McKinsey забезпечує комплексне охоплення при аналізі всіх сторін виробничої діяльності підприємства — від проектування до збуту та сервісного обслуговування продукції, однак при цьому за рамками аналізу залишаються питання забезпечення даного процесу фінансовими та трудовими ресурсами, а також питання організації управління [8].

У якості одного з найбільш дієвих інструментів управлінського аналізу можна скористатися "ланцюжком цінностей" М. Портера (рис. 3).

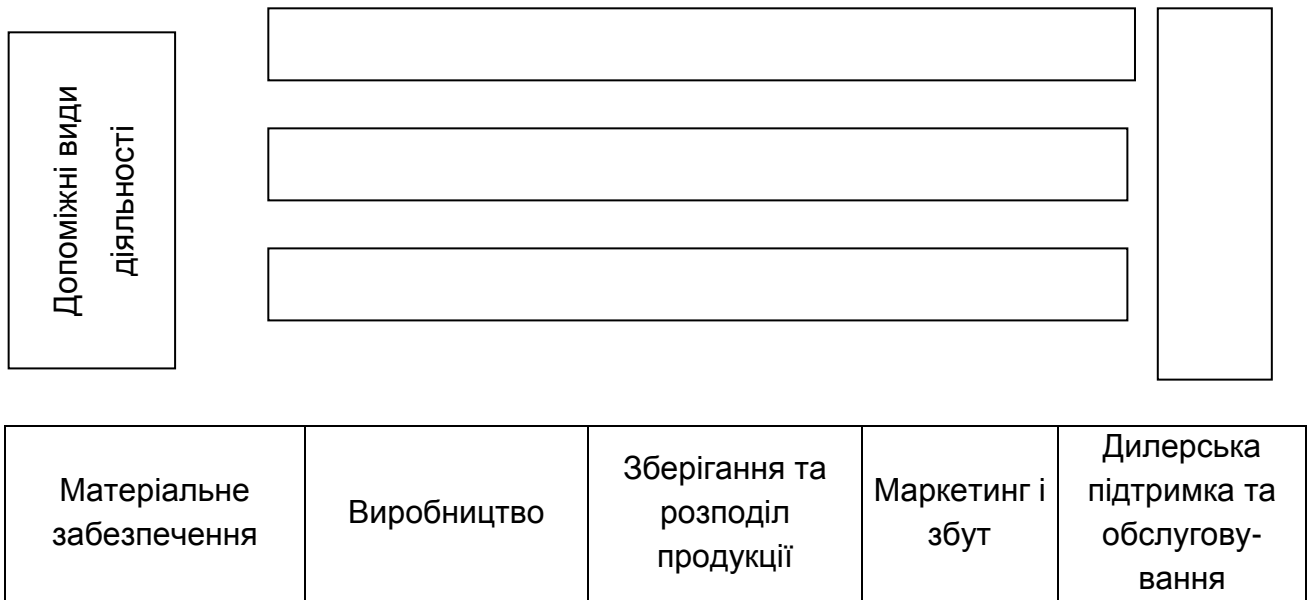


Рис. 3. Ланцюжком цінностей М. Портера

Він відображає процес створення вартості товару/послуги, набір пов'язаних між собою напрямів діяльності та функцій, що виконуються всередині підприємства (основні – зі створення цінності; допоміжні – спрямовані на підтримку основної діяльності) і прибуток. Кожен з процесів в "ланцюжку цінностей" та зв'язок між ними є потенційним джерелом конкурентної переваги підприємства.

Керівництву підприємства необхідно періодично проводити порівняльний аналіз свого ланцюжка створення цінностей з ланцюжками конкурентів, за підсумками якого можна виявити найкращу практику виконання визначеного виду діяльності, найбільш ефективний спосіб мінімізації витрат. Для досягнення конкурентної переваги варто підходити до "ланцюжка цінностей" як до системи, а не як до набору компонентів [20].

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

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

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

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

область системних факторів – через лідерство, стратегії та плани, людські ресурси, організаційні структури та інші ресурси.

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

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

Після визначення поточного стану з'ясовуються результати – конкретні цілі або бажаний стан, якого підприємство хоче досягти, – у вигляді набору ключових показників ефективності процесів підприємства, виявлених в ході визначення симптомів і причин, а також їх майбутніх значень [19].

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

Для підприємства має бути визначений список "процедур", виконання яких дозволить йому досягти поставлених цілей і завдань. У SCORE-моделі "процедури" називають ресурсами. Вони можуть бути подані або у вигляді простого переліку необхідних дій з вказівкою дат початку і закінчення (або без них), або у вигляді докладного плану проекту. Визначені в такий спосіб процедури можуть бути виконані як співробітниками самого підприємства, так і силами запрошених фахівців. Деталізація ресурсів залежить від

ступеня визначеності того, хто буде надалі виконувати зазначені роботи [16].

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність управлінської діагностики?
2. У чому особливості експертного, процесного та навчального підходів до консультування?
3. За яких умов застосовуються різні способи консультування?
4. Які чинники враховуються при проведенні управлінського аналізу за системою McKinsey?
5. Що таке "ефекти"?
6. Як називаються "процедури" у моделі SCORE?

Література: основна [6; 7; 9; 10; 17]; додаткова [19; 20; 21].

Тема 7. Економіко – статистична діагностика виробничого потенціалу підприємства

7.1. Сутність, основні характеристики та складові виробничого потенціалу підприємства

Виробничий потенціал підприємства відображає спроможність наявних на підприємстві виробничих ресурсів, персоналу та засобів виробництва до перетворення вихідних ресурсів в умовах раціонального взаємозв'язку виробничих процесів, із врахуванням специфіки технології, ресурсозабезпечення, комунікацій та завантаження потужностей, на готову продукцію та послуги [1].

До основних характеристик виробничого потенціалу відносяться:

цілісність;

складність;

взаємозамінність;

альтернативність його елементів;

взаємозв'язок і взаємодія його елементів;

здатність до сприйняття в якості елементів новітніх досягнень науково-технічного прогресу;

здатність до розвитку шляхом безпосереднього та систематичного використання нових технологічних ідей;

гнучкість виробничої системи, потужність виробничого потенціалу.

Розглянуті характерні риси виробничого потенціалу підприємства можна класифікувати за рядом ознак. До структурних особливостей вар-

то віднести цілісність, складність, взаємозамінність елементів, їх взаємозв'язок і взаємодію. Якісними характеристиками можна вважати здатність елементів потенціалу до сприйняття досягнення науково-технічного прогресу, гнучкість виробничого потенціалу. Головна кількісна характеристика виробничого потенціалу підприємства – виробнича потужність підприємства – максимальна реальна можливість випуску продукції необхідної якості в номенклатурі та асортименті плану за певний період часу при використанні наявного обладнання та реалізації передбачених заходів щодо вдосконалення технології, організації виробництва та праці [21].

Трудовий потенціал підприємства є складовою частиною виробничого потенціалу, яка за своїми якісними та кількісними характеристиками повинна відповідати потребам виробництва щодо забезпечення ефективного функціонування підприємства відповідно до його стратегічних і тактичних планів розвитку.

Виробнича здатність господарської системи визначається кількістю використовуваних засобів праці – наступний елемент виробничого потенціалу. Засоби праці взаємозамінні з іншими видами ресурсів. Особливо висока взаємозамінність між основними фондами та живою працею. Разом з тим, нова техніка вимагає відповідних змін у кваліфікаційному складі працюючих та серйозні зміни в технології та організації виробництва.

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

Останній елемент виробничого потенціалу підприємства – інформація – є специфічним ресурсом. У виробничих процесах інформація виконує сполучну роль, поєднуючи його елементи в одне ціле.

7.2. Використання статистичних методів при оцінці виробничого потенціалу підприємства

Техніко-технологічна складова виробничого потенціалу підприємства – це система наявних техніко-технологічних можливостей підприємства з випуску конкурентоспроможної продукції, яка визначається технічним оснащенням, рівнем технології виробництва та сукупністю всіх

технологічних знань, досвіду, ноу-хау, що використовуються для виробництва продукції (табл. 2, табл. 3) [6].

Таблиця 2

Техніко-технологічний потенціал підприємства

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

Таблиця 3

Дослідження техніко-технологічного комплексу

Мета дослідження	Методи дослідження
1	2
Визначення ступеня зносу основних засобів і наявності ус-	Аналіз даних бухгалтерського обліку. Інвентаризація основних засобів. Ринкова оцінка активів

таткування, придатного для випуску конкурентоспроможної продукції	
---	--

Закінчення табл. 3

1	2
Визначення можливості забезпечити внутрішні конкурентні переваги підприємства	Вивчення техніко-економічних характеристик устаткування за даними інвентаризації та технічної документації. Порівняння за аналогічними комплексами операцій з технологічно спорідненими підприємствами
Визначення можливості виробництва диференційованого товару	Виявлення атрибутів товарів на основі їх технічних характеристик, які забезпечуються технологічним комплексом підприємства. Порівняння з технологічно спорідненими підприємствами
Визначення можливостей перебудови технологічного комплексу на нові вироби	Виявлення в складі устаткування універсального, спеціалізованого та гнучкого автоматизованого технологічного комплексів
Визначення типу технологій за етапами життєвого циклу	Аналіз реальної і можливої галузевої приналежності та визначення типів технологій у цих галузях

Потенціал виробничих фондів визначається технічними можливостями кожного з видів їх складових, а ступінь використання – сукупністю економічних та організаційних умов виробництва, збалансованістю з іншими елементами виробництва. Одне з головних питань, яке потрібно з'ясувати при дослідженні цієї складової виробничого потенціалу – наскільки основні фонди підприємства придатні для виробництва конкурентоздатної продукції [20].

При цьому, поряд з технічними характеристиками, велике значення мають техніко-економічні характеристики устаткування, що визначають втрати виробництва.

До них відносяться: продуктивність; якість (технічні характеристики) виробів або продуктів, які виробляються на даному устаткуванні; вартість устаткування і термін служби, що визначають розмір амортизаційних відрахувань; вид та ціна сировини, що використовується енергоємність виробництва, ціна необхідних видів енергії та енергоносіїв, коефіцієнт корисного використання сировини (величина втрат і відходів) коефіцієнт корисної дії енергетичних агрегатів і двигунів; необхідні витрати на оплату праці основного і допоміжного персоналу; вартість поточного обслуговування та ремонту (запасних частин, видаткових матеріалів) та ін. На практиці, часто досліджується інше – наскільки вони зношені, фізично та морально застаріли.

Це дозволяє лише визначити в середньому той ресурс, який іде не вироблений за час експлуатації будинків, споруджень, устаткування.

Тому, при проведенні діагностики виробничого потенціалу підприємства, по-перше, необхідна детальна інвентаризація основних фондів підприємства та роздільна оцінка корисності кожної одиниці для виробництва. Наступний крок – порівняння даних технологічного комплексу з даними технологічно споріднених підприємств за аналогічними технологічними операціями не тільки з реальними конкурентами за виробленою продукцією у даний час, але і з потенційними конкурентами, що мають близький технологічний профіль. Усі перераховані показники при порівнянні варто розглядати тільки стосовно виробництва виробів (продуктів) аналогічної якості. При неможливості забезпечення рівня якості, досягнутого підприємствами-конкурентами, оцінка технологічного комплексу за витратами також актуальна, тому що на деяких типах ринків можливість робити продукцію дешевше дає не менші переваги, ніж можливість робити кращу продукцію. Для нематеріальних активів (технічна документація, патенти, ліцензії та інші дозвільні документи) порівняння з іншими підприємствами здійснюється не за витратами, а за відповідністю сучасному науково-технічному рівню [21].

Розглядаючи технологічний комплекс, дуже важливо визначити можливості його перебудови на різні вироби. Ще одне важливе питання аналізу технологічного комплексу – визначення типу технології. У залежності від співвідношення тривалості життєвих циклів технологій, попиту на товари даного типу та конкретних товарів, що виробляються за допомогою цих технологій, виділяють три типи технологій: стабільну, плідну та мінливу [12].

Стабільна технологія залишається незмінною протягом усього життєвого циклу попиту.

Плідна технологія зберігається тривалий час.

Мінлива технологія характеризується появою за період життєвого циклу попиту, крім нових виробів, низки базових технологій, які змінюють одна одну. Крім техніко-технологічної складової необхідні високі кадровий (трудоий) та інноваційний потенціали.

Трудовий потенціал – сукупність здатностей та можливостей персоналу в сфері праці (виходячи з віку, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок) створювати визначені економічні та соціальні результати та забезпечувати ефективний взаємовплив в процесі використання на підприємстві. Його можна структурувати за двома групами характеристик:

1) кількісні характеристики трудового потенціалу (чисельність персоналу за категоріями; кількість годин, які відпрацьовуються робітниками за даним рівнем інтенсивності праці; сукупний фонд робочого часу, можливого до відпрацювання (розраховується як середньозважена величина, де вагами є чисельність робітників, які мають певну встановлену норму робочого часу (щорічну, тижневу тощо); кількість часу (людино-років), що можуть відпрацювати працівники до виходу на пенсію; спеціальні коефіцієнти, що характеризують потенційні можливості окремих груп, та визначення інтегрального показника як середньозваженої величини цих коефіцієнтів, де вагами є частка тієї чи іншої групи в загальній чисельності; кваліфікаційна, вікова, освітня структура персоналу; тарифні коефіцієнти; коефіцієнти редукції праці, за допомогою яких складна праця приводиться до простої);

2) якісні характеристики трудового потенціалу (психофізіологічний потенціал: стан здоров'я; стать, вік; сімейний стан; працездатність; стан реальної трудової діяльності; природно-генетична обдарованість); особистісний потенціал (відношення робітників до праці; рівень соціальної зрілості; ціннісні орієнтири; рівень загальної культури; моральні якості; підприємливість; адаптивність; соціальна надійність); лідерський потенціал; професійно-кваліфікаційний потенціал (освіта; обсяг загальних та специфічних знань; професійний досвід та навички; стаж; кваліфікація; професійна майстерність та вміння; професійна мобільність); творчий потенціал (інтелектуальні здібності; пізнавальні здібності); комунікативний потенціал (здатність до співробітництва; здатність до взаємодії; організаторські здібності); потенціал до розвитку (прагнення до продуктування та прояву здібностей) [17].

Процес оцінки властивостей і здібностей працівників пропонується проводити в два підходи. Первинною буде оцінка індивідуальних параметрів якісних і кількісних характеристик кожного працівника. Відповідно, вторинним буде комплексна оцінка всього трудового потенціалу підприємства. В основу комплексної оцінки покладено три інтегровані оцінки (оцінка індивідуальних якостей; оцінка праці; оцінка результатів праці), кожну з яких можна розкрити в такий спосіб.

Оцінка індивідуальних якостей включає: оцінку професійних якостей (знання, навички, вміння, кваліфікація, досвід); оцінку ділових якостей (особливості ставлення до роботи, цілеспрямованість, наполегливість, творча активність та ін.); оцінку особистих якостей (психофізичні, фізичні, духовні). Оцінка праці працівника включає: оцінку витрат часу, оцінку

складності праці. В оцінку результатів праці входить: оцінка результатів індивідуальної праці працівника; оцінка внесків керівників в управлінські показники роботи апарата і внесків у виробничі результати діяльності [22].

На практиці існує різноманіття методів, що дозволяють провести індивідуальну оцінку трудового потенціалу кожного працівника. Оцінку індивідуальних якостей може бути проведено за допомогою тестування, аналізу анкетних даних, спостереження, інтерв'ювання, співбесіди, оцінних листів, ранжирування та ін. Оцінку праці працівника може бути проведено за допомогою фотографії робочого дня, хронометражу, фото-хронометражу, шкали вимог та ін. Оцінку результатів праці може бути проведено за допомогою цільового методу, методів експертних оцінок і т. д. [21] (табл. 4).

Таблиця 4

Методика аналізу трудового потенціалу

Напрямки аналізу	Методика аналізу	Використання результатів
Динаміка кількісних та якісних характеристик персоналу	Порівняння показників за окремими складовими трудового потенціалу у звітному та попередньому періодах	Оцінка результативності заходів, проведених з метою зміни характеристик трудового потенціалу
Відповідність фактичного рівня трудового потенціалу необхідному	1) за показниками, що заплановані, шляхом порівняння фактичного та планового значень показника;	Управлінські рішення щодо корегування кадрової політики з метою зміни трудового потенціалу у необхідному напрямку
	2) порівняння необхідного рівня показника та фактичного значення (наприклад, середнього розряду робіт та середнього розряду робітників)	
Ступінь використання трудового потенціалу	Порівняння фактичного значення показника із потенційно можливим (наприклад, кількість фактично відпрацьованих людино-днів із максимально можливим значенням середнього розряду виконаних робіт із середнім розрядом робітників)	Заходи щодо більш повного використання можливостей працівників

Однією з основних характеристик та елементів виробничого потенціалу є інформація.

Інформаційними ресурсами є: дані (або вихідна інформація); технологія (сукупність інформації, що характеризує процес переробки ресурсів та знань у корисний результат); продукт (інформація, обробку якої в рамках підприємства повністю завершено). У рамках виробничого потенціалу, крім власне інформаційних ресурсів і знань персоналу, інформація включає різноманітні компоненти, що становить зміст заходів в галузі удосконалення організації виробництва, праці та управління [22].

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

Показниками оцінки стану є:

ступінь забезпеченості інформацією структурних підрозділів та керівників підприємства;

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

наявність сучасних технологій інтерпретації інформації, що надходить.

Оцінку рівня використання "інформаційної" складової виробничого потенціалу може бути визначено сукупністю показників [1].

Контрольні запитання

1. За якими характеристиками може бути описано та діагностовано виробничий потенціал підприємства?

2. Охарактеризуйте етапи життєвого циклу виробничого процесу на підприємстві за умови використання різних за рівнем мінливості технологій?

3. За якими показниками оцінюються елементи виробничого потенціалу підприємства?

4. Що відображає виробничий потенціал підприємства?

5. Як може бути визначено оцінку рівня використання "інформаційної" складової виробничого потенціалу?

Література: основна [1; 6; 12; 17]; додаткова [20; 21; 22]

Тема 8. Фінансова діагностика підприємства

8.1. Фінансова діагностика: основні положення, інструментарій фінансової діагностики

Фінансова діагностика підприємства — це визначення поточного стану підприємства та динаміки його змін, можливих шляхів вирішення проблем за результатами розрахунків, оцінки та інтерпретації комплексу фінансових показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства.

Джерелами інформації для діагностики фінансового стану підприємства є його фінансова звітність (бухгалтерський баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів), а також статистична та оперативна звітність; планова інформація (бізнес-план), нормативна інформація, інформація про технічну підготовку виробництва, висновки експертів, результати різних опитувань і т. д [22].

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

Основні завдання, що вирішуються при проведенні фінансової діагностики:

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

виявлення тенденцій і закономірностей у розвитку підприємства за досліджуваний період;

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

виявлення резервів, які підприємство може використовувати для поліпшення фінансового стану [12].

Основними напрямками аналізу є:

аналіз структури балансу та чистого оборотного капіталу;

аналіз ліквідності та фінансової стійкості;

аналіз прибутковості та структури витрат, аналіз грошового потоку, аналіз оборотності;

аналіз ефективності діяльності підприємства.

Основні методи аналізу:

горизонтальний або аналіз тенденцій;

вертикальний;

факторний аналіз;

порівняльний;

спеціалізований аналіз [22].

Діагностування стану та результатів діяльності підприємства може проводитися в таких форматах.

Експрес-діагностика — побудова та аналіз системи взаємопов'язаних показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства з точки зору її відповідності оперативним (тактичним) цілям бізнесу.

Фінансова оцінка діяльності підприємства — побудова та аналіз системи взаємопов'язаних показників, які характеризують ефективність фінансової діяльності з точки зору її відповідності стратегічним цілям бізнесу.

Моніторинг фінансових показників – поточна аналітична діяльність та контроль обмеженої кількості показників, які характеризують результати діяльності стосовно оперативного виявлення недоліків та визначення негативних тенденцій погіршення операційної ефективності підприємства.

Процес проведення фінансового аналізу, як і будь-який інший складний процес, повинний мати свою технологію – послідовність кроків, спрямованих на виявлення причин погіршення стану підприємства і важелів його оптимізації [9].

Фінансова діагностика підприємства здійснюється в три етапи.

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

На цьому етапі необхідно охарактеризувати стан підприємства на поточний момент часу та динаміку його змін, визначити, які параметри роботи підприємства є прийнятними в умовах роботи, тобто їх необхідно зберігати на сформованому рівні, які є незадовільними і вимагають оперативного втручання та корегування.

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

ників, а не причин виникнення проблем.

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

До основних проблем у фінансовому стані підприємства відносяться такі:

1. Низька платоспроможність. Це означає, що у підприємства найближчим часом може не вистачити або вже не вистачає коштів для того, щоб вчасно розплачуватися за своїми зобов'язаннями, а також наднормативні заборгованості перед бюджетом, персоналом, кредиторами. Про можливі проблеми з погашенням зобов'язань свідчить зниження коефіцієнтів ліквідності.

2. Недостатнє задоволення інтересів власника. Це означає, що власник одержує доходи, неадекватно малі своїм вкладенням. Наслідком такої ситуації може бути і невдоволення менеджментом підприємства та поява бажання вийти з нього. Про можливі проблеми з віддачею на вкладений у підприємство капітал свідчить зниження показників рентабельності.

3. Зниження фінансової незалежності або низька фінансова стійкість. Це загрожує можливими проблемами в погашенні зобов'язань у майбутньому. Про можливі проблеми зі зростаючою залежністю підприємства від кредиторів свідчить зниження коефіцієнтів автономії.

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

На цьому етапі з'ясовуються причини змін показників та визначаються важелі їх оптимізації. Необхідно встановити не тільки причини проблем, але і причини успіхів. При цьому важливо визначити, у якій області лежать ці причини – результати діяльності або використання результатів; які дії самого підприємства або зміни зовнішнього середовища призвели до них.

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

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

нерациональне управління результатами діяльності (або фінансами).

З'ясування того, яка із зазначених вище причин призвела до погіршення фінансового стану підприємства, має принципове значення. У залежності від цього здійснюється вибір управлінських рішень, спрямова-

них на оптимізацію фінансового стану організації.

Однак, визначити, у якій з перерахованих областей лежить причина зниження фінансових показників, не означає провести повноцінний фінансовий аналіз. Необхідні подальші уточнення причин – до рівня конкретних дій підприємства або зовнішнього середовища. Також необхідні управлінські рекомендації з поліпшення стану підприємства.

Етап 3. Розробка програми дій на майбутнє.

На цьому етапі формується підсумковий набір управлінських рекомендацій, рішень, реалізація яких дозволить покращити, зміцнити фінансовий стан підприємства. Комбінації рішень можуть бути досить різноманітними та змінюватися за періодами.

При складанні аналітичної записки за результатами діагностики бажано дотримуватись такого: розгляд кожного напрямку аналізу повинен включати формальну (описову) та резюмуючу частини. Формальна частина має містити опис методології розрахунку та економічного змісту показників та коефіцієнтів. Для показників, які можна розрахувати декількома способами, показується обраний аналітиком варіант розрахунку. Це необхідно для адекватної оцінки абсолютної величини показників. Резюмуюча частина передбачає інтерпретацію отриманих значень щодо підприємства, яке розглядається: порівняння з нормативними (припустимими) значеннями, виявлення причин погіршення фінансового стану підприємства та резервів його оптимізації [21].

8.2. Діагностика підприємства за допомогою показників його фінансової діяльності

Діагностування результатів діяльності та стану підприємства за допомогою фінансових коефіцієнтів може проводитися за такими напрямками:

- операційний аналіз;
- аналіз оборотності;
- аналіз платоспроможності;
- аналіз фінансової стійкості;
- аналіз ефективності діяльності підприємства [5].

У процесі діагностування підприємства проводиться порівняння розрахованих фінансових коефіцієнтів з нормативними. Операційний аналіз здійснюється за допомогою коефіцієнтів, описують динаміку продажів підприємства та ступінь ефективності цих продажів стосовно

генерування прибутку підприємства за проміжок часу. Коефіцієнт зміни валових продажів дає кількісну характеристику збільшення обсягу продажів поточного періоду стосовно обсягу валових продажів попереднього періоду. Для одержання більш об'єктивної характеристики необхідно порівняти цей показник з темпом споживання продукції, що випускається підприємством у цілому на ринку. Якщо темп споживання ринком продукції підприємства менше, ніж співвідношення характеристики збільшення обсягу продажів поточного періоду щодо обсягу валових продажів попереднього періоду, це свідчить про те, що підприємство потіснило своїх конкурентів на цьому ринку, розширивши свій ринковий сегмент. Якщо при всіх інших рівних умовах темп росту споживання ринку більше співвідношення, то це говорить про те, що підприємство "поступилося" рядом своїх ринкових позицій [17].

Коефіцієнт валового доходу показує, яку частку валовий дохід (що залежить від співвідношення цін, обсягу продажів і собівартості проданої продукції) займає у виторзі підприємства. Коефіцієнт валового доходу зображує здатність менеджменту підприємства керувати виробничими витратами (вартістю сировини та прямих матеріалів, витратами на пряму працю і виробничими накладними витратами).

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

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

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

Аналіз динаміки зміни показників оборотності дозволяє одержати інформацію, що характеризує ефективність роботи підприємства. Абсолютне чи відносне зростання оборотних коштів може свідчити про розширення виробництва або про дію фактора інфляції. Уповільнення оборотності оборотних коштів може вказувати на зростання їх розміру. Кіль-

кість оборотів характеризує можливість використання оборотних коштів: чим вищий цей показник, тим краще працює підприємство. Проте, більш інформативними є періоди обороту активів (поточних і постійних) і поточних пасивів, що розраховуються в днях.

Період обороту кожного з елементів поточних активів (аванси постачальникам, матеріальні запаси, незавершене виробництво, готова продукція, дебіторська заборгованість) відбиває тривалість періоду (у днях), протягом якого гроші "зв'язані" у даному виді активів.

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

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

Період оборотності дебіторської заборгованості показує середній строк сплати покупцями виставлених рахунків за відвантажену продукцію або тривалість відстрочки платежів, яка надається покупцям. У процесі аналізу слід вивчити динаміку, склад, причини та давність створення дебіторської заборгованості, визначити та виключити частку сумнівних боргів із розрахунку періоду обігу виставлених рахунків. Зростання періоду оборотності дебіторської заборгованості говорить про зменшення платоспроможності дебіторів або про зниження вимог до дебіторів. Однозначна оцінка управлінської діяльності у зв'язку з такою зміною неможлива: іноді варто піти на поступки покупцям у відношенні термінів оплати, щоб зберегти сегмент ринку або опанувати новим сегментом [5].

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

Період обороту кожного з елементів поточних пасивів (поточна заборгованість перед постачальниками, поточна заборгованість перед бюджетом, поточна заборгованість із заробітної плати, авансові платежі покупців) відбиває тривалість періоду (у днях), протягом якого підприємство має можливість розпоряджатися даним джерелом фінансування. Сума періодів обороту елементів поточних пасивів складає кредитний цикл підприємства. Чим більший кредитний цикл, тим ефективніше підприємство використовує можливість фінансування поточної діяльності за рахунок безпосередніх учасників виробничого процесу.

Різниця між витратним циклом і кредитним циклом складає чистий цикл, що характеризує організацію фінансування виробничої діяльності [5].

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

Коефіцієнти оборотності найбільш цікаво досліджувати в динаміці та у співвідношенні один з одним. Вивчення показників ділової активності в співвідношенні один з одним створює такі можливості для аналізу.

Якщо період оборотності кредиторської заборгованості менше тривалості операційного циклу, це свідчить про необхідність кілька разів цілком розраховуватися з кредиторами за той час, поки отримані (у тому числі, від них) кошти зв'язані у виробництві та у запасах. Наслідками цього є зменшення рентабельності, поступове зменшення обсягу оборотних коштів, що "вимиваються" передчасними платежами. Якщо період оборотності кредиторської заборгованості більший, ніж тривалість операційного циклу, це означає, що підприємство ефективно використовує можливості, надані відстрочкою платежів постачальникам, споживачі до моменту платежу за сировину встигають розплатитися з підприємством за продукцію, вироблену з цієї сировини. У результаті підприємство перебуває у стані, коли дефіцит оборотних коштів не може виникнути, і кожен оборот приносить додаткові кошти на розширення та розвиток виробництва [17].

Дуже важливе зіставлення тривалості операційного циклу з тривалістю виробничого циклу. Якщо перша значно більше, ніж друга, то це свідчить про низьку якість керування запасами або збутом продукції, але

може бути сигналом і про стратегічні прорахунки, якщо продукція стала накопичуватися на складі.

Мета аналізу ліквідності – оцінити здатність підприємства вчасно в повному обсязі виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. У залежності від того, які активи вибираються для забезпечення оплати, визначаються різні види показників ліквідності. Для оцінки ліквідності використовують такі показники.

Коефіцієнт загальної ліквідності, який характеризує здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання (за виключенням доходів майбутніх періодів і резервів майбутніх витрат і платежів) за рахунок усіх поточних активів.

Коефіцієнт абсолютної (миттєвої) ліквідності, що відбиває здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок вільних коштів і короткострокових фінансових вкладень.

Коефіцієнт термінової (проміжної) ліквідності, який характеризує здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок більш ліквідної частини поточних активів (грошові кошти, короткострокові фінансові вкладення, непрострочена дебіторська заборгованість (рахунки до одержання) і готова продукція на складі).

Коефіцієнт покриття середньоденних платежів коштами. Він означає, яку кількість днів платежі підприємства (собівартість реалізованої продукції (за винятком амортизації), витрати періоду, збільшення (або скорочення) приростів запасів, незавершеного виробництва, готової продукції, податкові платежі за період) покриваються наявними грошовими коштами. Велике значення має наявність чистого оборотного капіталу – різниці між оборотними активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями. Перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями свідчить про те, що підприємство не тільки здатне погасити свої короткострокові зобов'язання, має фінансові ресурси для розширення діяльності в майбутньому, але є ще привабливим для більшості інвесторів і кредиторів [21].

Щоб оцінити, чи є отримане значення показників ліквідності оптимальним, прийнятним або критичним для підприємства, у західній практиці використовується порівняльний метод, при якому розрахункові значення коефіцієнтів порівнюються із середньогалузевими. У вітчизняній практиці як орієнтир використовуються нормативні значення для коефіцієнта загальної ліквідності – більше 2, для коефіцієнта

абсолютної ліквідності – 0,2 – 0,3, для коефіцієнта проміжної ліквідності – 0,9 – 1,0. При оцінці ліквідності рекомендується звертати увагу на динаміку зміни коефіцієнтів, та визначати значення коефіцієнтів, припустимих (оптимальних) для конкретного підприємства за кожний інтервал аналізу. Припустимі значення коефіцієнта загальної ліквідності необхідно порівняти з його фактичними значеннями, на підставі цього можна зробити висновки про достатній (або недостатній) рівень загальної ліквідності підприємства [21].

Слід зауважити, що показники ліквідності значення яких нижчі за нормативні, не можна розглядати як безумовно негативну характеристику управлінської діяльності на підприємстві (вони можуть свідчити про те, що керівництво підприємства розумно використовує кредитну різницю як додатковий капітал до терміну його повернення кредиторам та не боїться ризикувати, або виникають в періоди швидкого зростання виробництва, коли всі ресурси задіяні у справу чи на перших стадіях реалізації інвестиційних проектів). Так само нормальні значення цих коефіцієнтів не дають можливості надати цій діяльності позитивну характеристику. Тому, аналізуючи ліквідність, необхідно також вивчати, хто є дебітором підприємства, яка його платоспроможність, хто є емітентом цінних паперів і т. д.

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

Діагностика фінансової стійкості підприємства передбачає оцінку умов, які характеризують (формує) картину руху коштів (їх наявність на підприємстві, напрямки та обсяги витрат, забезпеченість грошових витрат власними ресурсами, наявність резервів тощо), здатності підприємства погашати свої зобов'язання та зберігати права володіння підприємством у довгостроковій перспективі, що може бути визначено за співвідношенням власних і позикових коштів та їх структурою. Вищою формою стійкості підприємства є його спроможність розвиватися за умов змінного внутрішнього та зовнішнього середовища. Для цього підприємство повинно мати гнучку структуру фінансових ресурсів і при необхідності залучати позичкові кошти, тобто бути кредитоспроможним. Підпри-

ємство може бути кредитоспроможним за наявності в нього передумов для одержання кредиту, здатності у встановлений термін і в повному обсязі розрахуватися за раніше отримані кредити (позики) з оплатою належних відсотків, можливістю у разі необхідності мобілізувати кошти з різних джерел і т. д.

При проведенні аналізу фінансової стійкості можуть бути використані такі показники [22]:

Для фінансово стійкого підприємства коефіцієнт автономії (який порівнює власний і позиковий капітал підприємства) повинний бути більший 1, щоб у випадку одночасного відклику коштів всіма кредиторами, підприємство, реалізувавши активи, змогло розплатитися за зобов'язаннями та зберегти за собою права володіння підприємством. При оцінці також рекомендується звертати увагу на динаміку зміни коефіцієнтів та визначати значення коефіцієнтів, припустимих (оптимальних) для підприємства за кожний інтервал аналізу. Розраховані припустимі значення коефіцієнту автономії необхідно порівняти з їх фактичними значеннями. Так, якщо фактична величина коефіцієнту скорочувалася, але при цьому різниця між припустимим та фактичним значенням залишалася незмінною, рівень фінансової стійкості можна визнати збереженим [15].

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

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

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

Коефіцієнт забезпеченості запасів власними джерелами фінансування характеризує ступінь покриття запасів і витрат (незавершеного виробництва та авансів постачальникам) власними джерелами фінансування.

Проводячи дослідження, рекомендується вибирати кілька показників, що надають найбільш повну інформацію про фінансову стійкість підприємства – наприклад, коефіцієнт автономії та чистий оборотний капітал (абсолютна величина та частка ЧОК у загальних активах). Додаткові коефіцієнти розраховуються при необхідності, наприклад, при

підготовці звіту для зборів акціонерів або за вимогою інвесторів [19].

Розрахунок основних показників фінансової стійкості рекомендується доповнювати аналізом показників самофінансування.

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

Коефіцієнт самофінансування показує, яка частина чистого прибутку підприємства спрямована на його розвиток, тобто на збільшення накопиченого капіталу. Якщо основним напрямком використання чистого прибутку є інші цілі (низький коефіцієнт самофінансування або стійка тенденція на його зниження), можна зробити висновок, що підприємство недостатньо ефективно використовує потенціал збільшення власних джерел фінансування. Використовуючи дані аналітичного обліку, рекомендується проаналізувати інші напрямки використання чистого прибутку та оцінити можливості їх скорочення (або відмова). Значення коефіцієнта, що перевищує 100%, свідчить, що зростання накопиченого капіталу пов'язане не тільки з використанням чистого прибутку на розвиток підприємства, але і з ростом інших складових накопиченого капіталу. При негативних значеннях чистого прибутку або негативних приростах накопиченого капіталу розраховувати коефіцієнт самофінансування не має сенсу. Приріст власного капіталу може бути спрямований на фінансування постійних активів або на фінансування оборотного капіталу [5].

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

Для характеристики фінансового менеджменту підприємства може бути використаний коефіцієнт забезпеченості довгострокових активів власними коштами, що визначає ступінь покриття постійних активів інвестованим капіталом (власний капітал + довгострокові зобов'язання). Для фінансово стійкого підприємства коефіцієнт забезпеченості довгострокових інвестицій повинний бути більше 1. Значення коефіцієнта мен-

ше 1 говорить про те, що за рахунок позикових коштів фінансується весь оборотний капітал і частина постійних активів. У цьому випадку фінансовий стан підприємства є хитливим і виникає серйозна загроза проблем з погашенням позикових засобів. Коефіцієнт забезпеченості довгострокових інвестицій, що не досягає 1, може бути індикатором ризикованої інвестиційної політики (масштаби інвестицій перевищують фінансові можливості підприємства) [1].

При недостатньому обсязі власних джерел фінансування рекомендується проаналізувати можливості збільшення власного капіталу підприємства. У цьому випадку особливо актуальним стає аналіз прибутковості, виявлення та оцінка причин, що вплинули на зміну "запасу міцності" підприємства [22].

Мета аналізу рентабельності – оцінити здатність підприємства приносити дохід на вкладений капітал. Характеристика рентабельності підприємства базується на розрахунку таких показників:

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

рентабельність усього капіталу показує, скільки чистого прибутку без урахування вартості позикового капіталу припадає на гривню вкладеного в підприємство капіталу;

рентабельність власного капіталу характеризує ефективність використання вкладених в підприємство власних коштів та показує скільки чистого прибутку зароблено кожною гривнею власного капіталу. Цей показник оцінюють у порівнянні з розміром доходу (відсотків) на капітал, який можна одержати шляхом вкладення того ж капіталу в інші цінні папери (акції інших підприємств) або розміщення на банківських депозитах;

рентабельність фінансових інвестицій, що визначається як відношення доходів за цінними паперами та від участі у спільній діяльності до величини довгострокових та короткострокових фінансових інвестицій, показує наскільки ефективно підприємство здійснює інвестиційну політику [17].

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

Представлення показників рентабельності в річному вимірі найбільш зручно. Вартість капіталу на ринку (процентні та депозитні ставки) і

макроекономічне оточення (інфляція, ставка рефінансування) характеризуються показниками в річному вираженні. Приведення показників до річного виміру здійснюється за допомогою співмножника (360/Інтервал аналізу в днях).

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

За результатами діагностики можливі висновки: наскільки успішно підприємство працює в порівнянні з конкурентами; які зміни у стані підприємства в порівнянні з попередніми періодами (погіршився або покращився); чи є прийнятними в існуючих умовах показники роботи підприємства [6].

Контрольні запитання

1. Визначте особливості проведення фінансової діагностики за етапами.
2. Як правильно скласти аналітичну записку за результатами діагностики?
3. Які існують обмеження щодо використання даних форм фінансової звітності в процесі фінансової діагностики?
4. Які особливості проведення діагностики стану підприємства за допомогою балансу та звіту про фінансові результати?
5. Дайте визначення поняттю “фінансова діагностика підприємства”.

Література: основна [1; 5; 9; 12; 15; 17]; додаткова [19; 21; 22]

Тема 9. Економіко-статистична діагностика безпеки підприємства

9.1. Характеристика економічної безпеки підприємства

Безпека підприємства – це містке, комплексне поняття. У загальному вигляді, її можна визначити як відсутність різного роду небезпек і загроз, або наявність можливостей щодо їх попередження, захисту своїх інтересів та недопущення втрат нижче критичної межі [22].

Проблеми власної економічної безпеки виникають перед кожним підприємством як за умов стійкого розвитку (підтримка ритмічності виробництва та збуту продукції, запобігання матеріального та/або фінансового збитку, захист від несанкціонованого доступу до конфіденційної ін-

формації та руйнування комп'ютерних баз даних, протидія несумлінній конкуренції та кримінальним проявам), так і в кризові періоди (руйнування потенціалу підприємства (виробничого, інноваційного, ресурсного, організаційного).

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

Криза на будь-якому підприємстві – це економічний процес, протікання якого визначено в часі [21].

Перша стадія кризи – падіння граничної ефективності капіталу, показників ділової активності підприємства, зниження рентабельності та обсягів прибутку, внаслідок цього погіршується фінансове стан підприємства, скорочуються фінансові можливості розвитку.

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

Четверта стадія – стан гострої неплатоспроможності. Немає можливості профінансувати навіть скорочене відтворення та платежі за попередніми зобов'язаннями. Виникає реальна загроза зупинки або припинення виробництва, а потім і банкрутства. У цій ситуації діагностика з використанням коефіцієнтів платоспроможності та забезпеченості власними оборотними коштами дозволяє встановити фінансову неспроможність і можливість нейтралізувати її через процедуру банкрутства [12].

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

1) зовнішні, на які воно не в змозі впливати або його вплив обмежений: *соціально-економічні фактори* загального розвитку країни: тип економічної системи; темп і розміри інфляції; нестабільність податкової системи; незбалансована кредитна політика або її повна відсутність; економічна невизначеність або нестабільність регулюючого законодавства; структура потреб населення; рівень доходів і нагромад-

жень населення; ріст безробіття; *ринкові фактори*: міжнародна конкуренція; зниження ємності внутрішнього ринку; посилення монополізму на ринку; нестабільність валютного ринку; величина платоспроможного попиту клієнтів-підприємств; ріст пропозиції товарів-субститутів; науково-технічний та інформаційний розвиток виробничого циклу; порушення традиційних господарських зв'язків; інші зовнішні фактори: політико-правова нестабільність і стихійні лиха; погіршення криміногенної ситуації;

2) внутрішні, що виникають в результаті діяльності самого підприємства: *управлінські*: помилкова ринкова філософія підприємства; відсутність або неправильні принципи її дії; високий рівень комерційного ризику; недостатнє знання кон'юнктури ринку; неефективний фінансовий менеджмент; погане управління витратами виробництва; відсутність гнучкості в управлінні; невідповідність рівня управлінської та організаційної культур підприємства його технологічній структурі; недостатньо якісна система бухгалтерського обліку та звітності; *виробничі*: нераціональне використання ресурсів і низька якість продукції; незабезпеченість єдності підприємства як майнового комплексу; застарілі та зношені основні фонди; низька продуктивність праці; високі енерговитрати; перевантаженість об'єктами соціальної сфери; *ринкові*: низька конкурентоспроможність продукції; залежність від обмеженого кола постачальників і покупців.

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

Боротьба підприємства за виживання в кризових умовах вимагає взаємозв'язку організаційних, правових, фінансових і управлінських аспектів [21].

9.2. Механізми забезпечення належної економічної безпеки підприємства

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

Складовими елементами системи є: об'єкт безпеки, суб'єкт безпеки,

механізм безпеки, а також практичні дії щодо забезпечення безпеки.

До *об'єктів безпеки* відносяться: різні види діяльності підприємства (виробнича, комерційна, управлінська, постачальницька, інвестиційна, фінансова); майно та ресурси підприємства (фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, інтелектуальні, виробничі фонди); персонал підприємства (його керівництво, співробітники, що володіють інформацією, яка становить комерційну таємницю та інше) [1].

Суб'єктів забезпечення безпеки підприємства можна поділити на дві групи: ті, що входять до структури самого підприємства (спеціальні суб'єкти – служба безпеки або охорона, рятувальна служба, інші; напів спеціальні суб'єкти – юридичний відділ, фінансова служба та інші; інший персонал підприємства), ті, що знаходяться за межами підприємства та не підпорядковуються його керівництву (державні органи – законодавчі, виконавчі, судові, правоохоронні, науково-освітні заклади, інші; недержавні організації – приватні охоронні та детективні агенції, аналітичні центри, інформаційні служби, інші; кримінальні структури) [8].

Механізм безпеки – це об'єктивно обумовлена послідовність дій (логічних етапів) щодо забезпечення належної економічної безпеки підприємства.

До них відносяться: закони, правові норми, спонукальні мотиви та стимули, методи, заходи, сили та засоби.

Завдання, що вирішуються завдяки механізмам забезпечення належної економічної безпеки:

прогнозування можливих загроз економічній безпеці підприємства;

організація діяльності щодо попередження можливих загроз;

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

організація діяльності щодо реагування на загрози, що виникли.

Організація та функціонування *комплексної системи забезпечення економічної безпеки* повинні базуватися на таких принципах: комплексності або системності; безперервності; законності; сполучення превентивних та реактивних заходів; диференційованості; сполучення гласності та конфіденційності; компетентності; економічної доцільності [5].

Складові системи забезпечення економічної безпеки визначаються двома факторами:

1) потенційним складом та структурою загроз;

2) фінансовими можливостями підприємства.

Постійне посилення дії факторів, що загрожують економічній безпеці підприємства, потребує створення системи моніторингу стану та динаміки розвитку підприємства з метою завчасного попередження небезпек та загроз і вживання необхідних заходів щодо захисту та протидії [22]. Основні цілі моніторингу повинні бути такими:

- оцінка стану та динаміки розвитку виробництва підприємства;
- виявлення деструктивних тенденцій і процесів розвитку потенціалу виробництва;
- визначення причин, джерел, характеру, інтенсивності впливу загрозливих факторів на потенціал виробництва;
- прогнозування наслідків дії загрозливих факторів;
- системно-аналітичне вивчення сформованої ситуації та тенденцій її розвитку, розробка цільових заходів щодо захисту підприємства від загроз.

При здійсненні моніторингу повинний діяти принцип безперервності спостереження за станом об'єкта моніторингу з урахуванням фактичного стану і тенденцій розвитку його потенціалу, а також загального розвитку економіки, політичної обстановки та дії інших загальносистемних факторів [22].

Контрольні запитання

1. Визначте зовнішні та внутрішні джерела загрози на підприємстві.
2. За якими симптомами та ознаками можна визначити кризові ситуації на підприємстві?
3. Які основні методичні підходи до діагностики економічної безпеки підприємства?
4. Що таке “безпека підприємства”?
5. Назвіть основні цілі моніторингу.
6. Дайте визначення поняття “механізм безпеки”.

Література: основна [1; 5; 8; 12]; додаткова [21; 22; 23]

Тема 10. Економіко - статистична діагностика економічної культури підприємства

10.1. Сутність та елементи організаційної культури підприємства

Організаційна культура визначається як система прийнятих на підприємстві цінностей, переконань і норм, сформованих з часом під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів, засвоєних або розроблених визначеною групою, що виявилися досить ефективними, щоб вважатися коштовними, а тому передаватися новим членам як правильний образ сприйняття, мислення та ставлення до конкретних проблем. Вона включає як управлінські функції, так і характеристики підприємства [5]. Організаційна культура включає такі компоненти:

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

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

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

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

5) психологічний клімат на підприємстві, з яким стикається людина при взаємодії з її співробітниками (рис. 4).



Рис. 4. Елементи організаційної культури підприємства

Артефакти є самим поверхневим рівнем, що включає всі прояви, які

можна побачити, почути та відчути при входженні в нову організацію з незнайомою культурою. Вони містять у собі зримі групи, такі як: мова організації; технологія та продукти діяльності; її стиль, втілений в манері спілкування, емоційній атмосфері, міфах та історіях, пов'язаних з організацією; опис прийнятих цінностей; зовнішні ритуали; корпоративні свята та церемонії. Також в цей рівень включаються видима поведінка групи та відповідні організаційні процеси [17].

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

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

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

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

Культура як набір базових уявлень визначає, на що варто звертати увагу, в чому зміст тих чи інших предметів і явищ, якою повинна бути реакція на те, що відбувається, які дії варто починати в тій або іншій ситуації [21].

О. Погорадзе пропонує таку структуру культури виробництва та визначення її основних елементів:

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

2) культура засобів праці та трудового процесу характеризують такі елементи, як впровадження новітніх досягнень науки та техніки у виробництво, рівень механізації та автоматизації, якість устаткування та інструментів, ритмічність і планомірність роботи підприємства, рівень матеріально-

технічного забезпечення, якість продукції, використання передових методів праці, методи оцінки результатів праці, забезпечення дисципліни;

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

4) культура управління визначають методи управління, стиль керівництва, індивідуальний підхід, сприйняття персоналу як надбання підприємства, професіоналізм керівників, включаючи комунікативну компетентність, методи стимулювання, підвищення рівня задоволеності працею;

5) культура працівника, яку можна подати як сукупність моральної культури (яка виявляється в поведінці людини, знанні етикету, правил поведінки, гарних манер), та культури праці (яка визначається рівнем освіти та кваліфікації працівника, його ставленням до праці, дисциплінованістю (технологічною та трудовою), ретельністю, творчістю на робочому місці) [9].

Організаційна культура проявляється в трьох зрізах: моделі виконання робіт, моделі ділової взаємодії і моделі міжособистісного спілкування. Кожна з моделей характеризується низкою елементів.

1. Елементи моделі виконання роботи відбивають змістовні аспекти управління та виконання:

яким чином приймаються стратегічні, тактичні й оперативні рішення на підприємстві?

чи є всередині підприємства угруповання з різними цілями?

яка адміністративна структура підприємства?

яким чином цілі та завдання кожного рівня доводяться до виконавців?

як організована функціональна взаємодія на підприємстві?

яка ступінь волі та ініціативи виконавців на різних рівнях, наскільки вони приймають на себе відповідальність?

як здійснюється контроль за досягненням цілей і виконанням завдань та їх оцінка?

які вимоги до якості та ефективності праці, як оцінюються та компенсуються витрати співробітників?

на підставі яких даних провадяться зміни в системі управління підприємством?

як часто відбуваються нововведення, удосконалюються технології, впроваджується нова техніка?

2. Елементи моделі ділової взаємодії визначають, у якій формі

здійснюється ділова комунікація між співробітниками:

як здійснюється передача інформації?

у якому вигляді передається інформація?

як проводяться наради?

як робляться доповіді та повідомлення?

як відбуваються обговорення?

3. Елементи, що визначають моделі міжособистісного спілкування:

чи склалися на підприємстві групи з подібними захопленнями?

наскільки співробітники цікавляться особистим життям інших і розповідають про свої успіхи, проблеми, захоплення?

з чого починається робочий день?

як прийнято проводити перерви?

як прийнято проводити час поза роботою? [16]

Описати культуру підприємства можна за такими складовими:

1. Організаційні механізми (процедури, правила, інструкції) — через:

критерії і процедури відбору;

систему мотивації;

структуру повноважень;

стандарты роботи;

навчання та розвиток персоналу;

формалізацію відносин;

механізм прийняття рішень;

структуру комунікацій;

чіткість у розподілі функцій.

2. Персонал як носій організаційної культури через:

цінності;

характер взаємин;

відношення до організації;

відношення до роботи;

кваліфікацію;

якість роботи, тощо.

10.2. Моделі і типи організаційної культури

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

Модель Г. Харрісона розрізняє чотири типи організації з культурою, що орієнтуються на:

ролі;
завдання;
людину;
владу.

Критеріями аналізу було обрано:

процес розподілу влади;
ціннісні орієнтації особистості;
відносини робітника в організації;
структуру організації та характер її діяльності на різних етапах еволюції.

Корпоративна культура, орієнтована на ролі

У центрі уваги – процедури і правила. Особливо виділяються ієрархія і статус. Працівники просуваються по службі з чітко визначеними кар'єрними шляхами.

Цінності – стабільність, респектабельність, компетентність. Організація не може швидко адаптуватися до змін, їй бракує гнучкості.

Корпоративна культура, орієнтована на задачу

У центрі уваги – гнучкість, швидкість, здатність справлятися з новими ситуаціями та адаптуватися до них. Структурні функції та дії організації оцінюються в залежності від внеску в надзадачі. Влада вважається законною, якщо вона заснована на відповідних знаннях і компетенції. Кар'єра працівника залежить від здатності справлятися з більш складними змінами та завданнями.

Корпоративна культура, орієнтована на людину

Сама організація – це засіб для виконання бажання її членів, які вони можуть виконати самі. У центрі уваги – вміння і потенціал окремих працівників. Кар'єра працівника залежить від якості його роботи та досягнень.

Корпоративна культура з орієнтацією на владу (силу)

У центрі уваги – зростання організації, намагання стримувати навколишнє оточення, гальмування опору. Керівники докладать усі зусилля, щоб встановити абсолютний контроль над підлеглими. Працівники борються за стратегічні посади, кар'єра складається відповідно до їх положення [5].

Я. Хармс зобразив моделі у вигляді Х-вікна.

Г. Хофстед розробив модель, яка порівнює культури різних країн за такими чотирма параметрами:

1. Індивідуалізм/колегіальність (IND).

Індивідуалізм припускає, що людина діє виходячи зі своїх власних інтересів, а також інтересів найближчих до нього людей. Організація

підключається про задоволення запитів співробітника, вимагаючи від нього, у свою чергу, повного та безумовного підпорядкування.

2. Зона влади (Power Distance, PDI).

Сфера поширення влади як елемента культури визначається простором, у межах якого навіть найменш наділений владою співробітник в організації усвідомлює нерівноправність у розподілі влади. В середині підприємства даний критерій включає виплати, право власності, атрибути посади.

3. Зменшення (усунення) невизначеності (Uncertainty Avoidance, UIA).

Суспільні правила, розпорядження, норми поведінки покликані допомогти членам організації та суспільства зменшити невпевненість та невизначеність. Проте культура, позбавлена сприйняття невизначеності, відрізняється активністю, агресивністю та нетерпимістю.

4. Мужність/жіночість (MAS).

Індекс мужності демонструє те, наскільки організація віддає перевагу чоловічим цінностям (самоствердження, успішність, матеріальний успіх, конкуренція, честолюбство) у порівнянні з жіночими (професійна безпека, підтримка соціальних контактів, якість життя) [21].

К. Камероном і Р. Куїном запропонована рамкова конструкція конкуруючих цінностей за двома вимірами.

Перший – відокремлює критерії ефективності, що підкреслюють гнучкість, дискретність і динамізм, від критеріїв, що оцінюють стабільність, порядок і контроль.

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

Ієрархічна культура

Ключовими цінностями успіху є чіткий розподіл повноважень щодо прийняття рішень, стандартизовані правила і процедури, механізми обліку та контролю.

Ринкова культура

Акцент на зовнішніх позиціях та контролі. Головні установки бізнесу – прибутковість, підсумкові результати, сила в ринкових нішах, безпечні споживчі бази. Стрижневі цілі – конкурентоспроможність і продуктивність.

Кланова культура

Типовими характеристиками підприємств цього типу є бригадна

робота, програми залучення найманих робітників у бізнес і корпоративні зобов'язання перед ними.

Адхократична культура

Ключовими цінностями успіху є виробництво/надання унікальних оригінальних продуктів і/або послуг, швидка адаптація до нових можливостей [7].

Контрольні запитання

1. Визначте компоненти організаційної культури?
2. Які методи, прийоми та способи використовують при проведенні культурологічної діагностики?
3. Сформулюйте основні корпоративні цінності та норми.
4. Назвіть ключові цінності успіху.
5. Назвіть типові характеристики підприємств кланової культури.

Література: основна [5; 9; 12; 16; 17]; додаткова [21; 22; 23].

Рекомендована література

Основна

1. Адамов П. Е. Экономика и статистика фирм. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 136 с.
2. Афанасьев Н. В. Экономика предприятия: Учебно.-метод. пособие для самост. изуч. дисц. / Н. В. Афанасьев, А. Б. Гончаров; [Под ред. проф. Н. В. Афанасьева. – Харьков: ИД "ИНЖЭК", 2004. – 410 с.
3. Вартанов А. С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 80 с
4. Васина А. А. Финансовая диагностика и оценка проектов. – СПб : Питер, 2004. – 448 с.
5. Герасименко С. С. Статистика: Підручник / С. С. Герасименко, А. В. Головача, А. М. Єріна. – К.: КНЕУ, 2000. – 468 с.
6. Голуб Л. А. Социально-экономическая статистика: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Гуманитарный издательский центр ВЛАДОС, 2003. – 272 с.
7. Гусаров В. М. Статистика: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 464 с.
8. Єріна А. М. Економічна статистика /А. М. Єріна, О. К. Мазуренко. – К.: ТОВ "УВПК ЕксОб", 2002. – 232 с.

9. Єріна А. М. Статистика: Навч.-метод. посібник для самот. вивч. дисц. / А. М. Єріна, Р. М. Моторин, А. В. Головач. – К.: КНЕУ, 2001. – 448 с.
10. Забродский В. А. Диагностика финансовой устойчивости функционирования производственно-экономических систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Харьков: Бизнес Информ, 2000. – 108 с.
11. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; [Под ред. И. В. Андреевой: Пер. с англ. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
12. Моторин Р. М. Система національних рахунків: Навч. посібн. / Р. М. Моторин, Т. М. Моторина. – К.: КНЕУ, 2001. – 336 с.
13. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. – Харків: Основа, 1999. – 620 с.
14. Раппопорт В. Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. – М.: Экономика, 1988. – 128 с.
15. Статистика финансов: Учебник / Под ред. проф. В. Н. Салина. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 352с.
16. Уманець Т. В. Статистика: Навч. посібник / Т. В. Уманець, Ю. Б. Пігарєв. – К: Вікар, 2002. – 620 с.
17. Уманець Т. В. Статистика: Навч. посібник / Т. В. Уманець, Ю. Б. Пігарєва. – 2-ге вид., випр. – К.: Вікар, 2003. – 624 с.
18. Фещур Р. В. Статистика: теоретичні засади і прикладні аспекти. Навч. посібник / Р. В. Фещур, А. Ф. Барвінський. – Львів: Інтелект-Захід, 2003. – 576 с.

Додаткова

19. Тренин Н. Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление: Учебн. пособие для вузов. – М.: Изд. "ПРИОР", 2002. – 240 с.
20. Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства / Пер. з англ. – К.: Всесвіт; Наукова думка, 2001. – 368 с.
21. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебн. пособие. – М.: Изд. Эксмо, 2004. – 544 с.
22. Швиданенко Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: Монографія / Г. О. Швиданенко, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2002. – 192 с.
23. Экономика предприятия: Учебн. пособие / Под общ. ред. д. эк. н.,

Зміст

Вступ	3
Модуль 1. Економіко-статистична діагностика як інструмент ефективного функціонування та розвитку підприємства	5
Тема 1. Методичні основи економіко-статистичної діагностики підприємства	5
1.1. Економіко-статистична діагностика: її сутність, класифікація за ознаками	5
1.2. Математико-статистичні методи діагностики підприємства	6
Тема 2. Економіко-статистична діагностика конкурентного середовища підприємства	9
2.1. Умови та чинники формування конкурентного середовища підприємства	9
2.2. Методи економіко-статистичної діагностики конкурентного середовища	13
Тема 3. Статистична оцінка протистояння фірм-конкурентів	17
3.1. Визначення пріоритетних конкурентів на ринку.	17
3.2. Карта стратегічних груп як інструмент аналізу внутрішньогалузевої конкуренції	19
Тема 4. Економіко-статистична діагностика конкурентоспроможності продукції	23
4.1. Конкурентоспроможність продукції	23

4.2. Інструментарій оцінки конкурентноздатності продукції підприємства	26
Тема 5. Економіко-статистична діагностика майна, ринкова ціна підприємства	31
5.1. Вартість господарюючого суб'єкта: концепції природи вартості; предмет, мета та принципи рейтингової оцінки	31
5.2. Підготовка інформації, яка використовується при оцінці вартості підприємства. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	33
Модуль 2. Економіко-статистична діагностика потенціалу підприємства та статистична оцінка його стану	35
Тема 6. Управлінська діагностика	35
6.1. Цілі, принципи та методи управлінського аналізу	35
6.2 Статистичне забезпечення управління роботою підприємства	39
Тема 7. Економіко-статистична діагностика виробничого потенціалу підприємства	43
7.1. Сутність, основні характеристики та складові виробничого потенціалу підприємства	43
7.2. Використання статистичних методів при оцінці виробничого потенціалу підприємства	44
Тема 8. Фінансова діагностика підприємства	51
8.1. Фінансова діагностика: основні положення, інструментарій фінансової діагностики	51
8.2. Діагностика підприємства за допомогою показників його фінансової діяльності	54
Тема 9. Економіко - статистична діагностика безпеки підприємства	64
9.1. Характеристика економічної безпеки підприємства	64
9.2. Механізми забезпечення належної економічної безпеки підприємства	66
Тема 10. Економіко-статистична діагностика економічної культури підприємства	68
10.1. Сутність та елементи організаційної культури підприємства	68
10.2. Моделі і типи організаційної культури	72
Рекомендована література	75

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ЕКОНОМІКО-СТАТИСТИЧНА ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій

Автори: **Коваль Тетяна Олександрівна**
Пономаренко Олександр Олександрович

Відповідальний за випуск **Сєрова І. А.**
Відповідальний редактор **Сєдова Л. М.**

Редактор **Дуднік О. М.**
Коректор **Дуднік О. М.**

План 2008 р. Поз. №128-К.

Підп. до друку Формат 60 × 90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.

Ум.-друк. арк. 5,0. Обл.-вид. арк. 5,75. Тираж прим. Зам. №

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи

Дк №481 від 13.06.2001 р.

Видавець і виготівник — видавництво ХНЕУ, 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9а

*Коваль Т. О.
Пономаренко О. О.*

ЕКОНОМІКО-СТАТИСТИЧНА ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій