

Л.О.Штанько

**Економічна діагностика**

КУРС (КОНСПЕКТ) ЛЕКЦІЙ

для студентів спеціальностей 7.050107, 8.050107 «Економіка підприємства» та спеціалізації «Економіка і право»  
денної та заочної форм навчання

СХВАЛЕНО

на засіданні кафедри

економіки і права

Протокол №

від

Київ НУХТ 2009

## ЗМІСТ

Тема 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	4
1.1. Сутність та класифікація економічної діагностики. ....	4
1.2. Особливості економічної діагностики. ....	7
1.3. Основні завдання та принципи економічної діагностики. ....	9
Тема 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....	12
2.1.Характеристика конкурентного середовища. ....	12
2.2. Методи діагностики середовища підприємства. ....	14
ПОЛЕ СИМ.....	15
Тема 3. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОТИСТОЯННЯ ПІДПРИЄМСТВ-КОНКУРЕНТІВ .....	19
3.1. Визначення конкурентних позицій основних фірм галузі (карта стратегічних груп) .....	19
3.2. Галузеві ключові фактори успіху.....	21
3.3. Методика діагностики галузі.....	22
Тема 4. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	28
4.1. Основні поняття та визначення конкуренції .....	28
4.2. Класифікація і типологія конкуренції.....	31
4.3. Методика діагностики конкурентоспроможності організації .....	39
Тема 5. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	45
5.1. Конкурентоспроможність продукції, її основні параметри та показники.....	45
5.2. Критерії оцінки конкурентоспроможності товарів.....	50
5.3. Методики діагностики конкурентоспроможності продукції .....	58
Тема 6 . УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА.....	67
6.1. Еволюція організаційних структур управління .....	67
6.2. Оцінка основних організаційних структур управління.....	71
6.3. Особливості управлінської діагностики .....	74
Тема 7. ДІАГНОСТИКА МАЙНА І РИНКОВА ЦІНА ПІДПРИЄМСТВА.....	77
7.1. Необхідність, завдання і принципи експертної оцінки вартості підприємства.....	77

	3
7.2. Вартість капіталу підприємства.....	79
7.3. Методичні підходи до оцінки вартості підприємства.....	81
7.3.1. Дохідний підхід в оцінці вартості підприємства .....	82
7.3.2. Майновий (витратний) підхід .....	89
7.3.3. Оцінка вартості підприємства на основі ринкового підходу.....	91
Тема 8. ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГУ.....	96
8.1. Особливості проведення діагностика маркетингу.....	96
8.2. Послідовність діагностики збутової діяльності.....	99
8.2.1. Збір необхідної інформації .....	99
8.2.2. Аналіз зібраної інформації .....	101
8.2.3. Підсумки проведеного аналізу .....	105
Тема 9. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	111
9.1. Фінансова діагностика підприємства як система підтримки прийняття управлінських рішень.....	111
9.2. Основні положення та інструментарій фінансової діагностики ....	114
9.3. Поглиблена та експрес-діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства .....	119
Тема 10. ДІАГНОСТИКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	129
10.1. Основні напрямки діагностики виробничого потенціалу .....	129
10.2. Оцінка ефективності використання основних виробничих засобів .....	135
10.3. Діагностика організації виробництва .....	138
10.4. Взаємозв'язок факторів виробничого об'єкта.....	142
Тема 11. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ..	147
11.1. Система економічної безпеки підприємства .....	147
11.2. Ризики підприємницької діяльності.....	148
11.3. Методика діагностики економічної безпеки підприємства .....	150
Тема 12. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	153
12.1. Сутність та основні складові економічної культури.....	153
12.2. Діагностика економічної культури під час проведення стратегічних змін в організації .....	154
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА .....	157

## **Тема 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

- 1.1. Сутність та класифікація економічної діагностики.
- 1.2. Особливості економічної діагностики.
- 1.3. Основні завдання та принципи економічної діагностики.

### **1.1. Сутність та класифікація економічної діагностики.**

Сучасний етап розвитку нашої держави зумовлює високі вимоги до оцінки ефективності функціонування економічних систем різних рівнів. Але основна увага приділяється саме підприємству як первинній, основній, самостійній ланці народного господарства, що створює конкретні економічні блага, а отже, є першоосновою національного багатства України.

Вивчення досвіду трансформаційних процесів у нашій державі свідчить передовсім про надто велику кількість економічно недоцільних бізнес-проектів. Звичайно, не останню роль у невдачах вітчизняних і зарубіжних бізнесменів відіграє постійна нестабільність зовнішнього середовища господарювання, але внутрішні чинники також не слід ігнорувати. Якнайповніше уявлення про ситуацію на підприємстві можна отримати лише за допомогою аналізу його фінансового стану та результатів виробничо-господарської діяльності. Для подолання хоча б частини дестабілізуючих факторів доцільно підняти економічний аналіз підприємств та організацій на якісно новий рівень.

*Основним завданням економічної діагностики є системна оцінка результативності господарської діяльності за кілька періодів, виявлення факторів, які позитивно чи негативно вплинули на неї, а також визначення реальної фінансової стійкості підприємства в цілому чи окремих аспектів його платоспроможності, кредитоспроможності, інвестиційної привабливості тощо.*

Слід зазначити, що поняття «діагностика» раніше вживалося переважно в медицині та означало мистецтво розпізнавання хвороби за її симптомами. При цьому керувалися певними правилами, що були

розроблені на основі досвіду попередніх поколінь. В економічному значенні термін «діагностика» вживався здебільшого як синонім дослідження, вивчення чинників впливу на підприємницьку діяльність. У підручнику «Антикризове управління» за редакцією Е. М. Короткова подано визначення діагностики, згідно з яким під діагностикою слід розуміти процес оцінки (на основі комплексу методичних прийомів) стану об'єкта, предмета, явища чи процесу управління, що дає змогу виявити в них слабкі ланки та «вузькі місця». Отже, **діагностика** — це процес розпізнавання й визначення негативних (кризових) явищ у діяльності підприємства на основі помічених локальних змін, установлених залежностей, а також особливо помітних явищ поточної підприємницької діяльності.

*Джерелами інформації для проведення аналізу є:*

- баланс підприємства, ф. № 1;
- звіт про фінансові результати, ф. № 2;
- звіт про рух грошових коштів, ф. № 3;
- звіт про власний капітал, ф. № 4;
- звіт про фінансові результати, дебіторську та кредиторську заборгованість, ф. № 1-Б;
- звіт із праці за попередній рік та за звітний період, ф. № 1-ПВ (строкова та заборгованість);
- звіт про використання робочого часу, ф. № 3-ПВ;
- чисельність окремих категорій працівників і підготовка кадрів, ф. № 6-ПВ;
- звіт про витрати на виробництво продукції, робіт, послуг, ф. № 5-С;
- розрахунок нормативу власних оборотних коштів;
- розшифровка дебіторської та кредиторської заборгованості;
- наявність парку обчислювальної техніки, ф. № 2-ІНФ;
- звіт про залишки та витрати матеріалів, ф. № 3-МТП (за півроку);

- звіт підприємства про продукцію, ф. № 1-П;
- звіт про рух коштів у іноземній валюті, ф. № 15-ЗЕЗ;
- звіт про товарооборот, ф. №1-торг;
- звіт про випуск, реалізацію та обіг цінних паперів, ф. № 2-Б;
- декларація про прибуток;
- декларація про ПДВ;
- бізнес-плани;
- матеріали маркетингових досліджень;
- висновки аудиторських перевірок;
- інша інформація.

Отримана із цих джерел первинна інформація опрацьовується, будуються аналітичні таблиці, розраховується система синтетичних та аналітичних показників тощо. На цій основі визначаються оптимальні співвідношення розподілу капіталу підприємства, основні резерви підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції, найдешевші (найприйнятніші) джерела фінансування, резерви поліпшення ефективності використання основного та оборотного капіталу, оптимізується організаційна структура тощо. У кінцевому підсумку, на базі дослідження всіх сторін діяльності підприємства розробляються рекомендації з удосконалення господарського механізму, підвищення ефективності його функціонування, створення та впровадження технологій контролю за фінансово-економічним станом підприємств.

#### Класифікація економічної діагностики:

1. Залежно від явищ, що підлягають фіксації:

*внутрішня діагностика;*

*зовнішня діагностика.*

2. Залежно від характеру дослідження:

*етіологічна діагностика;*

*симптоматична діагностика.*

Так, під етіологічною діагностикою слід розуміти систему аналізу економічної діяльності підприємства, що побудована за принципом «від

причини до симптому», тобто за принципом зосередження основної уваги дослідника на встановленні причинно-наслідкових зв'язків між подіями внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання. Така система діагностики дає змогу передбачати розвиток позитивних чи, навпаки, деструктивних процесів на підприємстві.

Симптоматична діагностика — це система аналізу, що передовсім фіксує позитивні чи негативні вияви різноманітних чинників, а потім досліджує їхні причинно-наслідкові зв'язки. За створення такої системи на підприємстві аналітики основну увагу приділяють достовірності та повноті фіксації змін внутрішнього та зовнішнього середовища, тобто система працює за принципом «від симптому до причини». Таким чином, процес діагностики економічної діяльності підприємства передбачає побудову системи аналізу, що уможлиблює задоволення потреб як внутрішніх, так і зовнішніх користувачів.

## **1.2. Особливості економічної діагностики.**

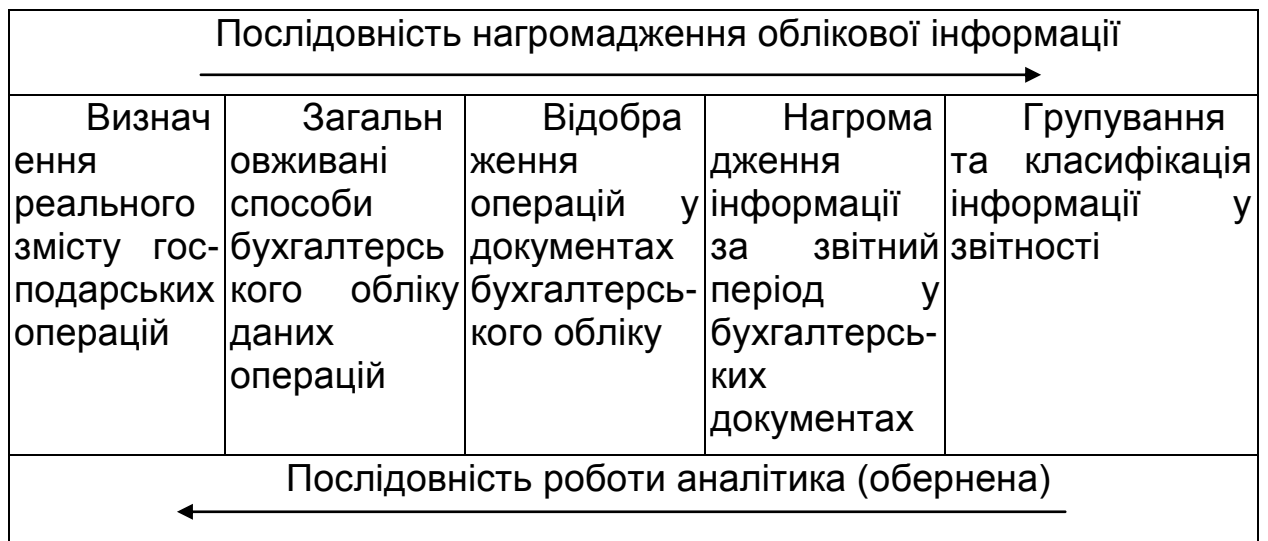
1. Процес діагностики — це не одноразова дія, а *постійна систематична діяльність*, ефективність якої значною мірою обумовлюється нагромадженням досвідом.

2. Ефективність функціонування кожного підприємства залежить насамперед від того, відповідають чи не відповідають управлінські рішення реальному стану ринкового середовища господарювання (з урахуванням власного потенціалу підприємства). Базою для обґрунтування і прийняття оптимальних управлінських рішень має бути *глибокий комплексний аналіз підприємства*. У ході такого аналізу всі сфери діяльності підприємства оцінюються з позицій досягнення максимально можливого економічного результату за рахунок оптимально ефективного (у тому числі і з погляду ліквідності, уникнення ризику банкрутства) використання наявних ресурсів, передовсім фінансових.

3. Система економічної діагностики підприємства базується на використанні алгоритмів, технологій, методів і показників економічного

аналізу, побудованих на інформаційній базі господарського обліку. З огляду на це, доцільно розглянути певні методологічні основи фінансово-економічного аналізу та господарського обліку, а потім сформулювати комплексну систему діагностики діяльності підприємства. У даному разі **під системою діагностики** слід розуміти єдність концепції, підходів, принципів, механізмів, технологій та конкретних алгоритмів постійного простежування цільових точок соціально-економічної системи підприємства.

4. У процесі дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства основним слід уважати спроможність аналітика логічно відновити господарські операції, відображені у бухгалтерській звітності, та здатність відтворити у зворотному порядку процесу нагромадження (обліку) інформації (рис. 1).



**Рис. 1. Загальна логіка роботи аналітика**

Основне завдання аналітика — реконструювати реальність, котра міститься у звітності. Для цього необхідне знання методики бухгалтерського обліку, що використовується для фіксації господарських фактів.

Основний принцип аналітичного читання фінансових звітів — *дедуктивний*, тобто рух від загального до часткового. Ми застосуватимемо його багаторазово. У ході такого аналізу ніби відтворюється історична і логічна послідовність господарських факторів і

подій, напрямки та інтенсивність їхнього впливу на результати господарської діяльності.

Практикою фінансового аналізу **сформовано основні підходи до читання фінансових звітів**. Серед них можна виділити такі:

- Горизонтальний (часовий) аналіз — порівнювання кожної позиції звітності з попереднім періодом.
- Вертикальний (структурний) аналіз — визначення структури підсумкових фінансових показників з оцінкою впливу кожної позиції на результати в цілому.
- Трендовий аналіз — порівнювання кожної позиції звітності з низкою попередніх періодів і виявлення тренду, тобто основної тенденції динаміки показника, очищеної від впливу випадкових факторів та індивідуальних особливостей окремих періодів. На основі тренду формують імовірнісні значення показників у майбутньому.
- Аналіз коефіцієнтів — дослідження співвідношень міме окремими позиціями певного звіту чи показниками з різних форм фінансової звітності, визначення щільності та характеру взаємозв'язку між ними.
- Порівняльний (просторовий) аналіз, що включає два аспекти:
  - внутрішньогосподарський аналіз зведених показників звітності за окремими напрямками діяльності, за дочірніми фірмами й підрозділами;
  - міжгосподарський аналіз показників даної фірми в контексті конкурентного середовища, галузі народного господарства.
- Факторний аналіз – дослідження впливу окремих факторів (причин) на підсумкові показники за допомогою детермінованих і стохастичних прийомів аналізу.

### **1.3. Основні завдання та принципи економічної діагностики.**

Можна назвати такі **завдання діагностики економічної діяльності** в загальній системі управління підприємством:

- 1) вивчення характеру дії економічних законів, визначення зако-

номірностей та тенденцій розвитку економічних систем мікрорівня;

2) комплексне обґрунтування всіх бізнес-проектів і стратегій підприємства;

3) контроль за досягненням цільових орієнтирів діяльності, за ефективністю використання ресурсів;

4) пошук резервів підвищення результативності економічної системи підприємства;

5) прийняття управлінських рішень з реалізації виявлених резервів.

На основі названих завдань доцільно **визначити загальні принципи діагностики:**

- інтегрованість у загальну систему аналізу — система діагностики повинна мати цільовий характер та органічно поєднувати специфіку бізнесу й пріоритети власників;

- науковий характер досліджень — у процесі діагностики доцільно орієнтуватися на використання сучасних, достатньо теоретично обґрунтованих методик і заходів, що забезпечить досягнення прийняттого рівня точності за достатньої простоти розрахунків; залежно від специфіки аналізу використання неформальних критеріїв слід максимально структурувати та аналітичне опрацювати;

- комплексність — оцінка тільки одного чи двох бізнес-проектів не може відобразити загальні результати діяльності підприємства, що зазвичай формуються у двох чи трьох взаємозв'язаних сферах; крім того, кінцеві висновки мають ураховувати весь спектр факторів впливу на об'єкт досліджень;

- системність — створення системи діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства є економічно вигідним тільки на постійній основі, що уможлиблює забезпечення достовірності оцінок одноразових економічних явищ у контексті загального економічного розвитку;

- об'єктивність — для побудови систем діагностики слід користуватися тільки точними, реальними фактами, методами та

заходами, що мінімізуватиме суб'єктивність дослідників чи неточність оцінок;

- конкретність — кожний етап аналізу чи оцінки економічних явищ повинен мати конкретне цільове спрямування;

- точність — система діагностики має на прийнятному для підприємства рівні відтворювати реальні економічні процеси (не варто забувати, що підвищення точності досліджень здебільшого зумовлює їх подорожчання, а це не завжди бажано);

- активність — діагностика повинна максимально орієнтуватися на превентивні методи, тобто самого лише визначення та усунення симптомів недостатньо для запобігання кризі;

- своєчасність — слід постійно враховувати динамічність господарської діяльності, а також статичний характер будь-яких оцінок;

- ефективність (доцільність, економічність) — експлуатуючи систему діагностики, потрібно постійно порівнювати позитивні наслідки її існування та поточні витрати на підтримування її функціонування.

#### *Питання для обговорення і контролю*

1. Сутність понять «діагностика», «економічна діагностика».
2. Класифікація економічної діагностики.
3. Інформаційна база для проведення діагностики.
4. Методи читання фінансової звітності.
5. Особливості процесу економічної діагностики, відмінності від аналізу.
6. Завдання та принципи економічної діагностики.

Література: [2; 3; 9, с. 172; 21, с. 5-15; 22, с. 16-24]

## Тема 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

- 2.1. Характеристика конкурентного середовища.
- 2.2. Методи діагностики середовища підприємства.

### 2.1. Характеристика конкурентного середовища.

Наріжним каменем аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній є ретельне вивчення конкурентної боротьби, що спостерігається в галузі. Визначення її джерел та оцінка ступеня впливу конкурентних сил. Цей крок аналізу особливо важливий, бо важко розробити повноцінну стратегію без глибокого розуміння характеру конкуренції в галузі. Професор Гарвардської школи бізнесу М.Портер довів, що стан конкуренції в галузі можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

1. Суперництвом між фірмами всередині галузі.
2. Спробами компаній з інших галузей завоювати покупців своїми товарами-субститутами.
3. Можливістю появи нових конкурентів всередині галузі.
4. Здатністю постачальників диктувати свої умови фірмі.
5. Здатністю споживачів продукції фірми диктувати свої умови.

Розрізняють такі види інтенсивної конкуренції: запекла, інтенсивна, нормально уповільнена або привабливо-слабка. Необхідно також встановити, чи буде рівень конкуренції зростати або знижуватись. Оцінюючи силу тиску на компанію конкуруючих фірм, розроблювач стратегії має ідентифікувати вид конкурентної «зброї», що визначає розвиток конкурентної боротьби, та оцінити, як суперництво впливає на ріст доходів. Вважається, що конкуренція інтенсивна, якщо дії фірм-конкурентів знижують середній прибуток у галузі. Помірна конкуренція характеризується тим, що більшість фірм отримує достатньо середній по галузі прибуток. Слабка - більшість компаній галузі може отримувати прибуток вище середнього, вкладаючи інвестиції лише у виробництво.

Різкі загострення суперництва роблять конкурентну боротьбу у галузі запеклою. У будь-якій галузі вплив на інтенсивність конкуренції визначається низкою факторів:

1. Великою чисельністю фірм-суперників, які мають спів-ставимі розміри та обсяги виробництва; велика кількість суперників збільшує вірогідність появи нових стратегічних ініціатив.

2. Повільним зростанням попиту на продукцію. На ринку зі швидкими темпами зросту конкуренція слабшає. Фірма витрачає свої ресурси на те, щоб встигати за зростаючим попитом, а не задля того, щоб перехоплювати у конкурентів споживачів. Проте коли зростання уповільнюється або споживчий попит раптово падає, компанії, які орієнтувалися на розширення виробництва, досить часто знижують ціни та використовують інші заходи нарощування продаж. В результаті виникає боротьба за частку ринку, що може виштовхнути з ринку слабкі та неефективні фірми.

3. Умовами господарювання в галузі, які можуть штовхати фірми на зниження цін або застосування інших методів збільшення обсягів продаж та виробництва.

4. Витратами на покупців при переході із споживання однієї марки на споживання іншої. Низькі витрати на зміну марки полегшують фірмам завдання перехоплення споживачів продукції конкуруючих компаній. Високі витрати при зміні марки захищають виробників від спроб суперників привернути споживачів їх продукції.

5. Незадоволеністю кількох компаній своєю часткою ринку та прагнення її збільшити за рахунок конкурентів. Фірми, позиції яких слабшають або які відчувають фінансові труднощі, часто діють агресивно, купляючи дрібні фірми-конкуренти, втілюючи нові продукти, збільшуючи витрати на рекламу, встановлюючи спеціальні ціни. Такі дії можуть загострити боротьбу за частку ринку.

6. Конкуренція посилюється пропорційно зростанню прибутку від вдалих стратегічних рішень. Чим вище потенційний прибуток, тим більша

вірогідність того, що деякі фірми будуть діяти відповідно до даної стратегії для того, щоб отримати цей прибуток. Розмір прибутку залежить від того, як швидко надійде відповідь конкурентів.

7. Конкуренція стає інтенсивною, коли витрати на те, щоб вийти з ринку, вищі, ніж залишитись на ньому, та прийняти участь у конкурентній боротьбі. Чим вищі бар'єри на шляху виходу з ринку, тим більша рішучість фірм залишитись. Незважаючи на те, що прибутки достатньо низькі і вони навіть можуть призвести до втрат.

8. Хід конкуренції тим важче передбачити, чим більше розрізняються пріоритети фірм, їхня стратегія, ресурси, особисті якості керівників та країни, де вони знаходяться.

9. Конкуренція посилюється, коли великі компанії, які діють в інших галузях, купляють близьку до банкрутства фірму в певній галузі та вживають можливих заходів задля запобігання цього банкрутства.

## 2.2. Методи діагностики середовища підприємства.

Одним з важливих методів діагностики середовища організації є так званий аналіз сильних (*Strength*) і слабких (*Failure*) місць, а також наявних шансів (*Opportunity*) і ризиків (*Threat*). В економічній літературі цей вид аналізу позначається також як SWOT-аналіз (*SWOT - analysis*). Даний вид аналізу може здійснюватися стосовно всього підприємства, його структурних підрозділів, а також у розрізі окремих видів продукції. На основі результатів аналізу ендogenous середовища розробляються рекомендації щодо:

- 1) усунення наявних слабких місць;
- 2) ефективного використання існуючого потенціалу (сильних сторін).

У результаті SWOT-аналізу екзогенного середовища виявляється позитивний і негативний вплив на підприємство **ззовні**. На основі цього виробляються пропозиції стосовно:

- 1) нейтралізації можливих загроз;
- 2) використання додаткових можливостей.

На рис. 2.1 у вигляді матриці наведено типові приклади сильних і слабких сторін вітчизняних підприємств, а також шансів і ризиків, які можуть виникнути під дією зовнішніх обставин.

	<p>Додаткові можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ринок сформований в основному за рахунок імпорту;</li> <li>• державою проводяться протекціоністські заходи, спрямовані на захист вітчизняного товаровиробника;</li> <li>• іноземні інвестори проявляють значний інтерес до галузі, до якої належить підприємство.</li> </ul>	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• криміногенні ризики;</li> <li>• інфляційний ризик (знецінення реальної вартості капіталу);</li> <li>• ризик неплатоспроможності чи банкрутства контрагентів;</li> <li>• ризик зміни податкового законодавства та накладання фінансових санкцій.</li> </ul>
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• кваліфікований інженерно-технічний персонал;</li> <li>• низькі витрати на заробітну плату;</li> <li>• наявність власних виробничих споруд;</li> <li>• прихід молодих та енергійних співробітників фінансових служб.</li> </ul>	<i>ПОЛЕ СуМ</i>	<i>ПОЛЕ СуЗ</i>
<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• інертність і зловживання керівництва підприємства;</li> <li>• крадіжки на виробництві;</li> <li>• застарілий асортимент продукції;</li> <li>• висока енергомісткість продукції;</li> <li>• неефективна діяльність служби збуту.</li> </ul>	<i>ПОЛЕ СлМ</i>	<i>ПОЛЕ СлЗ</i>

**Рис. 2.1. Матриця SWOT-аналізу**

SWOT-аналіз може бути деталізованішим і проводитися в розрізі окремих функціональних блоків діяльності, центрів затрат, видів продукції тощо. В табл. 2.1 наведена загальна схема аналізу сильних і слабких сторін у фінансовій сфері.

Таблиця 2.1

### Оцінка сильних і слабких сторін у фінансовій сфері

<b>Об'єкт аналізу</b>	<b>Сильні</b>	<b>Слабкі</b>
1. Ліквідність		
2. Прибутковість		
3. CASH-FLOW		
4. Структура капіталу		
5. Структура активів		
6. Дебіторська заборгованість		
7. Кредиторська		
8. Фінансові відносини з		
9. Реальні інвестиції		
10. Фінансові інвестиції		
11. Оборотноість оборотних		

У процесі аналізу сильні та слабкі місця підприємства слід оцінити з урахуванням основних тенденцій змін у зовнішньому щодо підприємства середовищі. Так, ліквідність підприємства на актуальну дату може бути сильною стороною підприємства, однак через деякий період внаслідок дії зовнішніх факторів вона може стати недостатньою і перетворитися на слабе місце.

Оскільки сильні та слабкі місця, як правило, є відносними величинами, в процесі аналізу їх слід порівнювати з аналогіями на підприємствах-конкурентах. Під час аналізу сильних і слабких місць визначаються критичні сфери, які під дією специфічних зовнішніх і конкурентних факторів впливають на економічні результати підприємства. Потім визначаються ключові параметри чинників, що впливають на ефективність господарської діяльності. На практиці досить часто в ході SWOT-аналізу використовуються такі методи діагностики, як

анкетування та ABC-аналізі. Результати аналізу унаочнюються у вигляді діаграм, матриць, схем, графіків.

#### *Питання для обговорення і контролю*

1. Сутність та склад конкурентного середовища підприємства
2. Діагностика сил конкуренції.
3. Основні сили конкуренції за М.Портером.
4. Оцінка інтенсивності суперництва на “центральному ринку”:  
чинники інтенсивності.
5. Потенційні конкуренти, аналіз ймовірності входження в галузь.
6. Економічні можливості постачальників ресурсів і покупців (споживачів) продукції галузі.
7. Об’єкти аналізу окремих функціональних блоків діяльності підприємства.
8. Методика проведення SWOT-аналізу середовища організації.
9. Перелік можливостей та загроз середовища.

#### *Практичні завдання для закріплення матеріалу*

*Завдання 1.* На базі наступного переліку сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз середовища його функціонування зробити SWOT - аналіз середовища підприємства. Відповідь подати у вигляді матриці, поданій на рис.2.1.

#### **Сильні сторони:**

- кваліфікований інженерно-технічний персонал;
- низькі витрати на заробітну плату;
- наявність власних виробничих споруд;
- прихід молодих та енергійних співробітників фінансових служб.

#### **Слабкі сторони:**

- інертність і зловживання керівництва підприємства;
- крадіжки на виробництві;
- застарілий асортимент продукції;
- висока енергоємність продукції;

- неефективна діяльність служби збуту.

**Можливості:**

- ринок сформований в основному за рахунок імпорту;
- державою проводяться протекціоністські заходи, спрямовані на захист вітчизняного товаровиробника;
- іноземні інвестори проявляють значний інтерес до галузі, до якої належить підприємство

**Загрози:**

- криміногенні ризики;
- інфляційний ризик (знецінення реальної вартості капіталу);
- ризик неплатоспроможності чи банкрутства контрагентів;
- ризик зміни податкового законодавства та накладання фінансових санкцій

Література: [8; 14, с. 37-68, 171-215; 23]

### **Тема 3. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОТИСТОЯННЯ ПІДПРИЄМСТВ-КОНКУРЕНТІВ**

3.1. Визначення конкурентних позицій основних фірм галузі (карта стратегічних груп).

3.2. Галузеві ключові фактори успіху.

3.3. Методика діагностики галузі.

#### **3.1. Визначення конкурентних позицій основних фірм галузі (карта стратегічних груп)**

Досвід показує, що підприємства, які працюють в одній галузі, не завжди є дійсно конкурентами. У практиці аналізу конкуренції в галузі як інструмент використовується карта стратегічних груп. Вона дозволяє співставити конкурентні позиції фірм, які працюють у певній галузі.

Стратегічна група конкурентів - це певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг, користуючись однаковими методами.

Підприємства опиняються в одній стратегічній групі, якщо вони:

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

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

3) володіють подібними стратегічними активами (конкурентними перевагами);

4) працюють в одному інтервалі параметрів «ціна-якість»;

5) мають однакові стратегічні орієнтири;

6) цілеспрямовані на одних замовників. Серед інших параметрів, що використовуються при формуванні стратегічних груп, можна виокремити наступні:

- географічне поле діяльності;
- кількість ринкових сегментів, що обслуговуються;

- різноманіття торгових марок;
- витрати на інновації;
- рівень використання виробничих потужностей;
- цінову політику;
- структуру власності.

Різні галузі мають різну кількість стратегічних груп. Отже, визначивши параметри, які необхідні для характеристики різних стратегічних груп галузі, зробимо «карту стратегічних груп галузі» в такій послідовності:

1. Оберемо найсуттєвіші характеристики продуктів або підприємств галузі та виокремимо два з них.

2. Складемо матрицю-карту з цими двома характеристиками.

3. Розрахуємо обрані характеристики по продукту або підприємству. після чого продукти або підприємства розмістимо на «карті».

4. Об'єкти, що опинились близько один до одного, об'єднуємо в одну стратегічну групу.

5. Навколо кожної стратегічної групи малюємо коло. Приклад карти стратегічних груп для світового ринку автомобілів наведено на рис 1

Формуючи «стратегічні групи» конкуруючих фірм, можна застосувати підхід «від потреб». Тоді підприємства можуть сформувати такі групи:

- орієнтовані на задоволення всього комплексу потреб і вимог, що їх висуває споживач до товару або послуги;
- спеціалізовані на задоволення специфічних потреб окремого сегмента («нішева спрямованість»);
- нових конкурентів, що запланували вихід на ринок зі своєю аналогічною продукцією;
- можливих конкурентів, що нині обслуговують інші ринки аналогічною продукцією, але поки що не планують освоїти ринок, що досліджується;
- виробників товарів-замінників, що можуть витіснити основні продукти з ринку.

Кожне підприємство самостійно приймає рішення про кількість параметрів, за якими треба порівнювати окремі підприємства. Тому карт стратегічних груп буде стільки, скільки обрано пар характеристик. Наявність карт з різними парними оцінками може сприяти виявленню рівня та типу конкуренції як у галузі загалом, так і в межах однієї стратегічної групи.

Основними конкурентами є підприємства, що входять до складу однієї стратегічної групи. Але якщо стратегічні групи на карті розташовані близько, спостерігається конкуренція і між підприємствами різних стратегічних груп. Посилення або ослаблення позицій окремих груп і підприємств усередині групи пов'язано з набуттям або втратою окремих конкурентних переваг. Зміни характеристик підприємств можуть створювати умови для переходу їх з однієї стратегічної групи до іншої. Перехід цей потребує перегляду стратегічного балансу, цілей та стратегій підприємства. Особливе значення має оцінка місця та ролі підприємства в новій для нього стратегічній групі, а також аналіз нових конкурентів.

### **3.2. Галузеві ключові фактори успіху**

Галузеві ключові фактори успіху (КФУ) - це ті дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна фірма має забезпечити задля своєї конкурентноздатності та досягнення фінансових успіхів. Визначення КФУ з урахуванням переважаючих умов розвитку галузі і конкуренції в ній - найважливіше аналітичне завдання. КФУ в різних галузях розрізняються. Крім того, з часом вони можуть змінюватись в одній і тій самій галузі під впливом змін загальної ситуації.

КФУ залежать від:

О *технології* - якість наукових досліджень, можливість інновацій у виробничому процесі, можливість розробки нових товарів, ступінь оволодіння існуючими технологіями;

О *виробництва* - низька собівартість продукції, якість продукції, високий ступінь використання виробничих потужностей. вигідне

місцезнаходження підприємства, доступ до кваліфікованої робочої сили, висока продуктивність праці;

*О реалізації продукції* - широка мережа оптових дистриб'юторів, широкий доступ до точок роздрібної торгівлі, наявність точок роздрібної торгівлі, що належать компанії, низькі витрати на реалізацію;

*О маркетингу* - висока кваліфікація співробітників відділу реалізації, доступна для клієнтів система технічної допомоги при купівлі та використанні продукції, чітке виконання замовлень покупців, різноманітність моделей та видів продукції, мистецтво продаж;

*О професійних навичок* - особливий хист, ноу-хау у галузі контролю якості, компетентність у дизайні, ступінь оволодіння технологією, здатність створювати ефективну рекламу;

*О організаційних здібностей* - рівень інформаційних систем, здатність швидко реагувати на змінні умови, досвід та ноу-хау у галузі менеджменту;

*О інших факторів* - сприятливий імідж, загальні, низькі витрати, сприятливе положення, приємність у спілкуванні, доступ на фінансові ринки, наявність патентів.

### **3.3. Методика діагностики галузі**

Для проведення аналізу загальної ситуації та конкуренції в галузі використовують методику, запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом, яка дозволяє адекватно оцінити ситуацію в галузі, визначити характер та рівень конкурентної боротьби. Результати аналізу дозволяють розробити стратегію, відповідну до загальної ситуації в галузі та прийняти рішення щодо доцільності інвестиції на розширення діяльності компанії в даній галузі. Аналіз має проводитися в певній послідовності.

*На першому етапі* встановлюють основні економічні показники, які характеризують галузь.

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

*На третьому етапі* необхідно виявити ті чинники, які викликають зміни в структурі конкурентних сил у галузі.

*На четвертому етапі* визначаються компанії, які мають найсильніші та найслабкіші конкурентні позиції.

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

*На шостому етапі* можна встановити ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі.

*На заключному етапі* приймають остаточне рішення щодо привабливості галузі та забезпечення високого рівня прибутковості.

Зважаючи на те, що галузі досить суттєво відрізняються за своєю структурою та базовими характеристиками, аналіз загальної ситуації у галузі та конкуренції в ній розпочинається з розгляду основних економічних характеристик. Наприклад, для галузі з виробництва сірчаної кислоти такими характеристиками можуть бути наступні показники, які представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Приклад основних економічних показників, що характеризують галузь із виробництва сірчаної кислоти**

<b>Показник</b>	<b>Характеристика</b>
Розмір ринку	Річні прибутки - 400 - 500 млн. дол.; валовий обсяг -
Темпи росту розмірів ринку	2 - 3 % на рік
Ступінь життєвого циклу	Зрілість
Кількість компаній у галузі	Близько 30 компаній зі 110 підприємствами і валовою потужністю 4.5 млн. тонн. Доля компаній
Переможці	Близько 2000, більшість - хімічні фірми
Ступінь вертикальної інтегрованості	Змішана; 5 з 10 найбільших компаній інтегровані «назад» (з постачальниками сировини), а також «вперед» (родинні компанії купляють понад 50% продукції), інші компанії займаються лише обробкою

Легкість виходу на ринок і виходу з нього	Невеликі перешкоди при виході на ринок у вигляді жорстких вимог до величини капіталу, необхідного для будівництва заводу мінімального розміру (10 млн. дол.), та необхідність пошуку споживачів в радіусі 250 миль від заводу
Технології/Інновації	Виробнича технологія однорідна та змінюється повільно, найбільші зміни - в асортименті продукції; 1-2 нових хімічних продукти впроваджуються щорічно, і саме на них припадає практично весь приріст виробництва
Характеристики продукції	Високий ступінь стандартизації, марки різних виробників практично однакові; покупці не бачать великої різниці між ними
Економія на масштабах виробництва	Помірна; всі компанії мають практично однакові виробничі витрати, але можлива економія за рахунок транспортування великої партії продукції одному покупцю та на купівлі великих партій сировини
Крива досвіду	Не є основним фактором у даній галузі
Завантаженість виробничих потужностей	90 - 100% від максимальної; при завантаженості нижче 90% граничні витрати набагато вищі
Прибутковість галузі	Приблизно на середньому рівні або нижче: характер продукції веде до різкого зниження цін за падіння попиту, однак при стійкому попиті ціни ростуть повільно. Прибутковість значною мірою залежить від попиту

Таблиця 3.2

**Приклади стратегічної важливості ключових економічних характеристик галузі**

<b>Фактор</b>	<b>Стратегічна важливість</b>
Розміри ринку	Невеликі ринки не приваблюють крупних/нових конкурентів; широкі ринки часто привертають увагу корпорацій, що зацікавлені у залученні компаній із сильними конкурентними позиціями в даній галузі
Темпи росту ринку	Швидкий ріст полегшує проникнення на ринок, уповільнення росту призводить до виходу з ринку найбільш слабких фірм
Надлишки або нестача потужностей	Надлишки виробничих потужностей призводять до падіння цін та прибутків, скорочення потужностей - до зростання

Прибутковість галузі	Висока прибутковість сприяє появі на ринку нових компаній, низька - скороченню числа компаній
Перешкоди для входу на ринок або виходу з нього	Високі бар'єри захищають позиції фірм, що вже діють на ринку, низькі - роблять їх позиції уразливими для фірм-новачків
Ціна - найважливіший фактор для покупців	Більше покупців купляють за нижчими цінами
Стандартні товари	Покупці мають перевагу, бо їм легше переключатись з одного продавця на іншого
Швидкі технологічні зміни	Підвищується ризик: інвестиції в цих умовах можуть виявитись малопродуктивними через швидкий моральний знос

*Питання для обговорення і контролю*

1. Поняття “карта стратегічних груп”.
2. Характеристики, за якими формуються стратегічні групи.
3. Побудова карти стратегічних груп як основного діагностичного способу визначення конкурентних позицій суперників.
4. Особливості вибору стратегічних змінних.
5. Оцінка результатів побудови “карти стратегічних груп”.
6. Аналіз найближчих конкурентів.
7. Галузеві ключові фактори успіху.
8. Дослідження перспектив розвитку галузі.
9. Методика діагностики галузі.
10. Економічні показники оцінки галузі.
11. Стратегічна важливість ключових економічних характеристик галузі.

*Практичні завдання для закріплення матеріалу*

*Завдання 1.* Провести діагностику галузі підприємства-бази практики за таблицею (показники можна змінювати в залежності від специфіки галузі).

Таблиця

<b>№</b>	<b>Показник</b>	<b>Характеристика</b>
1.	Розмір ринку	

2.	Темпи росту розмірів ринку	
3.	Ступінь життєвого циклу	
4.	Кількість компаній у галузі	
5.	Переможці	
6.	Ступінь вертикальної інтегрованості	
7.	Легкість виходу на ринок і виходу з нього	
8.	Технологи/ Інновації	
9.	Характеристики продукції	
10.	Економія на масштабах виробництва	
11.	Крива досвіду	
12.	Надлишки або нестача потужностей	
13.	Прибутковість галузі	

**Завдання 2.** Сформувати галузеві ключові фактори успіху підприємства-бази практики та результати подати у таблиці.

Таблиця

<b>№</b>	<b>Група факторів</b>	<b>Фактори успіху</b>
1.	Технологія	
2.	Виробництво	
3.	Реалізація продукції	
4.	Маркетинг	
5.	Професійні навички	
6.	Організаційні здібності	
7.	Інші фактори	

**Задача 1.** Оцінка концентрації у галузі.

На ринку виробників кондитерських виробів України провідними є п'ятнадцять кондитерських фабрик. Основне суперництво відбувається саме між ними. Дані подані у таблиці.

Таблиця

### **Провідні виробники кондитерських виробів**

<b>Фірма-виробник</b>	<b>Обсяг виробництва, т</b>
Вінницька КФ	40998
"Світоч", Львів	38648
КФ ім. К.Маркса, Київ	31156
Маріупольська КФ	26664
Харківська бісквітна фабрика	24270
Дніпропетровська КФ	23943
Кременчузька КФ	23495
"Київ-Конті", Донецьк	21674

"А.В.К.", Донецьк	19614
Тростянецька КФ	17925
"А.В.К.", Луганськ	17116
"Полтавакондитер", Полтава	15971
"Одеса", Одеса	15615
"Житомирські ласощі", Житомир	12673
Запорізька КФ	11730

1. Розрахувати індекс концентрації.
2. Оцінити рівень концентрації у галузі.
3. Розрахувати індекс Херфиндаля-Хиршмана.
4. Оцінити рівень ринкової влади у галузі.

*Задача 2.* На ринку деякого товару діють 14 фірм. Частка фірми 1 становить 15%; фірми 2 — 10%; фірми 3, 4, 5, 6 — по 8%; фірми 7, 8, 9, 10, 11 — по 6%; фірми 12, 13 — по 5%; фірми 14 — 3%. Розрахуйте індекс Херфиндаля-Хиршмана для цих 14 фірм. Якщо фірми 2 та 3 вирішать об'єднатися, чи мають державні органи дозволити їм таке злиття? Злиття дозволяється, якщо індекс не перевищує 1900.

Література: [4; 8; 14, с. 42-46, 54-62; 23]

## **Тема 4. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

- 4.1. Основні поняття та визначення конкуренції.
- 4.2. Класифікація і типологія конкуренції.
- 4.3. Методика діагностики конкурентоспроможності організації.

### **4.1. Основні поняття та визначення конкуренції**

На сьогодні немає загальноприйнятого визначення поняття «конкуренція», проте всі одностайно визнають, що конкуренція є «однією з найяскравіших відмітних рис бізнесу, двигуном економічного прогресу, механізмом саморегуляції ринкової економіки». У літературі, присвяченій цій проблемі, присутні три підходи до визначення конкуренції.

*Перший підхід* визначає конкуренцію як змагальність на ринку. Він ґрунтується на повсякденному розумінні конкуренції як суперництва за досягнення кращих результатів на певному полі діяльності.

*Другий підхід* розглядає конкуренцію як елемент ринкового механізму, що дозволяє зрівноважити попит та пропозицію. Тут конкуренція виступає як сила, що забезпечує взаємодію попиту та пропозиції та забезпечує функціонування механізму ціноутворення. Конкуренція регулює пропорції суспільного виробництва — через механізм міжгалузевої конкуренції відбувається переливання капіталів з галузі в галузь.

*Третій підхід* трактує конкуренцію як критерій, за яким визначається тип галузевого ринку. Цей підхід ґрунтується на мікроекономічній теорії (на теорії морфології ринку), за якою «конкуренція» розуміється як властивість ринку, відповідно до якої конкуренція є не суперництвом, а скоріше ступенем залежності загальних ринкових умов від поведінки окремих учасників ринку. Залежно від ступеня досконалості конкуренції на ринку виділяються різні типи ринків, для кожного з яких властива певна поведінка економічних суб'єктів.

Відповідно до Закону України «Про конкуренцію й обмеження монополістичної діяльності на товарному ринку», «конкуренція — це

змагальність суб'єктів, що хазяюють, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку».

При цьому мається на увазі не обмеження конкуренції взагалі, а, навпаки, що державна політика, спрямована на її стимулювання. Йдеться про так звану «недобросовісну, недоброякісну конкуренцію», тобто промислове шпигунство, введення споживача в оману, кримінальні методи ведення конкурентної боротьби тощо.

Така політика нашої країни виходить із факту, що конкурентна боротьба повинна стимулювати підвищення різноманітності товарів і їхньої якості, впровадження інновацій, просування на нові ринки. Масштаб інтенсивності конкуренції визначається тим, як швидко переваги в прибутку втрачаються в результаті успішного відтворення інновацій конкурентами. Насамперед це залежить від того, як швидко конкуренти реагують на ривок вперед підприємства-піонера і наскільки динамічним є попит.

*Конкурентний статус організації* - це позиція організації в конкурентній боротьбі, своєрідний визначник її положення на ринку. У цьому розумінні конкурентний статус використовується для визначення порівняльних конкурентних позицій організації при формуванні стратегічних позицій за методом «Дженерал Електрик» - «МакКінсі».

*Конкурентні переваги* - це характеристики, властивості товару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами. Ці характеристики (атрибути) можуть бути найрізноманітнішими і відносяться як до самого товару (базової послуги), так і до додаткових послуг, що супроводжують базову, до форм виробництва, збуту або продаж.

*Основними методами конкурентної боротьби* є поліпшення якості, дизайну товарів і послуг, швидке оновлення асортименту продукції, надання гарантій і післяпродажних послуг, тимчасове зниження цін, умов

оплати, впровадження заходів інноваційної політики, ефективне рекламування продукції тощо. Поряд з цим використовуються «мирні» методи обмеження конкуренції: таємні угоди про єдину політику цін і поділ ринків збуту, реалізацію крупних науково-технічних проектів, обмін інформацією з різних питань наукової, технічної, ринкової стратегії. Серед неекономічних методів конкурентної боротьби - фінансові махінації та спекуляції цінними паперами, промислове шпигунство, підкуп чиновників державного апарату з метою отримання урядових контрактів, субсидій тощо.

*Конкурентоспроможність* - це здатність об'єкта, що характеризується отупінню реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. *Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами.*

*Конкурентоспроможність організації* може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображує ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.

Конкурентоспроможність організації можна виявити тільки серед групи організацій, які належать до однієї галузі або випускають товари-субститути, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним. Одну й ту ж організацію в межах регіональної стратегічної групи можна визнати конкурентоспроможною, а на світовому ринку або його сегменті - ні. Оцінюють конкурентоспроможність організації загалом за умови єдиної стратегічної зони господарювання або кожної зі створених у структурі диверсифікованої організації стратегічної одиниці бізнесу, які діють у конкретній стратегічній зоні господарювання.

Конкурентоспроможність фірми нерозривно пов'язана з впровадженням змін, тобто з процесом реструктуризації. Але здійснення таких змін також має певні особливості. Одноразові, надзвичайні заходи

можуть на короткий час поліпшити конкурентоспроможність підприємства, але по-справжньому успішна реструктуризація є тривалим процесом.

#### 4.2. Класифікація і типологія конкуренції

В економічній літературі можна зустріти різні підходи до класифікації видів конкуренції: *добросовісна — недобросовісна; цінова — нецінова; ефективна, досконала — недосконала; тимчасова — постійна; цілеспрямована — хаотична; внутрішньогалузева — міжгалузева; регіональна — міжрегіональна*. Очевидно, кожний з видів конкуренції характерний для визначеного сегмента ринку, тих конкурентних механізмів, що діють на ньому. Вони повинні ретельно аналізуватися маркетингологами. Розглянемо уважніше деякі з них.

*Добросовісна конкуренція.* Основними методами добросовісної конкуренції є: підвищення якості продукції, зниження цін («війна цін»), реклама, розвиток до-і післяпродажного обслуговування, створення нових товарів і послуг з використанням досягнень НТР і т.д. Однією з форм добросовісної конкуренції є цінова конкуренція, яка використовується для виштовхування з ринку більш слабких суперників чи проникнення на новий ринок.

*Недобросовісна конкуренція* визначається як дії суб'єктів, що хазяюють, по дискредитації конкурентів. Основними методами недобросовісної конкуренції є: економічне та промислове шпигунство; поширення помилкових чи неточних зведень про конкурента; незаконне використання товарного знаку конкурента, його фірмового найменування чи маркірування — підробка продукції конкурентів; підкуп і шантаж; обман споживачів (введення в оману споживачів щодо характеру, способу, місця виготовлення товару і його якості та реклама товару, що не відповідає вимогам якості); махінації з діловою звітністю та валютні махінації; некоректне порівняння товарів; самовільне використання чи розголошення конфіденційної науково-технічної, виробничої чи іншої інформації; приховування дефектів тощо. До

порушення прийнятих на ринку норм і правил конкуренції також належать: демпінг, установлення дискримінаційних цін чи контролю за діяльністю конкурента з метою припинення цієї діяльності; таємна змова на торгах і створення таємних картелів; корупція й ін. *Цінова конкуренція* — це вид конкурентної боротьби за допомогою штучної зміни цін на товари з метою витіснення і знищення конкурента та завоювання монопольного становища на ринку. Вона визначається як прагнення домогтися успіху в конкуренції за рахунок зниження цін, це пропозиція ціни на свої товари, що є більш низькою, ніж ціна на аналогічну продукцію інших товаровиробників. Цінова конкуренція має базуватися на зниженні собівартості продукції — демпінг (тобто штучне зниження цін з метою витіснення і знищення конкурента та завоювання монопольного становища на ринку) — не допускається. Основна умова ведення успішної конкурентної боротьби за допомогою цін — постійне вдосконалення виробництва і зниження собівартості.

*Нецінова конкуренція* визначається як конкуренція, що заснована на продажу товарів вищої якості та надійності, що досягається завдяки технічній перевазі, використанню будь-яких законних засобів, крім зниження цін, з метою залучення нових споживачів. При неціновій конкуренції роль ціни не зменшується, однак на перший план виступають унікальні властивості продукту, його технічна надійність, висока якість. Саме це, а не зниження ціни, дозволяє залучити нових покупців і підвищити конкурентні переваги товару.

До методів нецінової конкуренції належать реклама, маркетинг та інновації (відновлення) продукту, тобто конкуренція, за якої товаровиробник поліпшує споживчі властивості товару, залишаючи ціну незмінною. Тут «епіцентром боротьби» стають такі нецінові параметри продукції, як новизна, якість, надійність, перспективність, відповідність міжнародним стандартам, дизайн, зручність обслуговування тощо, — конкуренція, що здійснюється за допомогою вдосконалювання якості продукції й умов її продажу (збуту). Нецінова конкуренція здійснюється

за різними напрямками: вдосконалення технічної сторони товару і поліпшення пристосовування товару до вимог споживачів.

*Ефективна конкуренція* можлива лише в умовах динамічної економіки, де безупинний потік нововведень трансформує статичну ситуацію. З погляду економічного зростання вона є суперництвом старого з новим: нові товари, нові технології, нові джерела забезпечення потреб, нові типи організації. Таким чином, ефективна конкуренція — це динамізм, стимулювання до отримання надприбутків за рахунок переваги у витратах і якості продукту.

Суперництво виявляється в пропозиції нових товарів, поліпшенні якості вже існуючих, рекламі товарів, спеціальних заходах для просування їх на ринок тощо. Яскраво виражене суперництво може спостерігатися в поведженні суб'єктів, що водночас не можуть бути названі досконалими конкурентами. Але і навпаки, досконала конкуренція спостерігається на тих ринках, де очевидне суперництво відсутнє. Отже розходження конкуренції і суперництва виникло лише з розвитком теорії побудови ринку.

Для визначення сутності досконалої і недосконалої конкуренції нам потрібно розглянути конкуренцію з погляду моделей ринку.

*Класифікація конкуренції з погляду моделей ринку.* У ринковій економіці всі суб'єкти господарювання діють відособлено і виступають стосовно один одного як конкуренти. Як ми вже зазначали, змагання економічних суб'єктів на ринку за перевагу споживачів з метою одержання найбільшого прибутку. Конкуренція є необхідним і найважливішим елементом ринкового механізму, але сам характер і форми її різні на різних ринках і в різних ринкових ситуаціях. В умовах ринкової економіки конкуренція є важливим механізмом економічних зв'язків між виробниками і споживачами. Так, якщо на ринок доставляється більше товарів, аніж здатні придбати покупці, то продавці будуть бороти за покупця, знижуючи при цьому ціни. Якщо ж на ринок буде поставлено

менше товарів, аніж готові придбати покупці, то останні змагатимуться за продавця, сприяючи тим самим зростанню цін.

Фахівці розрізняють чотири моделі ринку, а відповідно, і видів конкурентної боротьби: досконалу (чисту) конкуренцію; монополістичну конкуренцію; олігополію; чисту монополію. Останні три види конкуренції поєднуються в загальну назву — «недосконала конкуренція» (ознаки видів конкуренції відображені у *Таблиці 5.1*).

*Чиста конкуренція* на практиці досить рідкісна, по суті, це найпростіша ситуація, в якій варто використовувати поняття «дохід» і «витрати». Продавці і покупці на ринку чистої конкуренції пов'язані стихійно. Основними рисами суто конкурентного ринку є: наявність великої кількості незалежно діючих продавців, стандартизована продукція, практично відсутній контроль над ціною продукції, вільний вступ у галузь, рівний доступ до інформації.

В умовах вільної конкуренції попит на товар цілком залежить від ціни. Справа в тому, що на ринку фігурує безліч фірм і жодна з них не контролює значної частки ринку. Тому при розширенні обсягу виробництва фірма, як правило, ціну не змінює. Ціна за одиницю продукції пропорційна доходу від одиниці продукції (середньому доходу продавця).

Валовий дохід за будь-якого рівня продажу може бути легко визначений шляхом множення ціни на кількість продукції, яку фірма може продати. Звідси  $j$ -раничний дохід (тобто додатковий дохід, одержуваний з кожної додаткової одиниці продукції) буде постійним. Тому в умовах вільної конкуренції ціни складаються під впливом лише попиту та пропозиції. Таким чином, за досконалої конкуренції ціна товару для кожної фірми вважається заданою ринком. Вхід і вихід з галузі вільні. В умовах змагальності великої кількості дрібних покупців і продавців, кожний з яких має досить повну ринкову інформацію, жоден з них не може контролювати ринковий попит, постачання товару на ринок чи ціну на нього. Оскільки модель досконалої конкуренції є теоретичною абстракцією, всі реально існуючі ринки тією чи іншою мірою недосконалі.

За ступенем зменшення рівня конкурентності далі йдуть монополістична конкуренція, олігополія та монополія.

*Чиста монополія* (абсолютна монополія) існує, коли одна фірма є єдиним виробником продукту, в якого немає близьких замінників. Мета монополій — отримання монопольне високих прибутків. Перевага монополій перед дрібними виробниками — можливість забезпечити високий рівень концентрації виробництва і капіталу, диктувати ціни, утримувати їх на високому рівні. У принципі, будь-яка монополія обмежена, бо монополіст конкурує з виробниками інших економічних благ, отже можна виділити ситуацію чистої монополії: виробництво одним виробником усіх благ у суспільстві (теоретична конструкція). Аналіз чистої монополії важливий з двох причин. Перша — 5-6% світового ВВП виробляється в умовах, що наближаються до чистої монополії. Друга — її розгляд дає можливість зрозуміти більш реальні ринкові структури монополістичної конкуренції й олігополії. Характерними рисами чистої монополії є: *єдиний продавець* (пю є єдиним виробником продукту чи єдиним постачальником послуги); *відсутність близьких замінників*, *диктат ціни* (фірма здійснює контроль над ціною, оскільки контролює обсяг пропозицій); *заблокований вступ* (економічні, технічні, юридичні перешкоди вступу до галузі — ефект масштабу, виняткові права, володіння найважливішими видами ресурсів).

Як основний інструмент для встановлення свого панування монополії використовують ціну. Розрізняють три види монопольних цін: *монопольна високі* (найчастіше монополія визначає оптимальний рівень цін відповідно до рівня попиту на свою продукцію), *монопольна низькі* (за ними монополії закупають продукцію — як правило, сировину), *дискримінаційні* (виражаються в різних формах: диференціація за групами покупців, диференціація за варіантами товару чи послуги, диференціація за територією та диференціація за часом). За характером цінової політики можна виділити просту і дискримінаційну

монополію: проста монополія — монополіст призначає тільки одну ціну; Дискримінаційна монополія — монополіст призначає кілька цін.

Відповідно до принципу різного ступеня обмеження доступу на ринок монополії можуть бути класифіковані як *закриті* (виникає в результаті Нормативно-законодавчих актів, які перешкоджають проникненню інших

Таблиця 4.1

### Характеристика моделей конкуренції

<b>Модель</b>	<b>Ознаки моделі</b>
<i>Досконала конкуренція</i>	- наявність великої кількості економічних агентів, продавців і покупців; - однорідність продаваної продукції; - жоден з продавців чи покупців не в змозі вплинути на ринкову ціну; - вільний вхід на ринок і вихід з нього; - максимальна інформованість продавців і покупців про товари і ціни
<i>Недосконала конкуренція</i>	- ситуація на ринку, на якому не дотримується хоча б одна з ознак досконалої конкуренції; - характеристика ринку, де два чи більше продавців, маючи певний (обмежений) контроль над ціною, конкурують між собою за продаж; - ринки, на яких або покупці, або продавці враховують свою здатність впливати на ринкову ціну
<i>Чиста конкуренція</i>	- наявність великої кількості економічних агентів, продавців і покупців; - однорідність продаваної продукції; - жоден з продавців чи покупців не в змозі вплинути на ринкову ціну
<i>Працююча конкуренція</i>	- найбільша фірма робить незначний обсяг продажу (закупівель) усього ринку; - високий ступінь мобільності ресурсів між ринками; - відсутність чи незначна величина необоротних витрат (постійних витрат організації виробництва); - наявність потенційних конкурентів
<i>Монополістична конкуренція</i>	- наявність великої кількості покупців і продавців; - виробництво і продаж диференційованого продукту; - відсутність близьких замінників товару; - відсутність бар'єрів входу і виходу; - наявність незавантажених потужностей

<i>Олігополій конкуренція</i>	- невелика кількість продавців (покупців) товару; - продавці (покупці) є великими економічними агентами; - існують значні бар'єри входу і виходу; - прибуток економічних агентів у довгостроковому періоді відмінний від нуля; - товар може бути як диференційованим, так і однорідним
<i>Олігополійна конкуренція домінуючою фірмою</i>	- наявність домінуючої фірми-агента, що продає чи купує значну частку сукупного обсягу ринку і здатний на стратегічне поведження; - наявність великої кількості фірм-аутсайдерів, невеликих за розміром фірм, що випускають такий самий або близький товар, але не здатних вплинути на ринкову ціну; - наявність бар'єрів входу і виходу
<i>Чиста монополійна конкуренція</i>	- наявність одного виробника (покупця); - відсутність близьких замінників товару; - наявність високих бар'єрів входу (як правило, штучного характеру)
<i>Природна монополійна конкуренція</i>	- позитивний ефект масштабу в довгостроковому періоді, що пояснюється технологічними причинами; - наявність однієї (двох) прибуткових (великих) фірм у галузі; - можливе існування й інших фірм, які, однак, будуть збитковими в довгостроковому періоді; - нерегульоване прибуткове ціноутворення великих фірм вище граничних і середніх витрат; - збиткове граничне ціноутворення

Олігополії можуть бути орієнтованими на стандартизовані чи диференційовані продукти. Споживчі товари: автомобілі, побутові прилади та ін. — є диференційованими продуктами, а сталь, добрива, цемент тощо — стандартизованими, але їх виробляють в умовах олігополії. Олігополійні галузі складаються лише з декількох фірм з таких причин:

- ефективне виробництво переважно можливе у разі значної потужності кожної фірми — у міру вдосконалювання техніки почав ефект масштабу виробництва, який виступає бар'єром для вступу в олігополійну галузь (новим фірмам, щоб домогтися низьких витрат на одиницю продукції, при вступі в таку галузь потрібно вкласти в машини й устаткування величезні кошти).

- ефект масштабу призводить до ефекту злиття фірм. Приводом виступає прагнення фірм збільшити ринкову частку і дати можливість

виробничій одиниці домогтися більшого ефекту масштабу. Збільшення розміру фірми забезпечує здатність контролювати ринок і ціну своєї продукції, дає перевагу «великого покупця» — дозволяє домагатися більш низьких цін від постачальників.

Взаємозалежність від конкурентів є унікальною властивістю олігополії. В олігополійній галузі фірма не змінює свою цінову політику, не спробувавши розрахувати найбільш імовірні відповідні дії своїх конкурентів (невизначений фактор). Звідси випливає визначення: *олігополія існує, коли кількість фірм у галузі настільки мала, що кожна при формуванні своєї цінової політики повинна зважати на реакцію з боку конкурентів.*

В умовах олігополійної конкуренції застосовується безліч стратегій ціноутворення. Одна з розповсюджених — *«копіювання лідера»* (орієнтація на ціни лідера): на взаємозамінну продукцію (наприклад, дизпальне) установлюється єдина ціна, якщо ж продукція близька за параметрами (автомобілі) — в цінах можливі деякі розходження. Абсолютне лідерство настає лише тоді, коли фірма має безперечні переваги перед конкурентами або в обсязі випуску продукції, або в рівні витрат.

Друга стратегія — *координація цін*, яка існує у формі прийняття *угоди про ціни* і проведення *рівнобіжної цінової політики*. Рівнобіжна цінова політика — це закамурфльована координація цін (витрати калькуюються за уніфікованими статтями, норма прибутку визначається єдиною).

На ринку виділяють кілька типів олігополійних ситуацій: *спільна координація, картель* (ціна і продукція фірми, що примкнула до картелю, визначається єдиним органом з метою максимізації спільного прибутку); *змова* (фірми відкрито або мовчазно узгоджують ціну, що максимізує спільний прибуток; поділяють ринок відповідно до переваг покупців — кожна фірма дістає прибуток, що відповідає її продажу); *нескоординована олігополія* . (характеризується непевністю у

поведінці суперників через відсутність домовленості чи достатнього знання реакції конкурентів — жорстка конкуренція у сфері цін).

### **4.3. Методика діагностики конкурентоспроможності організації**

Нині відсутня загальноприйнята методика визначення та оцінки конкурентоспроможності організації.

У світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності фірми, основними з яких є:

- > метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;
- > підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається;
- > методи, засновані на теорії конкурентної переваги;
- > метод бенчмаркінгу.

Вказані методи кардинально відрізняються, за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої відноситься досліджуваний об'єкт.

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації передбачає три поступові етапи.

*Етап 1.* Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації (див. табл. 4.2) та переведення показників 1.1 - 3.4 у відносні величини (бали).

Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їх порівняння з базовими показниками. В якості базових показників можуть виступати:

- > середньогалузеві показники;
- > показники будь-якої конкуруючої організації або організації-лідера на ринку;
- > показники підприємства, котре оцінюється за минулі від» різки часу.

У цілях переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірший за базовий; «10 балів» - на рівні базового; «15 балів» - значення показника більше за базовий.

*Етап 2.* Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами, наведеними вище.

*Етап 3.* Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 4.2

### Критерії та показники конкурентоспроможності організації

<b>Критерії та показники конкурентоспромож</b>	<b>Роль показника в оцінці</b>	<b>Правило розрахунку показника</b>
<b>1. Показник ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)</b>		
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$V = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$
1.2. Відносний показник фондівіддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}$
1.3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$Рт = \text{Прибуток від реалізації} \cdot 100\% / \text{Повна собівартість продукції}$
1.4. Відносний показник продуктивності праці (ПП)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$ПП = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньоспискова чисельність робітників}$
<b>2. Фінансове положення підприємства (ФП)</b>		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$КА = \text{Власні засоби підприємства} / \text{Загальна сума джерел фінансування}$
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої	$КП = \text{Власний капітал} / \text{Загальні зобов'язання}$

2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, котрі є джерелами покриття поточних зобов'язань	КЛ = Грошові засоби та швидкоореалізовані цінні папери / Короткострокові
2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу	КО = Виручка від реалізації / Середньорічний залишок обігових засобів
<b>3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)</b>		
3.1. Рентабельність продаж (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	РП = Прибуток від реалізації ' 100%/ Обсяг продаж
3.2. Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (КЗ)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	КЗ = Обсяг нереалізованої продукції/ Обсяг продаж
3.3. Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (ВП)	Показує ділову активність підприємства, ефек-	КМ = Обсяг випуску продукції/Виробнича потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	КР = Витрати на рекламу та стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
<b>4. Конкурентоспроможність товару (КТ)</b>		
4.1. Якість товару	Характеризує здатність товару	Комплексний метод оцінки

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО), експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

Тоді конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$KKO = 0,15ВД + 0,29ФП + 0,23ЕЗ + 0,33КТ$$

де *KKO*- коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

*ВД* - значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

*ФП* — значення критерію фінансового положення організації;

*ЕЗ* — значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

*КТ* — значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином.

$$ВД = 0,31В + 0,19Ф + 0,4РТ + 0,1ПП;$$

де *В* - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

*Ф* — відносний показник фондівіддачі;

*РТ* — відносний показник рентабельності товару;

*ПП*— відносний показник продуктивності праці.

$$ФП = 0,29КА + 0,2КП + 0,36КЛ + 0,15КО;$$

де *КА* - відносний показник автономії організації;

*КП*- відносний показник платоспроможності організації;

*КЛ* - відносний показник ліквідності організації;

*КО* - відносний показник обіговості обігових засобів.

$$ЕЗ = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21ВП + 0,14КР;$$

де *РП* - відносний показник рентабельності продаж:

*КЗ* - відносний показник затовареності готовою продукцією;

*ВП* - відносний показник загрузки виробничих потужностей;

*КР* - відносний показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Така оцінка конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання

окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку.

Розглянутий метод має явні переваги. Він є зручним для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями діяльності такої організації. Разом з тим в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

#### *Питання для обговорення і контролю*

1. Сутність категорії “конкурентоспроможність”.
2. Основи теорії “конкурентних переваг”.
3. Конкуренція та конкурентоспроможність.
4. Визначення рівнів конкуренції.
5. Три підходи до визначення конкуренції.
6. Характеристика моделей конкуренції.
7. Досконала та недосконала конкуренція. Чиста конкуренція.
8. Основні риси чистої монополії, монополістичної конкуренції.
9. Визначення сумлінної та несумлінної конкуренції.
10. Умови існування олігополії.
11. Назвіть бар'єри входу на ринки різних типів.
12. Необхідність та методи визначення ключових факторів успіху.
13. Конкурентоспроможність підприємства.
14. Методи конкурентної боротьби.
15. Конкурентний статус підприємства.
16. Методи визначення, фактори та показники, які визначають конкурентоспроможність підприємства.
17. Основні підходи до оцінки конкурентоспроможності фірми
18. Вплив галузевих особливостей на конкурентоспроможність підприємства.
19. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

#### *Практичні завдання для закріплення матеріалу*

**Завдання 1.** Здійснити оцінку конкурентоспроможності підприємства-бази практики за послідовністю, поданою у п.4.3.

Таблиця

Критерії та показники конкурентоспроможності організації

Критерії та показники конкурентоспроможності	Значення показника		Бальна оцінка
	Попередній період	Поточний період	
<i>1. Показник ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)</i>			
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)			
1.2. Відносний показник фондо-віддачі (Ф)			
1.3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)			
1.4. Відносний показник продуктивності праці (ПП)			
<i>2. Фінансове положення підприємства (ФП)</i>			
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)			
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)			
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)			
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів (КО)			
<i>3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)</i>			
3.1. Рентабельність продаж (РП)			
3.2. Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (КЗ)			
3.3. Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (ВП)			
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)			
<i>4. Конкурентоспроможність товару (КТ)</i>			
4.1. Якість товару			

Література: [4; 10; 11, с. 6-14; 14, с. 216-257; 23]

## **Тема 5. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

5.1. Конкурентоспроможність продукції, її основні параметри та показники.

5.2. Критерії оцінки конкурентоспроможності товарів.

5.3. Методики діагностики конкурентоспроможності продукції.

### **5.1. Конкурентоспроможність продукції, її основні параметри та показники**

Сукупність якісних і вартісних характеристик товару, які сприяють створенню перевищення параметрів даного товару перед товарами-конкурентами у задоволенні конкретної потреби покупця, визначає конкурентоспроможність товару. Конкурентоспроможність може розглядатися як рівень привабливості товару для споживачів, яка визначає можливість задоволення цілого комплексу вимог. Покупець об'рунтовує вибір товару, оцінюючи корисний ефект від його використання і витрати, пов'язані з його покупкою і використанням. Тому конкурентоспроможність товару визначається шляхом порівняння споживачем якості, ціни і рівня сервісу, який може бути йому наданий до і після покупки товару. Порівнянню підлягає навіть такий показник, як рівень маркетингового оточення (супроводу) товару, тобто стан розширених характеристик товару (маркетинг-логістика, сервіс, гарантії, реклама, імідж, упакування, брендинг тощо).

*Конкурентоспроможність товару* — рівень його економічних, технічних і експлуатаційних параметрів, які дозволяють витримати суперництво з іншими аналогічними товарами на ринку. Конкурентоспроможність — порівняльна характеристика товару, що містить комплексну оцінку всієї сукупності виробничих, комерційних, організаційних і економічних показників. Вона визначається сукупністю споживчих властивостей даного товару за ступенем відповідності суспільним потребам з урахуванням витрат на їх задоволення, цін, умов постачання й експлуатації в процесі виробничого чи особистого

споживання. Класифікаційну схему, яка відображає чинники привабливості товару і його конкурентоспроможності, можна подати у вигляді ланцюжка: якість-ціна-сервіс-маркетингове оточення. Класифікаційну схему показників, яка розкриває конкурентоспроможність продукту, подано на рис. 5.1.

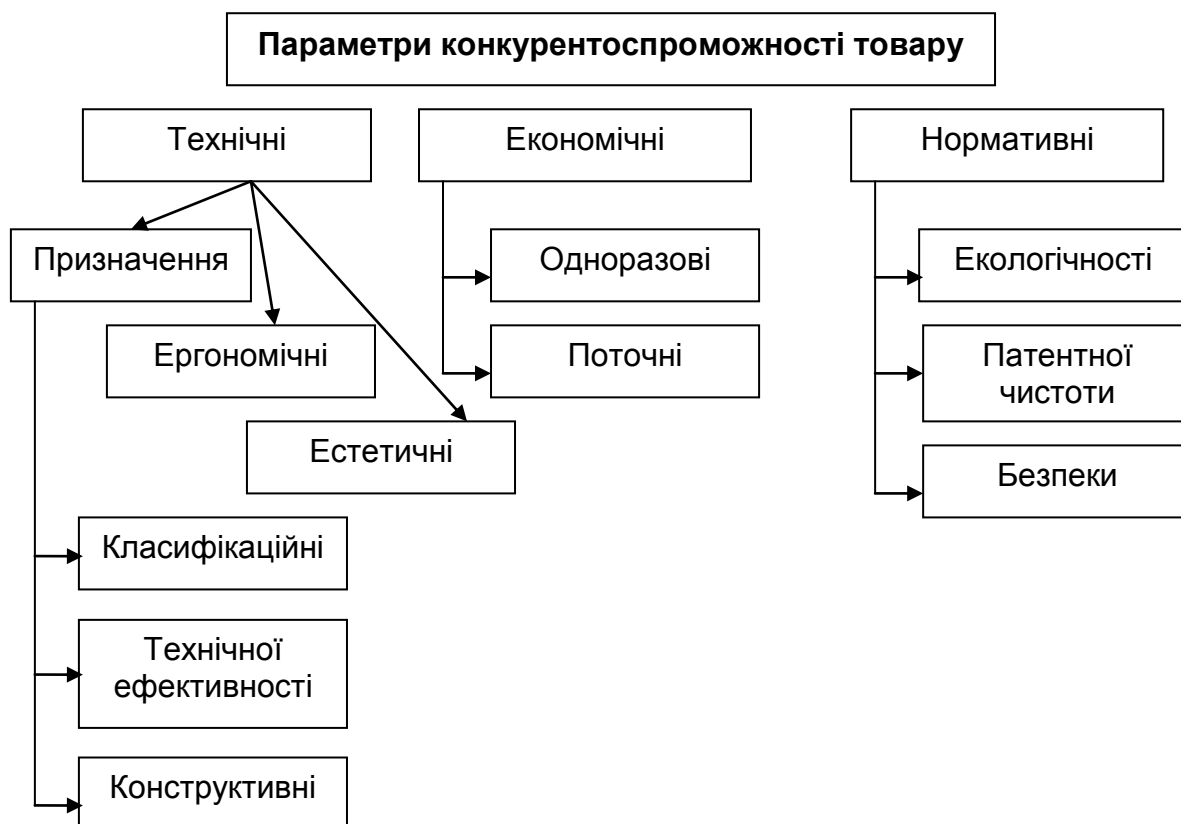


**Рис. 5.1. Класифікаційна схема показників, які розкривають конкурентоспроможність продукції**

Конкурентоспроможність окремого товару (послуги) визначається як його перевага у порівнянні з яким-небудь іншим товаром (аналогічним за призначенням чи його заміником) при вирішенні потенційним покупцем його проблем. Тобто це ступінь відповідності товару на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

Потрібно розрізняти параметри та показники конкурентоспроможності.

*Параметри конкурентоспроможності* - це найчастіше кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні (рис. 5.2).



**Рис. 5.2. Параметри конкурентоспроможності товару**

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його

використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання. Технічні показники товару визначаються оцінкою відповідності його технічного рівня, якості та надійності сучасним вимогам, що висуваються споживачами на ринку. Ці вимоги найповніше відбивають їх суспільні й індивідуальні потреби при досягнутому (прогнозованому) рівні соціально-економічного розвитку і науково-технічного прогресу.

Основні вимоги споживачів до технічних показників відображені у стандартах. Стандарти містять у собі повну характеристику товару, технічні умови на його виготовлення, правила приймання, пакування, маркування, транспортування і збереження. При оцінці якості товару насамперед визначається його відповідність стандартам — регламентованим споживчим параметрам, порушення яких зводить конкурентоспроможність товару нанівець.

Стандарт — не лише технічний, а й державний документ. У кожній країні є своя система стандартизації товарів. Вона відповідає рівню розвитку національної економіки, науки, техніки і технологій. В міру поглиблення інтеграції національних економік у світову підвищується роль міжнародної стандартизації товарів — досягнення відповідності національних стандартів міжнародним. Міжнародні стандарти усувають обмеженість, різноманітність, суперечливість національних норм і правил. З цією метою функціонує Міжнародна організація стандартизації — ISO та Міжнародний координаційний центр зі стандартизації — Рада урядових представників при Європейській економічній комісії ООН. Рада розробляє рекомендації урядам країн-членів щодо стандартизації товарів, важливих для міжнародної торгівлі.

Якість товару — це міра досягнення встановленого технічного рівня при виробництві кожної одиниці товару. Вона визначається або органолептичним методом (за допомогою органів чуття), або лабораторними дослідженнями з використанням приладів, апаратів, реактивів та інших технічних засобів.

Технічна конкурентоспроможність товарів — показник дуже гнучкий і динамічний. Він перманентне змінюється відповідно до темпів науково-технічного прогресу, який відбувається як усередині країни, так і в провідних світових виробників тієї чи іншої продукції.

Технічні параметри поділяються на параметри призначення, ергономічні та естетичні параметри.

Параметри призначення характеризують області використання продукції та функції, котрі вона покликана виконувати. За ними можна судити про корисний ефект, що досягається за допомогою використання даної продукції в конкретних умовах споживання.

Параметри призначення можна розділити на:

- класифікаційні параметри, що характеризують належність продукції до певного класу і використовуються для оцінки лише на етапі вибору області застосування продукції та товарів-конкурентів; вони слугують базою для подальшого аналізу і в подальших розрахунках участі не приймають (наприклад, пасажиромісткість, швидкість обертання);
- параметри технічної ефективності, що характеризують прогресивність технічних рішень і використовуються при розробці та виготовленні продукції (продуктивність станка, точність та швидкість роботи вимірювальних приладів);
- конструктивні параметри, що характеризують основні проектно-конструкторські рішення (склад виробу, його структура, розміри, вага).

Ергономічні параметри змальовують продукцію з точки зору її відповідності властивостям людського організму при виконанні трудових операцій або споживанні (гігієнічні, антропометричні, фізіологічні властивості людини, що проявляються у виробничих та життєвих процесах).

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

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

- Одноразові витрати являють собою витрати на придбання продукції (ціна продукції), транспортування, митні тарифи та витрати, витрати на наладку, пробний запуск, якщо вони не включені в ціну продукції.

- Поточні витрати включають витрати на оплату праці обслуговуючого персоналу, витрати на паливо та електроенергію, додаткові витрати, пов'язані з доставкою, погрузкою та розгрузкою 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, по яких для даного ринку встановлені обов'язкові діючі вимоги міжнародних, національних стандартів, технічних регламентів, норм, законодавства).

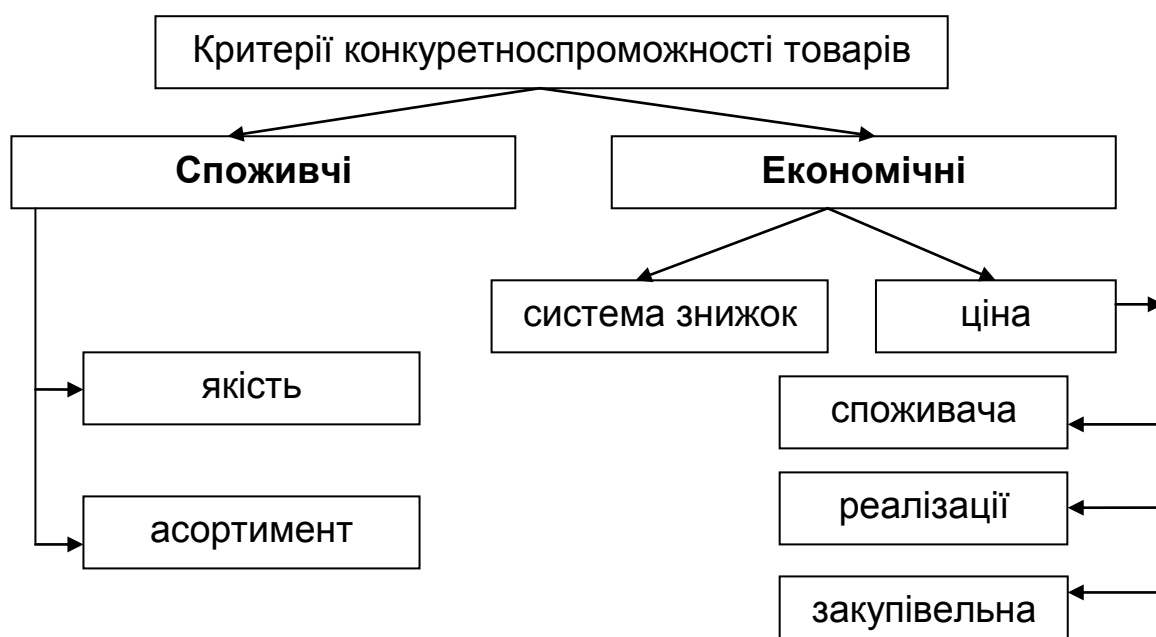
Показники конкурентоспроможності - це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

## **5.2. Критерії оцінки конкурентоспроможності товарів**

Основним критерієм конкурентоспроможності товарів служить міра задоволення ними реальних потреб, що й зумовлює різну привабливість товарів-конкурентів для споживачів. Для оцінки конкурентоспроможності використовуються критерії, які можна поділити на дві основні групи: споживчі й економічні (див. рис. 5.3).

Споживчі критерії конкурентоспроможності визначають споживчу цінність, чи корисність, товарів і представлені двома основними

характеристиками: якістю й асортиментом. Зазначена група критеріїв має найбільше значення для всіх споживачів, але особливо для індивідуальних. Серед споживчих критеріїв особливе місце займає *якість товарів*. Розрив між реальною якістю і вимогами до неї споживачів впливає на споживчі переваги, а отже, і на конкурентоспроможність. Чим менший розрив, тим вища конкурентоспроможність товарів. Однак таке уявлення про суть конкурентоспроможності, зумовленої основними характеристиками товару, неповне.



**Рис. 5.3. Класифікація критеріїв конкурентоспроможності**

Найбільше значення у більшості товарів має функціональне призначення, що впливає на створення споживчих переваг, а також безпека і ергономічні властивості. Значення інших груп споживчих властивостей (естетичних, екологічних, надійності і соціального призначення) для різних товарів і сегментів споживачів, як правило, менше, ніж раніше зазначених. Однак з цього правила є винятки. Наприклад, для багатьох товарів престижного попиту (ювелірних, антикварних виробів, визначених товарних марок автомобілів, одягу, взуття та ін.) соціальне призначення відіграє основну роль при виборі товару. Водночас надійність товарів, зокрема їхня довговічність,

ремонтпридатність, має велике значення для споживачів із середніми чи низькими матеріальними можливостями.

*Естетичні властивості* важливі для багатьох непродуктових товарів, а також для харчових продуктів, готових до використання. Однак ці ж властивості не впливають на споживчі переваги таких товарів, як сировина, напівфабрикати чи продукти, призначені для кулінарної або іншої обробки, під час якої формуються нові споживчі властивості, в тому числі й естетичні.

*Екологічні властивості* товарів мають значення для промислових споживачів, якщо низький рівень цих властивостей потребує додаткових витрат на очисні споруди й інші заходи для охорони навколишнього середовища. Індивідуальний споживач задумується про екологічні властивості лише тоді, коли суспільство чи держава проводить цілеспрямовану природоохоронну політику, в тому числі й екологічне виховання громадян. У цьому разі споживачі можуть віддавати перевагу товарам з поліпшеними екологічними властивостями, а також фірмам, що роблять свій внесок в охорону навколишнього середовища. Так, німецькі споживачі віддають перевагу товарам, виробники чи продавці яких маркують їх знаком «Зелена крапка» (знак свідчить, що кошти, сплачені за право маркування ними упаковки, підуть на екологічно чисту її утилізацію). В суспільстві, де екологічне виховання населення починається ще з дитячих років, для споживачів небайдужі зусилля фірм з охорони довкілля.

Складність полягає в тому, що споживач, оцінюючи якість товарів, орієнтується переважно не на регламентовані нормативними документами показники якості, а на власні смаки і уявлення про те, яким повинен бути товар. Причому іноді уявлення про товар у багатьох споживачів дуже поверхові, на рівні в основному органолептичних показників, що не завжди досить повно й об'єктивно характеризують корисність товару для споживачів. Багато харчових добавок (синтетичні барвники, підкислювачі, піноутворювачі тощо) поліпшують органолептичні

властивості продуктів харчування, а консерванти — подовжують терміни зберігання, що і забезпечує їм споживчі переваги. Однак корисність таких продуктів нижча, ніж натуральних. Отже можна говорити про споживчу оцінку рівня якості, яка встановлюється як відношення фактично обумовлених значень органолептичних показників якості до передбачуваних споживачами значень тих же показників.

Для виявлення споживчих оцінок рівня якості доцільно застосовувати соціологічний метод (усне чи письмове анкетування), а для формування і коригування правильності оцінок — інформаційний (доведення відомостей про товар за допомогою маркування, консультацій продавця, що роз'ясняє реклами, ЗМІ й інших засобів). Отже, споживча оцінка якості товарів є одним з найважливіших критеріїв конкурентоспроможності товарів.

Разом з тим якість тісно пов'язана з іншим критерієм конкурентоспроможності — *асортиментом*. Більше того, ціла низка показників якості одночасно застосовується для ідентифікації асортиментної характеристики товарів. До таких показників належать органолептичні показники (зовнішній вигляд), а для харчових продуктів — смак і запах, іноді — консистенція. Асортиментна характеристика товару конкретного найменування чи товарної марки встановлюється за функціональним призначенням.

Відмінні ознаки між товарами різних найменувань також визначаються за допомогою показників якості і впливають на їхню конкурентоспроможність. Отже, говорячи про асортимент як критерій конкурентоспроможності, ми мимоволі говоримо знову про якість. Однак об'єднання цих двох основних характеристик товару було б помилковим, оскільки саме на рівні асортиментної характеристики зароджуються конкурентні відносини між товарами. Підвищене значення показників асортиментної ідентифікації (функціонального призначення, зовнішнього вигляду й інших) зумовлює велику роль асортименту як критерію конкурентоспроможності.

Асортиментна приналежність товару має найважливіше значення для ухвалення рішення про його покупку, особливо якщо вона не імпульсивна, а заздалегідь запланована і служить засобом задоволення невідкладних потреб. Наприклад, споживач, якому потрібне зимове пальто, не купить літнє вбрання, навіть якщо його якість і ціна привабливі для нього.

Отже, за ступенем значення критерії конкурентоспроможності — асортимент і якість — можуть бути рівнозначними, а в деяких випадках асортимент може виявитися найбільш вагомою характеристикою. Однак за наявності товарів-конкурентів одного виду споживач найчастіше віддасть перевагу якості.

Варто врахувати, що в умовах конкурентного середовища підвищення конкурентних переваг підприємства вимагає постійного розширення, відновлення і поглиблення асортименту. При реалізації цих напрямів асортиментної політики неминуче виникають конкурентні відносини між товарами, що призводить до появи внутрішньофірмових товарів-конкурентів.

*Найважливішим економічним критерієм конкурентоспроможності товарів є ціна.* Для різних категорій споживачів і груп товарів конкурентоспроможність забезпечується різними видами цін: закупівельними, реалізаційними і споживчими.

*Закупівельна ціна* визначає конкурентоспроможність товарів виробничого визначення і створює споживчі переваги для виробника продукції і виконавців послуг, у тому числі посередників. Причому привабливість ціни встановлюється комплексі з основними характеристиками споживчої вартості. Так, низька закупівельна ціна товару за рахунок зниженої якості може виявитися неприйнятною для підприємства-виробника, який вибрав напрям товарної політики на поліпшення якості. Найчастіше гнучка система знижок, що зменшують закупівельну ціну залежно від розміру товарної партії, забезпечує конкурентоспроможність товару, а також масовість його продажу.

*Реалізаційна ціна* впливає на конкурентоспроможність товарів безпосереднього використання (наприклад, харчових продуктів, готових до споживання, тютюнових виробів, парфюмерно-косметичних товарів, мийних засобів тощо), а також послуг.

Доступність реалізаційної ціни створює споживчі переваги для індивідуальних споживачів товарів і послуг, що не вимагають додаткових витрат на використання за призначенням. Тут варто мати на увазі, що досить часто індивідуальний споживач пов'язує, ціну реалізації з основними характеристиками товару, особливо з якістю. У багатьох споживачів підвищені ціни на товар асоціюються з високою якістю. Однак це не завжди правильно, оскільки ціна реалізації визначається: ціною товаровиробника, транспортними витратами, витратами на збереження, витратами обігу, торговими націнками тощо. Від їхнього розміру й залежатиме ціна. Якість реалізованого товару є лише одним, хоч і важливим, чинником, закладеним у реалізаційну ціну, зокрема у витрати на його забезпечення.

*Ціна споживання* визначається ціною реалізації і витратами на експлуатаційні витрати: транспортування, монтаж, налагодження, технічну допомогу в обслуговуванні, збереження, нагляд за товарами, енерговитрати, ремонт, а також на сплату податків і зборів, страхування й утилізацію. Ціна споживання як критерій конкурентоспроможності найбільш властива таким товарам, як засоби виробництва, складним з технічного погляду товарам, господарсько-побутовим тощо.

Відмінність цін реалізації і споживання полягає в тому, що перша зумовлена витратами виробника і продавця, а ціна споживання на додаток до них — і витратами споживача, які залежать від вартості операцій післяпродажного обслуговування і витрат на експлуатацію.

Одна з принципових відмінностей реалізаційних цін від цін споживання полягає в тому, що ціна споживання конкурентоспроможної продукції знижується у разі підвищення технічного рівня якості, що служить показником технічної досконалості

товарів. Ціна реалізації таких товарів, навпаки, зростає за рахунок витрат на вдосконалення товару. Для забезпечення конкурентоспроможності таких товарів, реалізованих за підвищеними цінами, потрібна інформаційна підтримка, без якої конкурентоспроможність нового товару виявиться зниженою через високу ціну реалізації.

Меншою мірою ціна споживання властива продуктам харчування невисокого ступеня готовності, призначеним для кулінарної обробки, а також тканинам, матеріалам і напівфабрикатам. Ціна споживання таких товарів поряд з реалізаційною ціною визначається витратами на доведення їх до повної готовності для споживання, включаючи відходи, що утворюються при технологічному процесі (наприклад, видалення неїстівних частин продукту, втрати компонентів продукції під час обробки, утворення шматків та інших відходів).

Ціна споживання певною мірою властива і послугам, коли для підвищення конкурентоспроможності виконавець установлює ціну лише на основну послугу чи її частину. Споживання цієї основної послуги часом неможливе без низки додаткових послуг, оплата яких має здійснити споживач. Наприклад, туристичні компанії пропонують тури, включаючи у вартість послуги тільки вартість туру без вартості авіаційних чи залізничних квитків, з додатковою оплатою екскурсійного обслуговування, харчування тощо (ціна споживання послуги за рахунок оплати додаткових послуг може в кілька разів перевищувати реалізаційну ціну туристичної путівки).

Конкурентоспроможність товару стає найбільшою тоді, коли ціна споживання матиме тенденцію до мінімізації, а ціна виробництва збільшуватиметься. Це пояснюється тим, що більш конкурентоспроможний товар потребує додаткових витрат на виробництво, оскільки для його виготовлення необхідні інновації, які мають більшу вартість.

Проте такий товар в експлуатації вимагатиме менших споживчих витрат, бо має більшу надійність. Таким чином, ціна споживання може

служити не тільки критерієм конкурентоспроможності, а й одним із засобів створення споживчих переваг для виробничих споживачів, а також індивідуальних споживачів товарів і послуг, що потребують витрат на післяпродажну діяльність.

Вплив ціни на забезпечення конкурентоспроможності товарів неоднаковий у різних споживачів. Споживацькі уподобання та прихильність до того чи іншого товару відрізнятимуться залежно від диференціації доходів покупців, що й визначатиме обсяги його продажу. Низькі ціни, особливо на товари повсякденного попиту, більше впливають на споживчі переваги покупців з низькими і середніми доходами.

Високі ціни створюють велику привабливість товарів престижного попиту для забезпечених споживачів. Разом з тим, говорячи про ціну як про один із критеріїв конкурентоспроможності, не можна вважати ціну прямим показником корисності товарів чи їх споживчої цінності. Споживач купує товар не тому, що він має високу чи низьку вартість (ціну), а тому, що він відповідає його вимогам за основними характеристиками споживчої вартості (цінності). Оскільки ціна, за якою виріб 'пропонується покупцю, складає лише частку ціни споживання, зниження ціни реалізації не приводить до підвищення конкурентоспроможності, якщо відношення «продажна ціна» — «ціна споживання» лежить у межах 0,5-1,2. У них умовах тільки боротьба за низьку ціну споживання здатна побити товар привабливим для покупця. До економічних критеріїв, крім ціни, належать також знижки на товари, що, зрештою, і визначають фактичну ціну реалізації. Система знижок устанавлюється підприємствами залежно від кількісних характеристик покупки (розміру товарної партії, кількості одиничних екземплярів товарів), часу продажу (сезонний розпродаж), стабільності придбання товарів (знижки для постійних покупців) та інших критеріїв.

Багато фірм, що реалізують товари, встановлюють зростаючу шкалу знижок, відповідно до якої відсоток знижок фіксується щодо визначених

розмірних градацій реалізованих товарів у натуральному чи грошовому вираженні. Зі збільшенням вартості покупки відсоток знижок може підвищуватись. Знижки, у підсумку, впливають на реалізаційну чи закупівельну ціну, а через них — і на ціну споживання, тому при оцінці конкурентоспроможності цей критерій не враховується як самостійний.

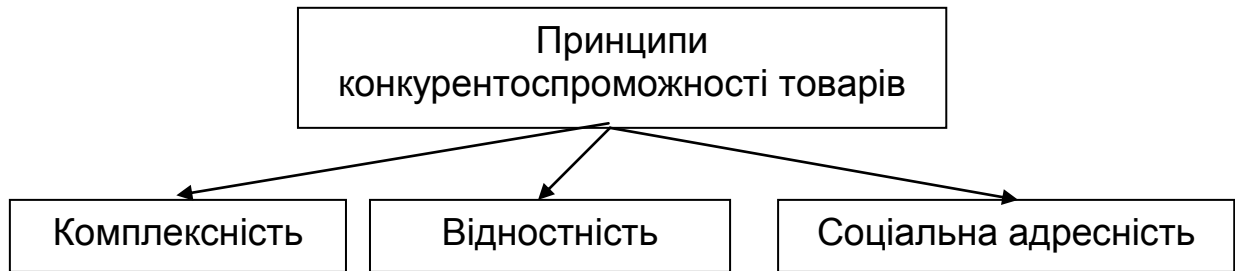
Інколи, поряд із зазначеними групами, виділяють ще організаційні критерії (умови збуту, якість обслуговування і післяпродажну діяльність), які належать до маркетингових методів забезпечення конкурентоспроможності. Крім того, ці критерії неможливо виміряти навіть за допомогою бальної шкали, оскільки на них впливає занадто велика кількість факторів.

Конкурентоспроможність товару визначається багатьма показниками. Кількісну її оцінку можна зробити лише порівнюючи один товар з іншим товаром-конкурентом або товаром-еталоном. Методам та технології проведення такої оцінки присвячено наступне питання.

### **5.3. Методики діагностики конкурентоспроможності продукції**

Конкурентоспроможність — найважливіша особливість конкуруючих на ринку товарів — базується на принципах, що визначені на рис. 5.4. *Комплексність конкурентоспроможності* товарів полягає в тому, що при її оцінці має враховуватися сукупність критеріїв, що визначають особливості товарів-конкурентів. *Відносність конкурентоспроможності* припускає порівняльний характер її оцінки, коли обрані критерії одного товару порівнюються з критеріями іншого товару, взятими за базові. Соціальна адресність конкурентоспроможності визначається ступенем задоволення за допомогою товарів конкурентів потреб конкретних соціальне орієнтованих сегментів споживачів. Так, ті самі товари можуть мати конкурентоспроможність для визначених споживачів і не мати — для інших. Наприклад, дорогі престижні товари привабливі для забезпечених споживачів і не є такими для малозабезпечених. Соціальна адресність цих товарів та їх конкурентоспроможність будуть

неоднаковими.



*Рис. 2.1. Принципи конкурентоспроможності товарів*

Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта досліджень, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності.

Методики діагностики конкурентоспроможності товарів. Є багато методик оцінки конкурентоспроможності товарів (послуг), які застосовуються на практиці. Розглянемо найпоширеніші з них.

1. *Методика оцінки конкурентоспроможності товарів через їх рейтинг.* Це найпростіший різновид комплексної оцінки якості на основі технічних параметрів. Рейтинг товару визначається за формулою:

$$P_t = \prod_{i=1}^n Q_i \quad (5.1)$$

де  $P_t$  — рейтинг товару;  $Q_i$  — відносний показник якості товару;  $n$  — кількість одиничних показників якості, взятих для оцінки.

2. *Методика оцінки конкурентоспроможності товарів за обсягом продажу.*

Суть цієї методики ґрунтується на непрямому вимірюванні конкурентоспроможності за обсягом продажу. При цьому припускається, що обсяг продажу конкурентних товарів свідчить про споживчі переваги і тому може служити критерієм конкурентоспроможності. Крім того, маркетингові служби торговельних організацій використовують й інші непрямі показники конкурентоспроможності: рівень реалізації та швидкість роздрібного продажу.

Єдиною перевагою цієї методики є відносна простота і доступність. До недоліків належить неможливість застосування для оцінки

міжфірмових товарів-конкурентів, оскільки відсутні достовірні дані про обсяг продажу конкретних товарів у фірм-конкурентів. Тому сфера застосування цієї методики обмежена внутрішньофірмовою конкуренцією товарів.

### 3. Методика визначення комплексного показника конкурентоспроможності.

Розрахунок комплексного показника конкурентоспроможності здійснюється кількома послідовними операціями.

1) Визначення одиничних показників конкурентоспроможності  $q_i$  як відношення величини  $i$ -го параметра для аналізованого товару  $P_i$ , до величини  $i$ -го параметра базового зразка  $P_{i0}$  за формулами:

$$q_i = P_i / P_{i0} * 100\% \quad (5.2)$$

$$q_i = P_{i0} / P_i * 100\% \quad (5.3)$$

2) З формул (5.2) і (5.3) вибирається та, відповідно до якої зростання показника відповідає поліпшенню параметра показників. Далі розраховують групові показники (індекси) конкурентоспроможності, що характеризують відповідність товару потребі в ньому (груповий показник  $I_{mn}$  за споживчими параметрами не має перевищувати 100%) за формулою:

$$I_{mn} = \sum_{i=1}^n a_i q_i \quad (5.4)$$

де  $n$  - число технічних параметрів, що беруть участь в оцінці;  $a_i$  - вага  $i$ -го параметра в загальному наборі;  $q_i$  - одиничний показник за  $i$ -им технічним параметром.

3) Розрахунок рівня конкурентоспроможності  $K_p$  за допомогою групових показників за однією групою параметрів здійснюється за формулою:

$$K_p = I_{mn1} / I_{mn2} \quad (5.5)$$

де  $I_{mn1}$ ,  $I_{mn2}$  - показники конкурентоспроможності для першого і другого товарів-конкурентів.

4) Розрахунок групових показників конкурентоспроможності за економічними критеріями, що характеризуються через витрати споживача на придбання Післяпродажну діяльність і експлуатацію (споживання) товару протягом усього терміну життєвого циклу товару (придатності).

5) Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності товару Кім стосовно зразка-конкурента (бази) за формулою:

$$K_i = I_{mn1}/I_b + C_1/C_b \quad (5.6)$$

де  $I_{mn1}$ ,  $I_b$  - групові показники конкурентоспроможності за споживчими параметрами аналізованого і базового зразка;  $C_1$   $C_b$  — групові показники конкурентоспроможності за економічними параметрами аналізованого і базового зразка.

Достоїнством зазначеної методики є комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності, а недоліком — відсутність обліку ступеня значення різних споживчих і економічних параметрів. Крім того, недоцільно виділяти окремо нормативні й технічні показники, адже це одна група показників. Нормативні показники регламентуються стандартами й іншими документами (у житті вони представлені технічними вимогами, що нормуються в розділі «Технічні вимоги до якості»). З усіх споживчих показників ця методика враховує тільки якість, але не враховує інші основні характеристики товарів, зокрема асортиментну характеристику, що не дозволяє використовувати її для оцінки конкурентоспроможності міжродових, міжгрупових і міжвидових товарів-конкурентів.

4. *Методика оцінки інтеграційного показника рівня конкурентоспроможності з урахуванням ціни споживання.* Ця методика передбачає такі операції:

1) Розрахунок ціни споживання ( $Pt$ ), що складається з ціни ринку і витрат, пов'язаних з експлуатацією виробу в період його життєдіяльності:

$$Pt = C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5 + C_6 + C_7 + C_8 + C_9 + C_{10} + C_{11} \quad (5.7),$$

де  $C_1$  — ринкова ціна;  $C_2$  — витрати на транспортування;  $C_3$  — вартість монтажу;  $C_4$  — вартість зберігання;  $C_5$  — вартість технічної інформації й іншої документації;  $C_6$  — витрати на обслуговування;  $C_7$  — витрати на пальне й електроенергію;  $C_8$  — витрати на ремонт;  $C_9$  — оплата податків, митних витрат і зборів;  $C_{10}$  — вартість страхування;  $C_{11}$  — вартість утилізації.

2) Розрахунок показника конкурентоспроможності (K) здійснюється за формулою:

$$K = (Q + C) / Pt \quad (5.8),$$

де Q — якість товару, C — якість післяпродажного обслуговування чи сервісу.

Відповідно до цієї методики рівень конкурентоспроможності — відносний показник, що відбиває відмінність аналізованого товару від товару-конкурента за ступенем задоволення конкретної суспільної потреби. Усі параметри, що характеризують рівень конкурентоспроможності, розділені на три групи: нормативні (патентна чистота, відповідність стандартам і нормам), технічні й економічні. Облік нормативних параметрів забезпечується шляхом введення спеціального показника, що відповідає обов'язковим нормам і стандартам (у разі відповідності показник дорівнює 1, у разі невідповідності — 0). Загальний показник за нормативними параметрами ( $I_{нп}$ ) є добутком окремих показників за кожним із них. Якщо хоча б один із параметрів дорівнюватиме 0, то й  $I_{нп} = 0$ , що свідчить про неконкурентоспроможність товарів.

Ця методика переважно призначена для визначення прогнозованої конкурентоспроможності нових, в основному складнотехнічних товарів. Перевагою цієї методики є облік трьох найважливіших параметрів (критеріїв) конкурентоспроможності: якості товарів і післяпродажного обслуговування, а також ціни споживання. До недоліків належать скорочення сфери застосування зазначеного способу до оцінки тільки тих товарів, що мають різну ціну споживання. Однак раніше вже

зазначалося, що не всі товари мають її (наприклад, багато продуктів харчування). У цій методиці також не передбачені механізми добору і визначення значень модельованих параметрів конкурентоспроможності і не враховується асортиментна характеристика товарів, а також проблематично розрахувати якість післяпродажного обслуговування за всього різноманіття складових показників. Багато з них не піддаються прямому вимірюванню (наприклад, естетичні показники: зовнішній вигляд, мода, дизайн, новизна товару).

5. *Методика порівняльної оцінки конкурентоспроможності (порівняння з еталоном)*. Загальне оцінювання конкурентоспроможності товару відповідно до цієї методики здійснюється у три послідовні етапи. По-перше, аналіз ринку та вибір найбільш конкурентоспроможного товару — зразка (еталону для порівняння). По-друге, визначення сукупності параметрів двох товарів для порівнювання. По-третє, розрахунки інтегрального показника конкурентоспроможності товару, що оцінюється. Товар-еталон мусить повністю відповідати нормативним вимогам майбутнього ринку.

При оцінюванні конкурентоспроможності проводиться аналіз регламентованих показників якості, до яких належать: безпека, екологічність, взаємозамінність і сумісність, патентно-правові умови.

Найчастіше коефіцієнти вагомості визначають методом фіксованої суми, прирівнюючи їх до одиниці чи 100%. Груповий показник усієї сукупності регламентованих параметрів дорівнює добутку одиничних показників кожного з них.

При визначенні сукупності стандартизованих параметрів конкурентоспроможності товару виходять із того, що ці показники дають характеристику споживчих властивостей товару (споживчої цінності), і оцінюють його економічні (вартісні) показники. Споживчі властивості товарів, що формують його корисний ефект, мають здебільшого суто технічні характеристики. Останні впливають із конструктивних

особливостей вибору (показників призначення, надійності тощо), а також з його дизайну (естетика, ергономічні властивості, Упакування).

Насамперед визначаються ті властивості, які мають найбільшу значущість (вагу) для споживача. Визначення ваги кожного параметра вирішується експертним шляхом. Для оцінки застосовується 5-10-бальна шкала. Отримані результати використовують для визначення середнього арифметичного значення коефіцієнтів значущості кожного параметра.

Визначення групового показника, що характеризує відповідність стандартизованих параметрів вибору ринковим потребам, здійснюється за допомогою одиничних показників якості з урахуванням значущості кожного з них.

Аналогічні розрахунки здійснюються також щодо товару-конкурента (товару-еталона). Порівняння двох групових показників дозволяє визначити рівень конкурентоспроможності товару відносно товару-конкурента (товару-еталона) за стандартизованими параметрами.

Обчислюється сукупність вартісних параметрів товару, яка визначає його основні економічні властивості. Для покупця — це витрати на придбання і використання виробу за час його експлуатації.

Вагомість економічних параметрів експертним шляхом не визначається, оскільки вартість поточних економічних показників, виражена у грошових одиницях, є своєрідним коефіцієнтом значущості.

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару обчислюється за формулою:

$$J_{kt} = K_c / K_e \quad (5.9)$$

$J_{kt}$  - інтегральний індекс конкурентоспроможності товару;  $K_c$  — показник конкурентоспроможності за стандартизованими параметрами;  $K_e$  — показник конкурентоспроможності за економічними показниками.

Якщо  $J_{kt} > 1$ , то виріб, що аналізується, має переваги в конкурентоспроможності щодо товару-еталона, за умови  $J_{kt} < 1$  — він програватиме товару-конкуренту. Для прийняття остаточних рішень

щодо виходу з товаром на цільовий ринок рекомендується користуватися таблицею 5.1.

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару показує міру його привабливості для покупця. З погляду продавця ця привабливість ототожнюється з чистим прибутком. Останній дорівнює контрактній ціні за мінусом витрат на продаж товару та інших витрат.

Таблиця 5.1

**Шкала оцінювання перспективності товару за інтегральним показником конкурентоспроможності у порівнянні з товаром-еталоном**

<i>Межа зміни показника <math>J_{кт}</math></i>	<i>Прогнозна оцінка</i>
1,6 і більше	Дуже перспективно
1,59-1,40	Перспективно
1,39-1,20	Малоперспективно
1,19-1,00	Неперспективно

Економічний зміст інтегрального показника конкурентоспроможності і показника питомого ефекту свідчить, що вивчення конкурентоспроможності товару слід здійснювати безперервно, цілеспрямовано і комплексно, орієнтуючи його на задоволення потреб споживачів.

Конкурентоспроможність товару відображає міру його привабливості для кінцевого споживача. Але параметри і фактори конкурентоспроможності, значущі як для виробника, так і для споживача, частіше виявляються не визначеними. Це перешкоджає удосконаленню і зміцненню позицій за тими параметрами, які задовольняють очевидні та приховані потреби.

*Питання для обговорення і контролю*

1. Конкурентоспроможність продукції.
2. Параметри та показники конкурентоспроможності продукції.
3. Основні вимоги споживачів до технічних показників.
4. Принципи конкурентоспроможності товарів.

5. Критерії конкурентоспроможності товарів.
6. Класифікація критеріїв конкурентоспроможності
7. Одиничні і групові показники оцінки конкурентоспроможності товару.
8. Індекс конкурентоспроможності товарів.
9. Вплив ціни, якості та асортименту та конкурентоспроможність продукції підприємства.
10. Суть методики оцінки конкурентоспроможності товарів через їхній рейтинг.
11. Сутність методики оцінки конкурентоспроможності товарів за обсягом продажу.
12. Суть методики визначення комплексного показника конкурентоспроможності.
13. Суть методики оцінки інтеграційного показника рівня конкурентоспроможності з урахуванням ціни споживання.
14. Суть методики порівняльної оцінки конкурентоспроможності (порівняння з еталоном).

Література: [10; 11, с. 22-43; 14, с. 227-236; 20]

## Тема 6 . УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА

- 6.1. Еволюція організаційних структур управління.
- 6.2. Оцінка основних організаційних структур управління.
- 6.3. Особливості управлінської діагностики.

### 6.1. Еволюція організаційних структур управління

Організаційна структура управління (ОСУ) - це внутрішня будова будь-якої виробничо-господарської системи, тобто спосіб організації елементів у систему, сукупність стійких зв'язків і відносин між ними. ОСУ є не тільки основою існування кількісно певної системи управління, але й формою, у рамках якої протікають зміни, зріють передумови для переходу системи в цілому в нову якість. Разом з тим ОСУ є найбільш консервативним елементом системи управління. Цей консерватизм порозумівається не тільки тим, що зміни ОСУ зачіпають інтереси цілих колективів, але й об'єктивними вимогами збереження стійкості системи. Разом з тим історія розвитку менеджменту в ХХ столітті показує, що консерватизм цей досить відносний. У ХХ столітті ОСУ перетерпіли значну еволюцію. Аналіз еволюції ОСУ передбачає певну типізацію. Можна прийняти наступну класифікацію (рис. 6.1).



**Рис. 6.1. Класифікація типів ОСУ**

Механістична структура виступає як тверда ієрархія, як піраміда управління. Механістичні структури функціонують подібно добре

працюючій машині, механізму. Органістичні структури одержали свою назву за аналогією з діяльністю живої матерії, живої клітки. Вони є більше гнучкими й адаптивними. Для них характерно невелике число управлінських рівнів, правил й інструкцій, більша самостійність у прийнятті рішень на низовому рівні. Звичайно така класифікація досить умовна. У більших організаціях багаторівневі ОСУ диференціюються одночасно по декількох ознаках. У цьому контексті розрізняють «стратифіковані» й «сполучені» ОСУ. У стратифікованих структурах на одному рівні управління застосовується одна ознака, а на більше низькому - іншій. На відміну від цього в сполучених структурах на тому самому рівні застосовується по двох і більше ознаки диференціації, що породжує подвійне й більше підпорядкування й приводить до матричної організації.

У першій половині ХХ століття домінуючими були спочатку лінійні й функціональні ОСУ, а потім їхньої комбінації. У другій половині великі західні корпорації стали практично повсюдно переходити до дивізіональних структур. Перехід до дивізіональної ОСУ був значним кроком уперед до створення умов для прискорення науково - технічного розвитку виробництва. Керівники вищої ланки стали більше приділяти увагу питанням перспективного розвитку виробництва. Децентралізація оперативного управління виробництвом стала сполучатися із твердою системою фінансового контролю й із централізацією НДПКР. Однак, поряд з позитивними моментами виявилися й негативні сторони дивізіональних структур. Можливості, що відкрилися, для розширення асортиментів випускає продукції, що, викликали в ряді фірм посилення диверсифікованості виробництва. Цей процес у його екстремальній формі привів до появи фірм-конгломератів, що займаються виробництвом зовсім різних за своїм характером видів продукції, керуючись лише прагненням забезпечити найбільші прибутки. Багато хто з них в умовах погіршення загального економічного становища й посилення конкуренції втратили керованість і зазнали банкрутства.

Також серйозним недоліком дивізіональної ОСУ з'явилося збільшення витрат на зміст адміністративно-управлінського персоналу. Досвід багатьох великих компаній показав, що дивізіональна ОСУ може сприяти підвищенню ефективності управління лише до певних меж, після чого починають відчуватися все більші труднощі. Основною їхньою причиною є все та ж сповільненість процесу підготовки й ухвалення рішення, що характерно й для лінійно-функціонального типу ОСУ.

Процес формування дивізіональних структур у великих компаніях супроводжувався створенням підрозділів, які наділялися значною господарською самостійністю. Такі підрозділи йменувалися відділеннями й формувалися головним чином по продуктивій ознаці, рідше по регіональному або по ринковому. В американському менеджменті цей підхід одержав назву «централізована координація - децентралізована адміністрація» і зв'язувався з ім'ям президента компанії «Дженерал Моторз» А. Слоуна. Такі відділення поступово розвиваючись послужили основою сучасних центрів. Тобто, насамперед, центрів прибутку, центрів реалізації, центрів інвестиції й т.д. У міру розвитку концепції стратегічного управління такі центри поступово стали трансформуватися в стратегічні господарські центри - внутріфірмові підрозділи, що відповідають одночасно й за розвиток майбутнього потенціалу.

Однієї із самих головних проблем ОСУ поступово ставала проблема гнучкості. Цю проблему намагалися вирішити, створюючи нові варіанти комбінованих структур шляхом впровадження в основний кістяк (наприклад, лінійно-функціональної) структури нових елементів, що викликало до життя нові ОСУ, такі як з тимчасовими (створюваними на строк) органами, з комітетами, управління по проекті (продукту, об'єкту), матричні структури й т.д. Всі ці варіанти ОСУ одержали загальну назву програмно-цільових структур. При цьому роль і місце керівника програми міняється залежно від умов, у яких здійснюється управління. Необхідно відзначити сутнісну відмінність ОСУ програмно-цільового типу від структур механістичного типу, що складає в тім, що в основі, наприклад,

лінійно-функціональної, лежить комплексне управління об'єктивне складними підсистемами, у той час як програмно-цільові структури базуються на комплексному керуванні всією системою в цілому, як єдиним об'єктом, орієнтованим на певну мету. Сучасними модифікаціями програмно-цільових ОСУ є венчурні й інноваційні. Великі фірми інтегрують такі структури у свій менеджмент. Це найбільш перспективний шлях мобільного реагування на швидко мінливі умови ринку. Принципи побудови й дії венчурного відділу у фірмі ті ж, що й у самостійному венчурному підприємстві. Венчурні (інноваційні) структури у великих фірмах мають кілька різновидів залежно від ряду факторів: значимості розроблювальних проектів; їхній цільовій спрямованості й складності; від ступеня формалізації й самостійності діяльності.

Таким чином, еволюція ОСУ в ХХ столітті однозначно показує, що зробленої, універсальної структури немає й процес пошуку буде тривати й у новому сторіччі. Слід зазначити, що існує й інша точка зору, що складає в тім, що зроблену, ідеальної ОСУ немає й бути не може. Це так називана концепція організації без ОСУ. Послідовники цієї концепції вважають, що час «організованих організацій» пройшло й що сучасна економіка вступає в такий етап, коли особливу важливість здобуває самоорганізація.

*Мережні структури.* В умовах розширення й диверсифікованості виробництва успіх досягається децентралізацією управління й це стало головною тенденцією розвитку організаційних форм великих компаній. Процеси децентралізації й розукрупнення нерозривно пов'язані з поетапним переходом від лінійно-функціональних до дивізіональних і матричних структур управління й від них - до мережних організацій. Остання форма одержала широке поширення у світовій практиці як найбільш надійний засіб виживання підприємств, насамперед, малого бізнесу в умовах твердої ринкової конкуренції. Під мережними організаціями розуміються коопераційні угоди, що поєднують, як правило, малі й середні компанії. Мережі являють собою досить гнучку

структуру, що дозволяє вхідної в неї компаніям конкурувати між собою, залучати нових партнерів й одночасно організовувати й координувати діяльність своїх членів. Мережні організації поєднують два протилежних принципи - конкуренцію й кооперацію. Особливого значення набувають питання визначення ступеня децентралізації й розукрупнення, тому що відхилення в ту або іншу сторону ведуть до негативного наслідків. Хоча мережні організації мають риси, що відрізняють їх від інших організаційних форм, вони можуть з'єднувати в собі елементи різних ОСУ.

При цьому відбувається відмирання більшої частини контрольно-розпорядницьких функцій менеджерів. Замість них з'являються функції, пов'язані з лідерством у даному колективі, тобто, насамперед, підбор команди, організація спільної роботи, навчання, а також представницькі функції. У міру розвитку новітніх інформаційних технологій, засобів телекомунікацій мережні структури можуть поступово трансформуватися в новий вид - віртуальні структури.

*Віртуальні структури.* Віртуальні організації являють собою мережу ділового співробітництва, що включає основний бізнес даної організації, її зовнішнє оточення (постачальників, споживачів і т.д.), функціонування яких координується й поєднується за допомогою сучасних інформаційних технологій і засобів телекомунікацій. Саме останні разом з мережними структурами багато в чому забезпечили формування віртуальних організацій, оскільки вони роблять принципово не обов'язковим фізичну наявність менеджерів на робочих місцях. Концепція віртуальної організації створює принципово нові можливості для бізнесу й очевидно буде широко використатися в XXI столітті.

## **6.2. Оцінка основних організаційних структур управління**

Організаційна структура управління (ОСУ) — це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість виробничих, управлінських та інших підрозділів. В ОСУ кожний її елемент має своє конкретне місце та відповідні зв'язки, що забезпечують

їхню взаємодію. Зв'язки структурних елементів системи поділяються на лінійні, функціональні та між-функціональні. Лінійні зв'язки виникають між підрозділами та керівниками різних рівнів управління і базуються на адміністративній владі. Функціональні зв'язки характеризують взаємодію елементів різних рівнів системи, які виконують певні функції господарювання. Міжфункціональними називають зв'язки між елементами одного рівня системи.

Проведемо порівняльну характеристику основних типів організаційних структур управління:

- 1) лінійна ОСУ;
- 2) функціональна ОСУ;
- 3) лінійно-функціональна ОСУ;
- 4) дивізійна ОСУ;
- 5) матрична ОСУ.

*Лінійна* відображає двохрівневий розподіл, що існує на малих підприємствах (1 рівень – керівник, 2 рівень – виконавець). Перевага: вона дозволяє швидко приймати рішення, реагувати на зміни у зовнішньому середовищі і забезпечує неформальний підхід до мотивації і контролю діяльності співробітників.

Недоліки: увага керівника зосереджена на поточних справах, недостатньо можливостей приділяти увагу майбутньому.

*Функціональна* виникає там, де існує поділ праці і спеціалізація.

Переваги:

- дозволяють керівництву зосередитися на стратегічних питаннях;
- створюють умови для досягнення високої ефективності за рахунок спеціалізації.

Недоліки:

- призводять до міжфункціональних конфліктів;
- ускладнюють координацію між функціями;
- скорочують можливості менеджерів, які вирішують питання стратегічного управління.

*Дивізіональна* існує в тих організаціях, де виділяються відокремлені структурні підрозділи, наділені великими повноваженнями.

Переваги:

- забезпечують передачу прав у відділеннях організації, що сприяє збільшенню гнучності і даптивності організації до умов зовнішнього середовища;
- звільняють керівництво від вирішення поточних питань і дають можливість займатись тільки стратегічними питаннями;
- в організації встановлюється на більш низькому рівні залежність фінансового стану підрозділів від результатів їх функціонування;
- створює умови для формування в організації менеджерів, що займаються стратегічним управлінням.

Недоліки:

- можливість виникнення стратегічно несумісних окремих підрозділів організації;
- складності з розподіленням загальних для організації ресурсів між відокремленими відділами організації.

*Матрична* відображає два напрямлення керівництва: вертикальне – керівництво структурними підрозділами; горизонтальне – керівництво окремими проектами або програмами.

Переваги:

- дозволяє поєднувати діяльність окремих функціональних ланок організації;
- сприяє залученню менеджерів-стратегів;
- створює умови для здійснення комплексного підходу до вирішення задач.

Недоліки:

- два напрями в керівництві викликають багато незрозумілостей у підлеглих;
- необхідність великих зусиль, які повинні координувати вериткальні та горизонтальні зв'язки.

Фактори вибору організаційної структури:

- розмір і ступінь різноманітності діяльності;
- географічне розташування організації;
- технологія;
- відношення до організації з боку керівництва та співробітників;
- динамізм зовнішнього середовища;
- стратегія, яку реалізує фірма.

Вплив розміру організації на її орг.структуру проявляється у вигляді збільшення числа рівнів ієрархії управління. Орг.структура не повинна бути більш складної, ніж це вимагає розмір організації.

### **6.3. Особливості управлінської діагностики**

Основним об'єктом управлінської діагностики є організаційна структура підприємства. Оцінити ефективність організаційної структури підприємства досить складно. Проблеми оцінки породжено необхідністю всеохоплюючого та детального аналізу непрямих показників діяльності підприємства. Певні фахівці у сфері реформування підприємств узагалі вважають позитивним результатом уже навіть сам початок процесу перепідготовки і навчання персоналу підприємства.

Від ефективності організаційної структури залежить якість управління поточними активами в короткостроковому періоді та необоротними — в довгостроковому.

Виокремлювання підрозділів великого підприємства в самостійні підприємства буде економічно доцільним у тому разі, коли техніко-економічні характеристики кожного зі знову створених підприємств-підрозділів, а також великого підприємства в цілому (якщо воно продовжує існувати), поліпшаться як порівняти з колишнім функціонуванням у єдиній організаційній структурі.

Для загальної кількісної оцінки ефективності організаційної структури та організаційного розвитку підприємства можна рекомендувати систему технічних показників, подану у таблиці 6.1.

## Система показників оцінки ефективності організаційної структури підприємства

№ з/п	Показник	Технологія розрахунку	Призначення
1	Середня автономність одного структурного підрозділу організаційної структури	$K = 1/n * \Sigma(\Sigma T_{ip} / [\Sigma T_{ip} + \Sigma T_{kp}])$ тобто відношення трудомісткості робіт, які виконуються підрозділом, до повної трудомісткості всіх робіт, що виконуються підприємством	Характеризує рівень автономності роботи структурного підрозділу
2	Коефіцієнт контролю	Відношення середньої кількості працівників, що працюють в організаційній структурі чи її підрозділі, до кількості керівників певного рівня	Показує кількість підлеглих на одного керівника, що дає змогу висновувати щодо раціональності розподілу повноважень та функцій контролю
3	Показник кваліфікації управлінця	Сума тривалості загально-теоретичної підготовки, спеціального навчання за даною спеціальністю (фахом) та тривалості практичного досвіду роботи за даною спеціальністю	Відображає реальну тривалість підготовки одного працівника для виконання певних функцій
4	Гнучкість організаційної структури	Відношення чисельності працівників, що можуть виконувати не тільки безпосередні функції, а й суміжні, до загальної чисельності працівників певного підрозділу організаційної структури	Відображає здатність працівників організаційної системи - замінювати в разі необхідності один одного. Коефіцієнт не перевищує одиниці
5	Рівень фондоозброєності управлінського персоналу	Відношення балансової вартості оргтехніки до чисельності управлінців за певний період	Показує рівень технічного оснащення управлінської праці
6	Коефіцієнт децентралізації структури	Відношення чисельності управлінців первинних ланок до чисельності управлінців вищої ланки управління	Відображає рівень децентралізації структури управління. Оптимальне значення коефіцієнта 5
7	Коефіцієнт еластичності структури	Співвідношення кількості реорганізацій до кількості впроваджених нових стратегій	Відтворює зв'язок між організаційною структурою управління та стратегічним розвитком підприємства. Значення коефіцієнта не повинно бути більшим за одиницю
8	Коефіцієнт раціональності структури	Відношення фактичної чисельності управлінців до нормативної	Відображає рівень забезпеченості підприємства управлінським персоналом

За аналогічними технологіями можна розробити й більш деталізовану систему показників виходячи з цілей аналізу та наявних ресурсів. Нині вже розроблено спеціальні показники, що дають змогу оцінити якість, складність, ієрархічність, гнучкість системи управління, рівень прийняття та об'єктивну спрямованість управлінських рішень тощо.

#### *Питання для обговорення і контролю*

1. Діагностика структури управління та якості управлінських рішень.
2. Формальна організаційна структура, визначення її типу.
3. Оцінка відповідності оргструктури стратегії підприємства.
4. Оцінка параметрів: гнучкості, надійності, оперативності, якості управлінських рішень.
5. Оцінка зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем.
6. Основні контрагенти підприємства, оцінка взаємозв'язків.
7. Вибір критеріїв і показників для загальної діагностики системи менеджменту підприємства.
8. Сукупна ефективність діяльності як ступінь досягнення цілей.
9. Інформаційні технології та оцінка ефективності їх використання.

Література: [10; 13; 21, с. 135-137; 20]

## **Тема 7. ДІАГНОСТИКА МАЙНА І РИНКОВА ЦІНА ПІДПРИЄМСТВА**

7.1. Необхідність, завдання і принципи діагностики вартості підприємства.

7.2. Вартість капіталу підприємства.

7.3. Методичні підходи до оцінки вартості підприємства

7.3.1. Дохідний підхід в оцінці вартості підприємства

7.3.2. Майновий (витратний) підхід

7.3.3. Оцінка вартості підприємства на основі ринкового підходу

### **7.1. Необхідність, завдання і принципи експертної оцінки вартості підприємства**

Вартість бізнесу — це вартість діючого підприємства або вартість 100% корпоративних прав у діловому підприємстві. Необхідність оцінки вартості підприємства виникає в основному у таких випадках:

- під час інвестиційного аналізу у ході прийняття рішень про доцільність інвестування коштів у те чи інше підприємство, у т. ч. при здійсненні операцій M&A (поглинання і приєднання);
- у ході реорганізації підприємства (мета оцінки — визначення бази для складання передавального чи розподільного балансу, а також для встановлення пропорцій обміну корпоративних прав);
- у разі банкрутства та ліквідації підприємства (оцінка проводиться з метою визначення вартості ліквідаційної маси);
- у разі продажу підприємства як цілісного майнового комплексу (мета оцінки — визначення реальної ціни продажу майна);
- у разі застави майна та при визначенні кредитоспроможності підприємства (мета оцінки — визначити реальну вартість кредитного забезпечення);
- у процесі санаційного аудиту при визначенні санаційної спроможності (оцінка вартості майна проводиться з метою розрахунку ефективності санації);

- під час приватизації державних підприємств (метою оцінки є визначення початкової ціни продажу об'єкта приватизації).

Оцінка вартості підприємства, його майна належить до найскладніших питань фінансів підприємств. Особливо відзначаються оцінка вартості підприємства як цілісного майнового комплексу та оцінка корпоративних прав суб'єкта господарювання, якщо дані права не котируються на біржі. Хоча вартість підприємства інколи може дорівнювати ринковій вартості його активів, слід розуміти, що ці поняття є різними. У першому випадку йдеться насамперед про вартість, що може бути створена в результаті функціонування бізнесу. Оцінка підприємства здійснюється, як правило, на базі ринкової вартості — ймовірної суми грошей, за яку можливі купівля-продаж об'єкта оцінки на ринку.

Організаційне, методичне та практичне забезпечення проведення оцінки вартості підприємств здійснюють особи, що займаються професійною оцінною діяльністю — оцінювачі та суб'єкти оцінної діяльності.

З метою вироблення уніфікованих підходів до методології та порядку проведення оцінювання в 1981 р. був створений Міжнародний комітет зі стандартів оцінки вартості майна. Ним було розроблено ряд стандартів оцінювання.

Вітчизняним законодавством при оцінці вартості майна та підприємства в цілому рекомендовано керуватися Законом України «Про оцінку майна, майнових прав і професійну оціночну діяльність в Україні», методикою оцінки вартості майна під час приватизації, положеннями (національними стандартами) експертної оцінки, нормативними актами Фонду державного майна.

У літературних джерелах, нормативних актах наводяться численні принципи, яких слід дотримуватися при здійсненні оцінки вартості підприємства. До основних з них слід віднести такі:

- принцип заміщення — полягає в тому, що покупець не заплатить за об'єкт більше, ніж існуюча мінімальна ціна за майно з аналогічною корисністю;
- принцип корисності — зводиться до того, що об'єкт має вартість лише тоді, коли він є корисним для потенційного власника (корисність може бути пов'язана з очікуванням майбутніх доходів чи інших вигод);
- принцип очікування — інвестор, плануючи вкладати кошти в об'єкт сьогодні, очікує отримати грошові доходи від об'єкта в майбутньому;
- принцип зміни вартості — говорить про те, що вартість об'єкта оцінки постійно змінюється в результаті зміни внутрішнього стану та дії зовнішніх факторів;
- принцип ефективного використання — полягає в тому, що з усіх можливих варіантів експлуатації об'єкта обирається той, що забезпечує найефективніше використання його функціональних характеристик, а отже, приносить найбільшу вартість;
- принцип розумної обережності оцінок — зводиться до того, що під час оцінки оцінювач повинен критично (із розумним упередженням) ставитися до всієї інформації, що стає йому відомою від адміністрації об'єкта оцінки, і, по можливості, перевіряти цю інформацію, звертаючись до незалежних джерел;
- принцип альтернативності оцінок — полягає у необхідності використання різних методів оцінки та порівняння показників вартості, отриманих у результаті застосування альтернативних методів.

## 7.2. Вартість капіталу підприємства

Важливим елементом оцінки вартості підприємства є визначення вартості капіталу, який є в його розпорядженні. Це поняття характеризує ціну залучення підприємством фінансових ресурсів. Інакше кажучи, це винагорода, за яку капіталодавці погоджуються вкладати кошти в дане підприємство. Згідно із сучасними тенденціями в теорії і практиці фінансової діяльності вартість капіталу підприємства рекомендується

розраховувати на основі використання так званої моделі середньозваженої вартості капіталу - WACC:

$$WACC = K_{вк} * BK / K + K_{пк} * ПК / K \quad (7.1)$$

де  $K_{вк}$  — очікувана ставка вартості власного капіталу;  $K_{пк}$  — очікувана ставка вартості позичкового капіталу;  $K$  — сума капіталу підприємства;  $BK$  — сума власного капіталу;  $ПК$  — сума позичкового капіталу.

Середньозважена вартість капіталу показує середню дохідність, якої очікують (вимагають) капіталодавці (власники та кредитори), вкладаючи кошти в підприємство. Вона залежить від структури капіталу, а також ціни залучення капіталу від власників і кредиторів. Зазначену модель можна деталізувати, виокремивши власний і позичковий капітал. Зокрема, вартість власного капіталу можна розраховувати в розрізі капіталу, залученого в результаті емісії простих і привілейованих акцій, реінвестованого прибутку тощо. Позичковий капітал можна поділити на короткострокові та довгострокові банківські позички, комерційні позички, облігаційні позички та ін.

Очікувана ставка вартості позичкового капіталу визначається на основі аналізу фінансових відносин підприємства з його кредиторами і включає всі витрати, пов'язані із залученням позичкового капіталу, в т. ч. процентні платежі, дизажіо, різного роду збори тощо. Ця ставка може відповідати кредитній ставці, за якою підприємство залучає (чи може залучити) кредити. За наявності відповідних розрахункових даних ставка вартості позичкового капіталу може обчислюватися за методом внутрішньої норми прибутковості (IRR).

Заслуговує на увагу той факт, що в англосаксонській практиці фінансової діяльності домінує перший підхід, тобто при розрахунку середньозваженої вартості капіталу здебільшого враховуються власний капітал та фінансова заборгованість'. На практиці при розрахунку вартості залучення позичкового капіталу слід враховувати податковий фактор. Якщо  $\delta$  — податковий мультиплікатор (коефіцієнт, який

характеризує ставку податку на прибуток), а проценти за користування позичками відносяться на валові витрати підприємства, то модель визначення середньозваженої вартості капіталу можна уявити в такому вигляді:

$$WACCs = K_{вк} * BK/K + (1-S) * K_{пк} * ПК/K \quad (7.2)$$

Головна проблема, з якою стикаються фінансисти при застосуванні моделі WACC, полягає у визначенні ціни залучення класного капіталу, зокрема значення очікуваної ставки вартості власного капіталу. Це питання досі не знайшло свого повного вирішення ні в теорії, ні в практиці. Серед можливих способів розрахунку очікуваної ставки вартості власного капіталу можна розглядати такі:

- модель оцінки капітальних активів (CAPM), за якої слід скористатися інформацією щодо значення  $\beta$ -коефіцієнта, безризикової процентної ставки та середньої дохідності на ринку;
- суб'єктивна оцінка: проценти за довгостроковими облігаціями або депозитними вкладками плюс надбавка за специфічні ризики, характерні для даного підприємства (галузі);
- використання показника, оберненого до відношення ринкового курсу до чистого прибутку на одну акцію (price earnings ratio, PER) (наприклад, якщо PER = 5/1, то  $K_{вк} = 1/PER = 1/5 = 0,2$ , або 20 %);
- модель приросту дивідендів (модель Гордона), згідно з якою ціна залучення власного капіталу визначається як відношення прогнозованої суми дивідендів на наступний рік ( $D_1$ ) до курсу акцій (КА), скоригованого на величину приросту дивідендів ( $g$ ):  $K_{вк} = D_1/КА + g$

Наголосимо, що в контексті оцінки вартості підприємства особливе значення показника середньозваженої вартості капіталу (WACC) полягає в тому, що він може використовуватися як ставка дисконтування для приведення майбутніх доходів до теперішньої вартості.

### **7.3. Методичні підходи до оцінки вартості підприємства**

У літературі, присвяченій питанням оцінки вартості підприємств, згадується значна кількість методів і способів такої оцінки. Окремі

методи мають ряд модифікацій і різновидів, що створює додаткові складності при їх ідентифікації та використанні. Звідси — необхідність чіткої класифікації методів оцінки вартості майна підприємств.

У зарубіжній та вітчизняній практиці оцінки вартості майна найбільшого поширення дістали три методичні підходи до оцінки вартості підприємства:

- заснований на оцінці потенційних доходів підприємства;
- майновий (витратний);
- ринковий.

У рамках цих підходів розрізняють окремі методи оцінки. Причому жоден з підходів чи методів не має принципових переваг перед іншими. Досить часто в практичній роботі з оцінки вартості підприємства оцінювач застосовує кілька методичних підходів, що найповніше відповідають конкретним умовам, об'єктам та меті оцінки, наявності й достовірності інформаційних джерел для її проведення.

### **7.3.1. Дохідний підхід в оцінці вартості підприємства**

Оцінка вартості підприємства з використанням дохідного підходу ґрунтується на визначенні теперішньої вартості очікуваних вигод (доходів, грошових потоків) від володіння корпоративними правами підприємства. В основі підходу лежить теза, що метою вкладання капіталу інвестором у купівлю підприємства передусім є отримання стабільних доходів. У рамках цього підходу виокремлюють два основні методи:

- дисконтування грошових потоків;
- визначення капіталізованої вартості доходів.

При оцінці вартості підприємства цими методами дані про вартість, склад і структуру активів безпосередньо не впливають на оцінку, а використовується лише інформація про здатність активів генерувати доходи. Такий методологічний підхід за своєю природою є однотипним з методологією оцінки доцільності інвестицій на базі концепції зміни вартості грошей у часі.

## Метод дисконтування грошових потоків (DCF)

Цей метод побудований на концепції теперішньої вартості майбутнього Cash-flow оцінюваного підприємства в розрізі окремих періодів. За своїм економічним змістом він схожий з методикою дисконтування Cash-flow у рамках оцінки доцільності інвестицій.

Згідно з методом дисконтування грошових потоків вартість об'єкта оцінки прирівнюється до сумарної теперішньої вартості майбутніх чистих грошових потоків (Cash-flow) або дивідендів, які можна отримати в результаті володіння підприємством, зменшеної на величину зобов'язань підприємства та збільшеної на вартість надлишкових активів.

Надлишкові активи — це активи підприємства, що в даний час не використовуються ним для отримання фінансового результату та застосування яких на даному підприємстві у зазначений спосіб і належним чином є фізично неможливим або економічно неефективним. Такого роду активи оцінюються, виходячи з найкращого альтернативного варіанта їх використання.

Дискусійним є питання врахування при визначенні вартості підприємства його зобов'язань. При цьому виокремлюють два підходи:

Entity (брутто-вартість — на базі сукупного капіталу) та Equity (нетто-вартість — на базі власного капіталу). Здебільшого, якщо структура капіталу підприємства є задовільною і воно не перевантажене боргами, використовують брутто-підхід. Якщо ж баланс підприємства переобтяжено боргами, то об'єктивність оцінки забезпечується використанням Equity-підходу. Отже, застосувавши ставку дисконтування до прогнозованої суми чистого грошового потоку (чи дивідендів) за окремі періоди, отримаємо вартість підприємства (брутто). Різниця між цією вартістю та сумою позичкового капіталу відповідає чистій вартості підприємства (нетто) або загальній сумі власного капіталу за ринковою вартістю. Ринкова ж вартість власного капіталу дорівнює ринковій ціні корпоративних прав оцінюваного підприємства, тобто ціні, за яку його можна продати.

Для здійснення розрахунків цим методом DCF слід визначитися з чотирма базовими величинами:

1. Часовий горизонт, на який поширюватимуться розрахунки (прогнозний період).
2. Обсяг очікуваного Cash-flow (або дивідендів) у розрізі окремих прогнозних періодів.
3. Ставка дисконтування, яку слід використовувати для приведення майбутніх грошових потоків до теперішньої вартості.
4. Залишкова вартість підприємства. Алгоритм розрахунку вартості підприємства (нетто) методом DCF можна уявити в такому вигляді:

$$\text{ВПн} = \text{FCFt} / (1+r)^t + \text{ЗВП} / (1+r)^t + \text{НА} - \text{ПК} \quad (7.3)$$

де ВПн — чиста (нетто) вартість підприємства на дату оцінки; FCFt — сумарна величина операційного та інвестиційного Cash-flow в періоді t; ЗВП — залишкова вартість підприємства в періоді p; НА — надлишкові активи; r — коефіцієнт, який характеризує ставку дисконтування ( $r = \text{WACCs}/100$ ).

Вибір прогнозного горизонту, який враховується при оцінці вартості підприємства, значною мірою залежить від цілей оцінки. З теоретичного погляду цей період може бути безкінечним, однак на практиці виходять з періоду корисної експлуатації об'єкта. Якщо оцінка здійснюється в рамках прийняття рішення про тимчасове вкладення капіталу в підприємство (довгострокові позички чи інвестування коштів у корпоративні права), то прогнозний період збігатиметься зі строками, на які кошти планується вкласти у підприємство. Якщо ж строк інвестування є невизначеним, то прогнозний горизонт поширюватиметься до моменту повної стабілізації діяльності та доходів підприємства.

Окремими вітчизняними методиками рекомендується помилковий, на нашу думку, підхід, згідно з яким за базу для дисконтування пропонується брати чистий Cash-flow по підприємству від усіх видів діяльності — операційної, інвестиційної та фінансової. Саме останній показник зумовлює хибність розрахунків, оскільки фінансовий Cash-flow

визначається з урахуванням виплати дивідендів, повернення внесків інвесторів тощо. Для дисконтування ж слід приймати саме величину грошового потоку, на яку можуть претендувати капіталодавці, що й характеризується показником FCF.

Слід враховувати, що чим ширшим є горизонт планування, тим вищим є рівень ризику неправильної оцінки майбутнього грошового потоку. Для спрощення розрахунків фактор ризику, як правило, відображається не в прогнозних показниках FCF, а в ставці дисконтування.

Ставка дисконту характеризує норму прибутку, за якою майбутні грошові надходження приводяться до теперішньої вартості на момент оцінки. Вона враховує премію за ризик інвестування коштів в оцінюване підприємство: чим більшим є ризик, тим ставка дисконтування буде вищою. Ставку дисконтування для цілей оцінки вартості підприємства рекомендується розраховувати на основі використання моделі середньозваженої вартості капіталу (WACC) .

Рядом методик пропонується також розрахунок ставки дисконту як суми двох її основних компонентів:

1) процентної ставки з мінімальним ризиком (чи безризикової): рекомендується розраховувати, виходячи з середньої по ринку дохідності за депозитними вкладеннями; можуть братися ставки за гривневими депозитами, скориговані на середньорічні темпи інфляції, які закладаються в них, або ставки за валютними депозитами;

2) кумулятивної надбавки за ризик, яка включає різні надбавки за ризик вкладень у конкретне підприємство, зокрема можуть передбачатися надбавки за:

- неточність прогнозування очікуваних грошових потоків (1-3 %);
- ризик структури капіталу (0—2 %);
- високий рівень поточної заборгованості (0—2 %);
- ризик помилкових рішень менеджменту, ризик погіршення ситуації підприємства на ринку факторів виробництва та збуту продукції (2—4 %);

- інфляційні ризики (залежно від прогнозних темпів інфляції). Слід звернути увагу на необхідність узгодження розрахунку ставки дисконтування з типом очікуваних вигод, які приводяться до теперішньої вартості: якщо майбутні доходи чи грошові потоки розраховуються з урахуванням сплати податків, то ставку дисконту також слід скоригувати на вплив податкового фактора (наприклад, WACCs). Навпаки, вигоди до оподаткування слід дисконтувати за ставкою, розрахованою без урахування ставки оподаткування.

Для об'єктивного прогнозування всіх майбутніх грошових доходів, які можна одержати, вкладаючи кошти в підприємство, слід визначити його залишкову вартість у пост прогнозний період (вартість реверсії). Йдеться про розрахунок величини чистого грошового потоку, який можна отримати в результаті ліквідації підприємства чи продажу його корпоративних прав. Зрозуміло, що цей грошовий потік суттєво впливає на теперішню вартість підприємства. До найвідоміших способів розрахунку залишкової вартості належать:

- на основі визначення ліквідаційної вартості підприємства (вірогідної ціни, за яку може бути проданий на ринку цілісний майновий комплекс підприємства або сукупність його майнових активів, включених у ліквідаційну масу);

- шляхом визначення чистих активів на кінець останнього прогнозного періоду, який береться до розрахунків;

- за логікою моделі Гордона, згідно з якою залишкова вартість підприємства (загальна ринкова вартість його корпоративних прав = KA) може бути розрахована як відношення чистого FCF(g) у пост-прогнозний період (квартал, рік) до різниці між ставкою дисконту (WACC) і темпами приросту FCF(g) :  $KA = FCF(g)/WACC-g$ ,

- з використанням триступінчастої моделі розрахунку, за якою період ділової активності підприємства умовно поділяється на три фази: протягом першої (наприклад, від 1 до 5 років) рентабельність інвестицій у підприємство набагато перевищує ставку дисконту; протягом другої

(6—10 років) спред між WACC та ROI зменшується; починаючи з 10—20 року темпи приросту підприємства є мінімальними і ставка дисконту наближена до рентабельності активів<sup>3</sup>. Відповідно до цього підходу, який на сьогодні є найпоширенішим в європейській практиці оцінки вартості підприємств, прогнозна залишкова вартість підприємства може розраховуватися як відношення PCP у постпрогнозний період до ставки дисконту.

#### Метод капіталізації доходів

Цей метод досить часто застосовується з метою перевірки достовірності оцінки, проведеної за методом ОСР. Капіталізація передбачає трансформацію доходів у вартість. Для визначення вартості підприємства цим методом характерний для підприємства рівень доходів переводиться у вартість шляхом його ділення на ставку капіталізації. Метод доцільно використовувати для оцінки вартості підприємств зі стабільними доходами чи стабільними темпами їх зміни. У разі стабільних доходів, для оцінки рекомендується використовувати формулу так званої довічної ренти:

$$ВПк = П / Квк \quad (7.4)$$

де ВПк— вартість підприємства за методом капіталізації доходу;

П — очікувані доходи підприємства, які підлягають капіталізації;

Квк — ставка капіталізації (дорівнює ставці вартості власного капіталу).

У контексті капіталізації доходів під поняттям «доходи» розуміють грошові доходи, які можуть отримати власники, що планують інвестувати кошти в підприємство. Залежно від цілей оцінки за доходи для розрахунків можуть братися такі показники: прибуток до оподаткування, чистий прибуток (після оподаткування) або FCF.

Ставка капіталізації — дільник (як правило, у формі процента), який використовується для переведення доходу у вартість. Природа і методика визначення ставки капіталізації в цілому є тією самою, що й ставки дисконтування. Однак для цілей капіталізації, як правило,

береться ставка дисконту в частині вартості залучення власного капіталу: очікувана інвесторами ставка дохідності за вкладеннями у корпоративні права підприємства. Таким чином, для одного й того ж підприємства ставки капіталізації та дисконтування можуть бути різними.

Аналогічно до DCF методом капіталізації доходів передбачено використання бруто- та нетто-підходів. За нетто-підходу вартість підприємства визначається як відношення чистого прибутку до ставки капіталізації (формула 7.4). За бруто-підходу вартість підприємства встановлюється як різниця частки від ділення прибутку до сплати процентів на середньозважену вартість капіталу та суми позичкового капіталу.

За використання методу DCF прогнозне зростання вартості знаходить свій вираз у зростанні майбутніх грошових потоків. На відміну від цього в методі капіталізації доходів очікуване зростання доходів відображається в поправці до ставки капіталізації. У разі, якщо передбачаються стабільні темпи приросту ( $g$ ) доходів підприємства, то суму капіталізації рекомендується розраховувати за такою формулою:

$$\text{ВПК} = \text{П} / (\text{Квк} - g) \quad (7.5)$$

У разі використання методу капіталізації доходів залишкова (ліквідаційна) вартість підприємства не враховується. Вважається, що в нескінченному періоді чи через значну кількість років ця вартість повністю списується і фактично дорівнює нулю.

При застосуванні методів DCF та капіталізації доходів у звіті про експертну оцінку вартості підприємства, окрім стандартних характеристик підприємства, слід відобразити такі позиції:

- короткий опис застосовуваної методики;
- обґрунтування прогнозного періоду;
- обґрунтування величини залишкової вартості підприємства;
- прогнольні розрахунки майбутніх доходів (відповідно DCF);
- обґрунтування коефіцієнта дисконтування (ставки капіталізації).

Оцінювач при складанні будь-яких прогнозів прибутку, чистих грошових потоків тощо, а також у процесі інтерпретації (узгодження) результатів повинен дотримуватися принципу розумної обережності оцінок.

### **7.3.2. Майновий (витратний) підхід**

Згідно з майновим підходом вартість підприємства розраховується як сума вартостей усіх активів (основних засобів, запасів, вимог, нематеріальних активів тощо), що складають цілісний майновий комплекс, за мінусом зобов'язань. Основним джерелом інформації за даного підходу є баланс підприємства.

Оцінка вартості підприємства на базі активів заснована на так званому принципі субституції, згідно з яким вартість активу не повинна перевищувати ціни заміщення всіх його складових. У рамках цього підходу розрізняють такі основні методи:

- оцінка за відновною вартістю активів (витратний підхід);
- метод розрахунку чистих активів;
- розрахунок ліквідаційної вартості.

Зупинимося детальніше на характеристиці витратного підходу. В його основу покладено принципи корисності і заміщення. Він ґрунтується на тезі, що потенційний покупець не заплатить за об'єкт більшу ціну, ніж його можливі сукупні витрати на відновлення об'єкта в поточному стані та в діючих цінах, що забезпечуватиме його власникові подібну корисність. У рамках витратного підходу основним методом оцінки вважається метод відтворення (оцінка за відновною вартістю активів). Відновна вартість розраховується з використанням інформації про вартість відтворення майна в існуючому вигляді в ринкових цінах на момент оцінки. Метод базується на показниках первісної вартості активів, величини їх зносу та індексації.

Первісна вартість активів — це вартість окремих об'єктів активів, за якою вони були зараховані на баланс підприємства; включає суму витрат, пов'язаних з виготовленням, придбанням, доставкою,

спорудженням, встановленням, страхуванням під час транспортування, державною реєстрацією, реконструкцією, модернізацією та іншим поліпшенням активів.

Відновна вартість — це вартість відтворення об'єкта оцінки на дату оцінки. Вона визначається шляхом множення первісної вартості активів на коефіцієнт індексації. Враховуючи те, що з часом активи поступово втрачають споживчу вартість, на їх оцінку суттєво впливає рівень фізичного та морального зносу. У разі індексації первісної вартості активів відбувається також індексація величини зносу. Реальна вартість матеріальних і нематеріальних активів характеризується їх залишковою вартістю, що визначається як різниця між їх відновною (первісною) вартістю та проіндексованою сумою зносу. Вартість підприємства дорівнюватиме різниці між реальною вартістю його активів та ринковою ціною зобов'язань.

Метод оцінки за відновною вартістю досить часто використовується в ході оцінки майна під час приватизації державних підприємств. Підкреслимо, що використання даного методу є виправданим, якщо балансова та ринкова вартість активів істотно не відрізняються між собою.

До основних недоліків методу слід віднести те, що на практиці балансова вартість активів майже ніколи не відповідає їх ринковій вартості. Достовірність оцінки підвищується, якщо отриману вартість скоригувати на приховані прибутки чи збитки підприємства.

При оцінці вартості підприємства за цим підходом визначальним є те, що дана вартість не дорівнює арифметичній сумі вартостей окремих майнових об'єктів підприємства. Цю вартість слід скоригувати на вартість гудвілу. Гудвіл — вартість фірми, її ділової репутації, нематеріальний актив, вартість якого визначається як різниця між балансовою вартістю активів підприємства та його ринковою вартістю, що виникає внаслідок кращих управлінських якостей, домінуючої позиції на ринку, нових технологій тощо.

З метою врахування вартості гудвілу в процесі оцінки вартості підприємства на практиці рекомендується застосовувати комбінацію методу оцінки активів та методу капіталізації доходів (так званий швейцарський метод середньої оцінки). Згідно з даним підходом для оцінки вартості підприємства пропонується такий алгоритм:

$$\text{ВПс} = (2 \cdot \text{ВПк} + \text{Впа}) / 3 \quad (7.6)$$

де ВПс — вартість підприємства, розрахована за методом середньої оцінки; ВПа — вартість підприємства, розрахована на базі оцінки активів.

Слід зауважити, що, на думку багатьох фахівців, використання методу середньої оцінки для оцінки вартості підприємства його покупцями є недоцільним. Особливо це стосується випадків, коли вартість підприємства, розрахована методом капіталізації доходів, суттєво відрізняється від показника вартості, розрахованого на основі майнового підходу. Досить часто саме в розбіжностях між оцінними значеннями вартості підприємства за цими методами криються причини ризикованості вкладень в об'єкт оцінки.

### **7.3.3. Оцінка вартості підприємства на основі ринкового підходу**

Ринковий підхід передбачає розрахунок вартості підприємства на основі результатів його зіставлення з іншими бізнес-аналогами. Головним тут є наявність прийнятної бази для порівняння та підприємств-аналогів. Подібний бізнес повинен вестися в тій же галузі, що і об'єкт оцінки, або в галузі, що є чутливою до тих самих економічних чинників. Для з'ясування цього питання слід провести порівняльний аналіз кількісних та якісних подібностей та відмінностей між аналогічними підприємствами та об'єктом оцінки. В рамках ринкового підходу найуживанішими методами вважаються методи:

- зіставлення мультиплікаторів;
- порівняння продажів (транзакцій).

Основними джерелами інформації при застосуванні цього підходу є фондові біржі та позабіржові торговельні системи, на яких мають обіг права власності на подібний бізнес, дані фінансової звітності

підприємств-аналогів, а також інформація про попередні транзакції з корпоративними правами на той бізнес, який оцінюється.

Найкращим інструментом оцінки корпоративних прав, а отже, і вартості підприємства, є ефективний ринок капіталів, оскільки він у цілому володіє інформацією, яка відсутня в окремих учасників ринку<sup>7</sup>. Саме тому в країнах з розвинутою ринковою економікою під час оцінки вартості підприємств за ринковим підходом як базу для порівняння досить часто використовують інформацію про ринковий (біржовий) курс корпоративних прав.

Метод зіставлення мультиплікаторів дає змогу оцінити вартість підприємств на основі зіставлення значень окремих показників аналогічних підприємств. Метод ґрунтується на тезі про рівність окремих мультиплікаторів, розрахованих для підприємств-аналогів. Алгоритм розрахунку ринкової вартості підприємства за цим методом є таким:

$$ВПм = P_o * M, \quad (7.7)$$

де ВПм — вартість підприємства, розрахована на основі зіставлення мультиплікаторів;  $P_o$  — значення показника, що порівнюється (чиста виручка, прибуток, СР тощо), на оцінюваному підприємстві;  $M$  — мультиплікатор (розраховується з використанням даних підприємства-аналога).

Як мультиплікатори здебільшого використовують такі показники:

- відношення ціни (корпоративних прав чи підприємства) до чистої виручки від реалізації;
- відношення ціни підприємства до операційного Cash-flow;
- відношення ціни до чистого прибутку;
- відношення ринкового курсу корпоративних прав до балансового.

Принциповим є використання повністю ідентичних методик розрахунку значень мультиплікаторів на оцінюваному підприємстві та об'єкті порівняння. При оцінці одного підприємства можуть бути використані кілька мультиплікаторів. Вартість підприємства при цьому

обчислюється як середньоарифметична вартість, розрахована за кожним мультиплікатором.

З метою забезпечення об'єктивності оцінки знайдена в рамках ринкового підходу порівняльна вартість коригується на відповідні поправки, що характеризують ризиковість об'єкта оцінки, відмінності в правах власності на нього, рівень мобільності корпоративних прав тощо.

До переваг методів порівняння та зіставлення мультиплікаторів слід віднести те, що вони дають можливість одержати реальну ринкову вартість оцінюваного майна. Недоліки методів оцінки за ринковим підходом зумовлені тим, що вони не враховують вартість потенційних прибутків, які можна отримати, експлуатуючи об'єкт оцінки. Саме тому в деяких випадках результати оцінки підприємства за згаданими методами доцільно зіставляти з вартістю підприємства, розрахованою за методом капіталізованої вартості чи дисконтування грошових потоків.

Проблематика використання методів оцінки в рамках ринкового підходу зумовлена тим, що в Україні реальні ціни купівлі-продажу підприємств в офіційній статистиці відображаються досить рідко, а фондовий ринок не досить розвинутий.

#### *Питання для обговорення і контролю*

1. Мета і завдання діагностики майнового стану підприємства.
2. Випадки, в яких виникає необхідність оцінки вартості підприємства.
3. Принципи, яких слід дотримуватися при здійсненні оцінки вартості підприємства.
4. Затратна оцінка майна.
5. Фізичне, функціональне, технологічне та економічне старіння майна і врахування його зношеності у відновній оцінці.
6. Визначення дійсної економічної вартості підприємства як цілісного майнового комплексу.
7. Метод капіталізації доходу, сфера його раціонального використання.

8. Показники чистого прибутку і грошового потоку як основа оцінки.

9. Вибір ставки дисконтування. Метод дисконтування майбутнього доходу.

10. Прогнозування грошових потоків.

11. Ринкові порівняння та аналогова оцінка підприємства.

*Практичні завдання для закріплення матеріалу*

**Задача 1.** Визначимо вартість підприємства методом капіталізації його доходів, якщо:

- фактична та прогнозна структура капіталу підприємства становить 3:7;

- власний капітал — 300 тис. грн.;

- позичковий капітал — 700 тис. грн.;

- стабільний прогнозований обсяг чистого прибутку— 57 тис. грн.;

- плата за користування позичковим капіталом — 15% річних = 105 тис. грн.;

- інвестор готовий вкладати кошти в корпоративні права підприємства за мінімальної ставки дохідності в 19 %.

**Задача 2.** Розрахуємо середньозважену вартість капіталу підприємства, скориставшись даними про структуру капіталу і вартість окремих його складових.

Таблиця

Параметри Форми капіталу	Частка структурі капіталу, %	Ціна залучення, %	Вартість капіталу, %, ((гр.2)
Статутний капітал	20	20	4,00
Нерозподілений прибуток	15	19	2,85
Банківські позики	25	15	3.75
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	40	25	10.00
WACC			

**Задача 3.** Перед фінансистом стоїть завдання оцінити ринкову вартість підприємства, корпоративні права якого не мають обігу на ринку.

На основі проведеного аналізу статистичної та ринкової інформації вдалося з'ясувати, що на фондовій біржі здійснюється торгівля корпоративними правами підприємства, за основними якісними та кількісними характеристиками схожого на об'єкт оцінки. В результаті вивчення опублікованої в ЗМІ звітності підприємства-аналога та інформації, одержаної за результатами біржових торгів, вдалося підібрати такі показники для зіставлення об'єкта оцінки та порівнюваного підприємства:

Таблиця

№	Показники	Об'єкт оцінки	Порівнюване підприємство
1.	Ринковий курс акцій	—	120% до номіналу
2.	Статутний капітал, тис. грн.	3000	5000
3.	Власний капітал, тис. грн.	4500	8000
4.	Балансовий курс акцій, %	150	160
5.	Коефіцієнт заборгованості	2.7	2.85
6.	Чистий прибуток, тис. грн.	1200	2000
7.	Операційний Cash - грн.flow тис.	1400	2200
8.	Чиста виручка від реалізації, тис.	15000	28000

Для оцінки вартості підприємства розрахуємо значення окремих мультиплікаторів по підприємству-аналогу:

- відношення ринкового курсу до балансового = 0,75;
- відношення ринкового курсу до операційного Cash-flow 2,72;
- відношення ринкового курсу до чистого прибутку = 3;
- відношення ринкового курсу до чистої виручки від реалізації = 0,214

Література: [5; 6; 7; 9]

## **Тема 8. ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГУ.**

8.1. Особливості проведення діагностика маркетингу.

8.2. Послідовність діагностики збутової діяльності.

8.2.1. Збір необхідної інформації.

8.2.2. Аналіз зібраної інформації.

8.2.3. Підсумки проведеного аналізу.

### **8.1. Особливості проведення діагностика маркетингу**

Основними критеріями, якими керуються у процесі формування стратегії маркетингу є:

- прибутковість;
- доступність каналів збуту;
- конкуренція;
- суттєвість;
- ефективність збуту товарів;
- рекламний бюджет фірми;
- можливість сервісу тощо.

Перелічені критерії надають змогу фірмі виявити перспективність того чи іншого ринку, забезпечити прибутковість її діяльності. Цим пояснюється необхідність маркетингу.

Перелік завдань діагностики маркетингової діяльності є досить різноманітним і часто розширюється в міру посилення функції ролі економічної діагностики.

Діагностика маркетингової діяльності на рівні підприємства здійснюється на основі таких критеріїв:

- обсяг продажу продукції;
- обсяг попиту на продукцію;
- ринки збуту продукції;
- цінова політика;
- система розповсюдження товарів;
- конкурентоспроможність продукції;

- маркетингове середовище підприємства, що включає аналіз маркетингової стратегії, ефективності комунікацій;
- обстеження економічного середовища тенденцій та характеру його змін;
- використання та розроблення кількісних методів аналізу для виявлення взаємозв'язку показників, факторів та ін.

Діагностика у прикладному сенсі повинна виявити причини падіння обсягів реалізації продукції, відхилень від маркетингових прогнозів, вказати на «слабкі місця» підприємства у цій галузі.

Системний підхід уможлиблює виявлення проблем, що виникають, формування рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Експрес-діагностика маркетингової діяльності подана у таблиці 8.1.

Таблиця 8.1

### Експрес-аналіз маркетингової діяльності в організації

<b>Можливі запитання</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Чи знає організація (фірма) свої сегменти ринку та вимоги ринку до товарів?	Ні	Не ясно	Мало	Добре	Дуже добре
Чи знає організація (фірма) побажання споживачів відносно її товарів?	Ні	Не ясно	Мало	Добре	Дуже добре
Чи добре організація (фірма) уявляє, яка структура витрат та прибутковість кожного товару?	Ні	Не ясно	Мало	Добре	Дуже добре
Якість вашого товару порівняно з товарами конкурентів, які продаються за такою самою ціною	Значно нижча	Нижча	Майже однакова	Вища	Значно вища
Ступень зміни товару за останні 5 років, %	10	20	30	40	50
Рівень контролю за новими товарами	Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Дуже високий
Яка частка упаковки не змінюється за останні 5 років?, %	80	50	40	30	20

Як довго використовується торгова марка?	Зовсім не використовується	Тільки розробляється	Недавно зареєстрована	Декілька років	Давно
Який рівень сервісного обслуговування продукції фірми?	Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Дуже високий
Чи впливають зміни ціни на обсяги продажу?	Дуже впливають	Суттєво впливають	Несуттєво впливають	Дуже несуттєво впливають	Не впливають
Витрати на товарообіг	Дуже суттєві	Суттєві	Середні	Невеликі	Відсутні
Вигоди від продажу товарів через торгову мережу	Відсутні	Дуже незначні	Незначні	Суттєві	Дуже суттєві
Яку частку в продажах займають 8 найважливіших споживачів?, %	80	60	50	40	30
Коли фірма востаннє повідомляла про свою діяльність в місцевих газетах та журналах?	Взагалі не повідомляла	3 роки тому	2 роки тому	Торік	Недавно

Ефективність рішення щодо каналів збуту оцінюється такими показниками:

- величина поточних витрат (та поточні витрати в розрахунку на одиницю продукції);
- величина капітальних витрат (та питомі капітальні витрати); величина валового продукту (або коефіцієнт валового прибутку);
- величина прибутку до сплати податків та відсотків за кредит (і відповідний коефіцієнт прибутку);
- величина (коефіцієнт) чистого прибутку;
- співвідношення ціни та собівартості (включаючи канали збуту) всього асортименту із найважливіших видів продукції;
- частка збутових витрат у загальному обсягу продаж; віддача капіталу (особливо в разі інвестування в канали збуту);
- повернення на акціонерний капітал; рентабельність активів і рентабельність чистих активів;
- оборотність активів;
- оборотність чистих активів.

## 8.2. Послідовність діагностики збутової діяльності

### 8.2.1. Збір необхідної інформації

Визначення - вивчення місткості ринку або ринкового попиту, означає, вивчити обсяг продажу на даному ринку окремої марки товару або усіх марок товару за даний період часу.

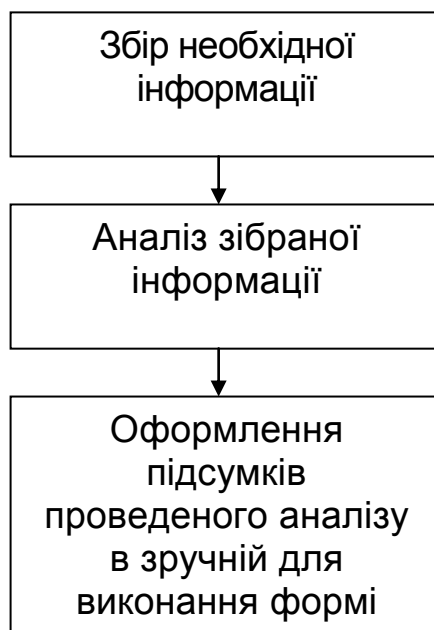
Основна мета такого дослідження - визначити потенціал продажу та скласти прогноз на майбутнє. Інакше кажучи, дати кількісну і якісну оцінку існуючих і потенційних можливостей збуту продукції фірми. Дослідження проводиться у таких напрямках:

- ємкість ринку, тобто аналіз поточного суспільного попиту на даний товар;
- характеристика ринку даного товару, аналіз стану ринкової конкуренції й оцінка впливу інших економічних чинників на характер попиту та пропозиції;
- тенденція зміни ємкості ринку та соціально-економічні фактори, що впливають на неї;
- прогноз продажу чи частки товарного ринку, яку компанія планує контролювати у майбутньому;
- аналіз регіональних ринків, тобто стан і перспективи збуту якогось товару на певній території.

Діагностування може здійснюватися за наступною схемою, поданою на рис. 8.1.

Дослідження цих параметрів проводиться за п'ятьма напрямками.

- аналіз вторинної інформації;
- виробництво і реалізація продукції;
- витрати і поведінка споживача;
- розрахунок місткості на основі норм споживача даного типу товару;
- визначення місткості на основі проведення об'ємів продажу і (коли відома - місткість ринку в одному регіоні являється основою для розрахунку інших, шляхом коефіцієнтів.



**Рис. 8.1. Процес діагностування збутової діяльності**

Аналіз вторинної інформації. Включає в себе аналіз всієї документації, яка містить в собі інформацію того ринку, який нас цікавить і може бути корисною в маркетинговій діяльності: статистичні дані, дані органів управління, огляд ринку, спеціалізовані журнали, дані Internet й т. д. Однак інформація, отримана таким способом, частіше всього буває неповною і складною для використання на практиці і часто сумнівною. Вивчення ринку з позиції виробництва і реалізації продукції, включає в себе вивчення підприємств виробників оптової і роздрібною торгівлі.

Отримана інформація дозволяє визначити реальний обсягу збуту, представлення виробників і торгових марок. Враховуючи те, що кількість продавців менша ніж покупців, то дослідження проводиться швидше і коштує дешевше, ніж вивчення споживача. Проблема в тому наскільки точну інформацію дає виробник продавець, і наскільки відбір опитування продавців буде репрезентативна генеральній сукупності (кількість діючих на ринку точок, які продають продукцію).

Затрати і поведінка споживача. Розраховують затрати, які зробили споживачі на ту продукцію яка нас цікавить, на даний період часу, або частоту покупок і обсяг продукції яку купують разом із середньою роздрібною ціною продажу, або норми витрат даного товару. Таким

способом добувається матеріал, який стосується поведінки і мотивації споживача: їх відношення до тієї чи іншої марки, обсягу одноразової покупки, частота придбання товару, очікувана ціна на товар, ступінь різниці брендів, лояльність до брендів, мотивація вибору тієї чи іншої марки товару. Це питання дає змогу вияснити наскільки правдиво і вірно покупці дадуть дані про свого споживача.

#### Розрахунок місткості ринку на підставі норм споживання даного товару.

Цей розрахунок використовується здебільшого для продовольчих товарів, сировини і витратних матеріалів. Основою для розрахунків являються річні норми споживання на одну людину і загальна чисельність населення. Таким чином, отримаємо суму підсумку місткості, шляхом множення норми споживання однієї людини на значення загальної чисельності населення.

Визначити місткість ринку на підставі обсягу продажі. Подібну методику розрахунку використовують компанії, які мають великий досвід на світових ринках. В розрахунках використовуються данні реального обсягу реалізації продукції в одному регіоні і фактори, які визначають продаж. Отримані коефіцієнти (чисельність населення, середня заробітна плата, ціни особливості споживання) порівнюються з різними регіонами.

Інформаційний потік можна поділити на потік замовлень, що надходить виробнику від споживача прямо або через посередників, та інформацію про попит та пропозицію на ринку. Останній потік є двостороннім: інформація про попит на конкуренцію надходить від ринку до виробника, інформація про, товари, що пропонуються ринку, - різного роду пропозицій. Між виробником та кінцевим споживачем розташовуються різного роду посередники, що наближають товар до споживача.

### **8.2.2. Аналіз зібраної інформації**

Аналіз регіональних ринків допомагає вибрати найперспективніші напрямки, за якими необхідно розширити збутову діяльність, виробити з урахуванням мобільності покупців науково обґрунтовані принципи поділу

зарубіжного ринку на територіальні компоненти. При цьому скрупульозно вивчаються особливості ринкової конкуренції на тому чи іншому ринку.

Виявлені можливості розумно і зважено мають використовуватися в процесі планування збуту. Але й тут можуть виникати проблеми, до того ж двоякого характеру. З одного боку, процес управління збутом має різні рівні - у ньому задіяні керівники як вищої, так і середньої ланок, а отже, і діагностика повинна проводитися на відповідних рівнях. З другого ж боку, на процес збуту і його результати впливають різнопланові за характером чинники, що відображають як результати діяльності самого підприємства, так і об'єктивні тенденції, які часто носять прихований характер. Усе це робить дуже важливим системний підхід до самого діагностування проблем у сфері збуту.

Аналіз збутової діяльності повинен здійснюватися на двох рівнях.

- загальної оцінки поточного стану підприємства;
- ґрунтовний аналіз макросередовища.

На рівні відділу маркетингу збутова діяльність аналізується в рамках загальної оцінки поточного стану підприємства. Завдання полягає в тому, щоб на основі аналізу макро- і мікросередовища виявити можливості розширення збуту, визначити загрози, що виникають на цьому шляху, сильні і слабкі сторони існуючої системи збуту.

Маркетингові дослідження на зовнішньому ринку не обмежуються аналізом покупців, товарів і ринків. Значну увагу приділяють оцінці ефективності системи маркетингу загалом та її основних частин, зокрема пошукам оптимального поєднання всіх факторів ринкового успіху.

Ґрунтовний аналіз макросередовища виводить на розуміння тенденцій в економіці взагалі, сутності динаміки розвитку споживаючих галузей, правового забезпечення збутової діяльності.

А от аналіз мікросередовища здійснюється з позиції вимог цільових ринків, стану конкуренції та збутових мереж. Для цього маркетологи розробляють добре продумані опитувальні анкети і проводять анкетування, що дає можливість серед усього іншого

виявити найголовніше - потреби клієнтів, а також досягнутий рівень задоволеності споживачів. Здебільшого дослідників влаштовують відповіді на такі питання:

- Де споживачі купують даний товар?
- У кого і скільки вони воліють купувати?
- Як вони хотіли б купувати (процедура купівлі)?
- Що і як споживачі хотіли б змінити в самому процесі придбання товару?
- Де і як споживачі використовують даний товар?
- Які специфічні умови у вже відвойованих у конкурентів споживачів (існуючих або потенційних), що можуть змусити піти їм назустріч модифікувати стратегію збуту (методи збуту і розподілу), змінити умови поставок, методів і стандартів обслуговування тощо.

Діагностика маркетингової діяльності має суттєві особливості. Значення маркетингової діяльності для будь-якої організації, що діє в умовах ринкової економіки, важко переоцінити, оскільки від вирішення життєво важливої проблеми - забезпечення ефективної маркетингової політики - залежить попит та збут продукції фірми.

Оскільки проблемою для організації є не виробництво, а продаж продукції, то маркетинг являє собою одну з найважливіших областей забезпечення бізнесу.

До маркетингових проблем, які необхідно вирішити організації, слід зараховувати також наступні: вибір каналів збуту, управління службою збуту, реклама, пакування товарів, оборот товарних запасів.

Слід зауважити, що стратегічні рішення з маркетингу мають сягаючі наслідки для організації в цілому і для управління окремими видами його діяльності зокрема, наприклад, виробництвом, розробкою нової продукції, фінансовою діяльністю. Сього дні незначні пропозиції можуть натрапити на значні заперечення з боку менеджерів. Значні зміни, такі, як скорочення або розширення асортименту виробів або зміна

загальної політики ціноутворення, відносяться до рішень, які приймаються на найвищому рівні і носять загальноуправлінський характер.

Важливим аспектом маркетингової діяльності є реклама та просування товару на ринку. Роль реклами і просування в структурі маркетингу мають бути добре продумані і відповідати типу продукції, яка продається. Наприклад, «двотактна» реклама - для товарів широкого вжитку, «випередження» - для агентів, які торгують промисловими товарами, або створенні «іміджу» - для престижних товарів. Необхідно впевнитись, що ця роль правильно представлена в завдання з точки зору змісту реклами та вибору її засобів у працівників рекламної агенції та у виробників.

На жаль часто витрати на рекламу встановлюють як довільний відсоток від продаж. Значно краще планувати рекламну компанію з урахуванням цілей, відраховуючи потрібні витрати для їх досягнення. Отримана сума витрат може виходити за рамки наявних грошових коштів. І в такому випадку треба переглянути цілі в більш помірний бік. Перевага цього моменту дає можливість зрозуміти, що можна чекати від цих витрат на рекламу.

Попереднє діагностування у сфері розподілу мусить забезпечити відповідями на такі питання:

- Які канали розподілу беруть участь у доведенні товарів до цільових ринків?

- Який ступінь охоплення цільових ринків існуючими каналами розподілу?

- Наскільки задоволені цільові споживачі діяльністю існуючих каналів розподілу?

- Які зміни відбуваються в технології логістичних операцій?

- Який ступінь компетентності та рівень мотивації торгових партнерів?

Аналіз становища конкурентів має спрямовуватись на виявлення сильних та слабких сторін їхньої збутової діяльності, в тому числі:

- оцінка їхньої стратегії збуту і розподілу щодо цільових ринків власне дослідника;

- обсяг і характер послуг, що надаються, та їх оцінка клієнтами;
- загрози з боку конкурентів у сфері застосування нових технологій та розподілу;
- зміна частки ринку власне дослідника і динаміка цього процесу;
- думка споживача про товари конкуруючих виробників;
- виявлення товароспоживачів конкурента, у яких ще є проблеми, що піддаються вирішенню шляхом надання їм власних товарів і послуг, до того ж кращих і дешевших ніж ті, що можуть запропонувати інші постачальники.

Усе це дає можливість виявити вигоди клієнтів, визначити, як за допомогою своїх виробів і послуг краще і дешевше вирішити проблеми клієнтів та розробити ефективну політику збуту.

### **8.2.3. Підсумки проведеного аналізу**

Таким чином, у маркетингологів, як бачимо, більш широкі та довгострокові цілі щодо виявлення ринкових сегментів і визначення характеру клієнтів. Збутовики ж беруть участь у цьому процесі на рівні "коріння трави", тобто вони в цьому процесі залишаються лише виконавцями. На другому рівні керуючий збутом зосереджує свою увагу на оцінці виконання плану збуту й ефективності збутових операцій.

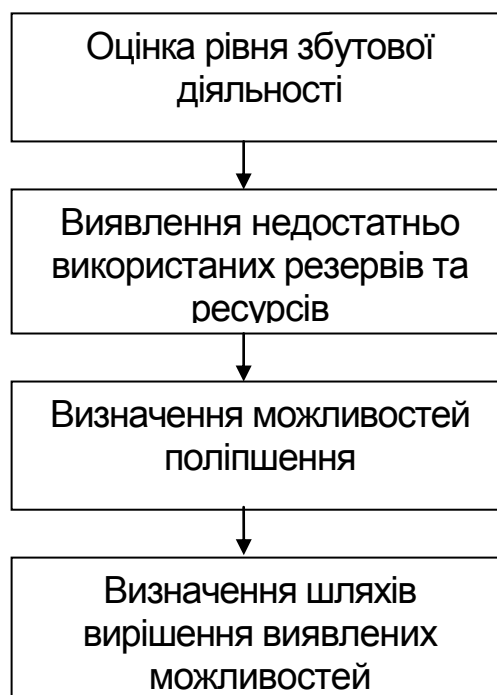
Для збутовиків, на відміну від маркетингологів, діагностика збуту носить більш "приземлений", але і більш конкретний характер.

При цьому аналіз необхідно проводити за такою схемою, приведеної на рис. 8.2.

План збуту аналізується за такими параметрами:

- обсяг продажу;
- товарообіг;
- частка ринку.

Такий аналіз повинен здійснюватися не тільки в цілому по підприємству, а й у розрізі груп товарів, груп клієнтів, продавців і служб збуту структурних підрозділів.



**Рис. 8.2. Послідовність підсумкової діагностики збутової діяльності**

Важливо виявити і динаміку продажу (зростає або зменшується, стабільна з місяця в місяць або сезонно коливається). Якщо обсяг збуту падає, тут же потрібно визначити причину – чому? Це можуть бути:

- дії конкурентів, які продають товар за нижчими цінами;
- зміна моди;
- низька кваліфікація збутового апарату або посередників;
- невдоволеність споживачів якісними характеристиками самого товару або супровідних послуг;
- незадовільна доставка (спізнення та зриви).

Потрібно перевірити також інші припущення щодо виявлення справжніх причин падіння рівня продажу. Наприклад, треба пересвідчитися в обґрунтованості рівня власних цін.

Ознаки завищеної ціни:

- Неможливість досягти рівня запланованих торгових показників.
- Відсутність великих замовлень; деякі види продукції продаються значно гірше, ніж інші.
- Затоварювання складу ( збільшення залишків на складі).
- Поява скарг покупців на необґрунтоване підвищення цін.

Ознаки заниженої ціни:

- Більша кількість замовлень, ніж ви в змозі виконати.
- Постійна недостатня кількість товарів.
- Товар продається добре, але прибуток залишається незначним.

Щоб остаточно пересвідчитися в обґрунтованості рівня цін, треба скласти конкурентний лист. Аналіз проводиться на основі найбільш важливих для користувачів характеристик свого товару і товарів основних конкурентів. Такий аналіз і дає відповідь: є чи нема підстав планувати ціну на майбутнє. Причиною незадовільного збуту може бути слабкість системи збуту, яка, як правило, полягає в недостатньому покритті ринку збутовою мережею Тут можливі три ситуації:

- недостатнє покриття ринку, коли збут товарів проводиться не в усіх бажаних географічних регіонах;
- недостатня інтенсивність збуту, коли товар є в мережі, але в малій кількості торгових точок;
- недостатня експозиція, коли товар погано представлений і не оцінений по достоїнству в місцях продажу.

Незадовільний збут може викликатися і недоліками у сфері використання продукту. Неточна або взагалі неправильна орієнтація продавців знижує попит з боку зацікавлених осіб. В такому разі конче необхідно, щоб відділ маркетингу провів додаткове дослідження на предмет виявлення справжніх інтересів споживачів, кола зацікавлених осіб.

Недоліки можуть бути пов'язані з просуванням товару, зокрема недостатньою проінформованістю споживача про місця продажу, про наявність товару на потенційних ринках.

Важливим напрямом дослідження виступає частина ринку. Аналіз лише обсягу продажу може вводити в оману, оскільки не розкриває того, як ідуть справи щодо вашого товару в порівнянні з конкуруючими марками, що діють на тому ж базовому ринку. Подекуди зростання продажу може навіть маскувати погіршення позицій вашого товару (зростання менше, ніж у суперників). Подібний аналіз краще проводити в

натуральному вимірюванні становища кожного охопленого сегмента ринку. Таке початкове вимірювання ринку корисне тим, що дає змогу виключити вплив зовнішніх чинників, які діють на всі конкуруючі товари, і правильно оцінити конкурентну силу кожного з них.

У дослідженні збуту важливим напрямом є оцінка ефективності збутових операцій, яка оцінюється за такими параметрами:

- Прибутковість замовлень.
- Вартість відвідування.
- Рівень і структура збутових витрат.
- Кредитна заборгованість.
- Товарообіг.

Такий аналіз також мусить бути деталізований за конкретними групами клієнтів, продавців, товарів і ринків. При цьому групування можна провести особливим чином ? за ступенем значущості клієнта (так званий А,В,С аналіз). В іншому разі усереднення показників може не виявити різниці у фактичних і планових витратах на збут.

При діагностуванні корисно аналізувати досвід процвітаючих компаній і фірм, використовуючи їхні показники як орієнтири при оцінці і внесенні корективів у власні плани, а також для пошуку шляхів підвищення ефективності збутової діяльності. Середній рівень збутових витрат можна зіставити з покупцями окремих регіонів та збутових територій. Слід пам'ятати, що розподіл, як і виробництво, має бути ефективним. Тому існуюча система збуту повинна забезпечувати задоволення вимог клієнтів та поставку товарів за найнижчими цінами. А наявність власної системи збуту може бути пов'язана з бажанням керівників служб маркетингу посилити контроль за збутом. Але якщо асортимент товарів не дуже широкий, а обсяг продажу невеликий, то це, як правило, коштує дуже дорого.

Аналізуючи ефективність діяльності власної служби збуту, необхідно звернути особливу увагу на рівень підготовки і мотивацію збутового апарату. Ви повинні впевнитися в тому, що система мотивації справедлива і

допомагає підприємству одержувати потрібні результати, стимулюючи продаж більш рентабельних виробів. Разом з маркетинговим аналізом мікро- та макросередовища це дає можливість розкрити весь комплекс проблем, обмежень і можливостей у сфері збуту. І навіть тоді, коли ваші справи йдуть добре, виконуються заплановані обсяги продажу, то все ж за умов систематичного здійснення контролю знайдеться те, що можна хоч трохи поліпшити, те, про що ви навіть не підозрювали.

#### *Питання для обговорення і контролю*

1. Основні критерії формування стратегії маркетингу.
2. Завдання маркетингової діяльності.
3. Критерії діагностики маркетингової діяльності.
4. Експрес-діагностика маркетингової діяльності.
5. Показники оцінки ефективності каналів збуту.
6. Основні етапи діагностики збутової діяльності.
7. Особливості збору інформації щодо ринків збуту.
8. Визначити місткість ринку на підставі різних критеріїв.
9. Рівні здійснення аналізу збутової діяльності.
10. Основні запитання діагностування сфери розподілу.
11. Параметри аналізу плану збуту.
12. Оцінка обґрунтованості рівня цін як складова діагностики збуту.
13. Параметри оцінки ефективності збутових операцій.

#### *Практичні завдання для закріплення матеріалу*

*Задача 1.* Повні витрати фірми на одиницю виробу становили в поточному році 3500 грн. Розраховуючи ціну фірма закладає коефіцієнт прибутковості (частка прибутку в ціні) 25%. В умовах інфляції спостерігається зростання витрат на 250 грн.

Розрахуйте.

- а) ціну в поточному році;
- б) ціну, за якою повністю покриваються витрати фірми і збережеться прибуток (на одиницю виробу) на попередньому рівні;

в) ціну, яка не тільки покриватиме витрати, а й забезпечить коефіцієнт прибутковості 25%.

*Задача 2.* Фірма реалізує 10000 одиниць продукції на ринку А. Точка беззбитковості перейдена. Релевантний період (в межах якого постійні витрати не змінюються) складає 15000 одиниць. Надходять додаткові пропозиції: реалізувати на ринку Б 1000 одиниць за ціною 160 грн. за одиницю, і на ринку В 2000 одиниць за ціною 140 грн. за одиницю. Визначити доцільність цих операцій, якщо відомо, що ціна реалізації на ринку А складає 200 грн., а валові витрати 150 грн. Співвідношення між постійними і змінними витратами складає 30 (тридцять) до 70 (семидесяти).

Література: [8; 9, с. 317-349; 11; 14, с.73-97; 21; 23]

## **Тема 9. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

9.1. Фінансова діагностика підприємства як система підтримки прийняття управлінських рішень.

9.2. Основні положення та інструментарій фінансової діагностики.

9.3. Поглиблена та експрес-діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства.

### **9.1. Фінансова діагностика підприємства як система підтримки прийняття управлінських рішень**

Якщо ми виходимо з того, що підприємство повинне розглядатися як механізм, що перебуває в стані безперервного вдосконалювання своєї діяльності, те природно виникає питання, із чого почати цей процес. Комплекс діагностичних процедур є очевидною стартовою фазою будь-якого процесу реструктуризації. Подібно тому, як хворий людський організм має потребу в ґрунтовній діагностиці перед качаном лікування, підприємство повинне пройти не менш ґрунтовну діагностику перш, ніж приступитися до трансформації. Дана аналогія є досить доречною, багато західних фінансових менеджерів використовують термін «фінансове здоров'я» (Financial Health).

Припустимо, що діагностика проведена, знайдені «болючі крапки» бізнесу, проведень комплекс мер по поліпшенню стані підприємства й, здавалося б, ціль досягнута. Алі заспокоюватися рано. Кожен лікар знає, що будь-який його видужалий хворий має потребу в постійному контролі здоров'я, ґрунтовному, скажемо раз у році (це, здається, називається диспансеризацією) і менш ґрунтовному, щомісяця. Точно також варто контролювати фінансове здоров'я підприємства. Щонайменше, раз у році підприємство повинне «здавати по можливості» всі аналізи, а щомісяця - тільки частина з них, які є найбільш важливими з погляду наступного можливого погіршення стану.

А що робити, якщо підприємство має порівняно гарне фінансове здоров'я? Потрібно чи про нього турбуватися? Кожні людина, особливо у віці, взявши на озброєння медичну аналогію, розуміє, що дане питання є дурним. В

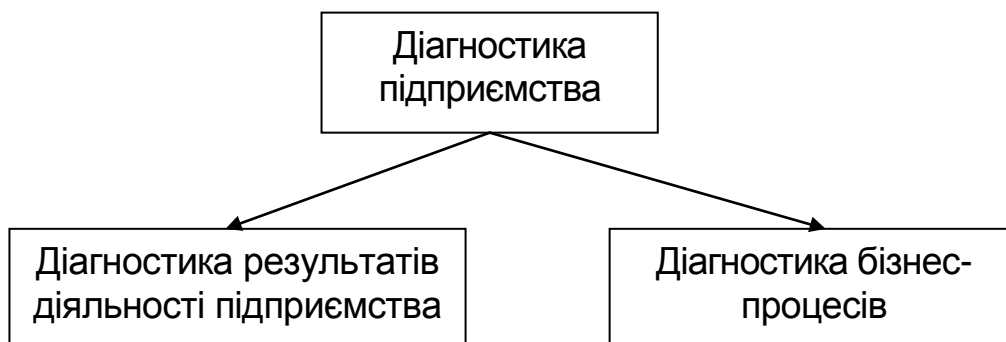
умовах сучасної конкуренції зберегти фінансове здоров'я надзвичайно нелегко. Якщо підприємство постійно не стежить за основними показниками, то дуже незабаром з'ясується, що фінансові результати компанії стали істотно гірше, ніж у минулому періоді. Операційний механізм підприємства стає менш ефективним з погляду одержання кінцевого результату.

Розуміючи важливість даної тези, у менеджера виникає питання, **що і як** варто контролювати? Звернемося знову до медичної аналогії. Коли лікар одержить результати аналізів, він обов'язково почне з'ясовувати, який у неї спосіб життя? Інакше кажучи, що ж у способі життя пацієнта привело до такого його стану. Говорячи мовою більше характерним для менеджменту, лікар починає вивчати *основні процеси* життєдіяльності пацієнта. Зараз дуже популярний термін «бізнес-процес». Справді, щоб краще зрозуміти причини «фінансового нездоров'я» підприємства необхідно глибоко вивчити основні бізнес-процеси для того, щоб потім спробувати їх змінити.

На цьому можна припинити проведення простих популярних порівнянь. Говорячи більше професійною мовою, у діагностиці підприємства існують два основних об'єкти аналізу:

- результати діяльності підприємства за період і його стан на сучасний момент часу;
- основні бізнес-процеси підприємства.

Таким чином, формулюємо **перше положення** діагностики, що визначає дві сфери (див. рис. 9.1).



**Рис. 9.1. Об'єкти діагностики підприємства**

Визначивши основні об'єкти діагностики, спробуємо зв'язати *фінансову* діагностику із загальним діагностичним процесом. Представляється

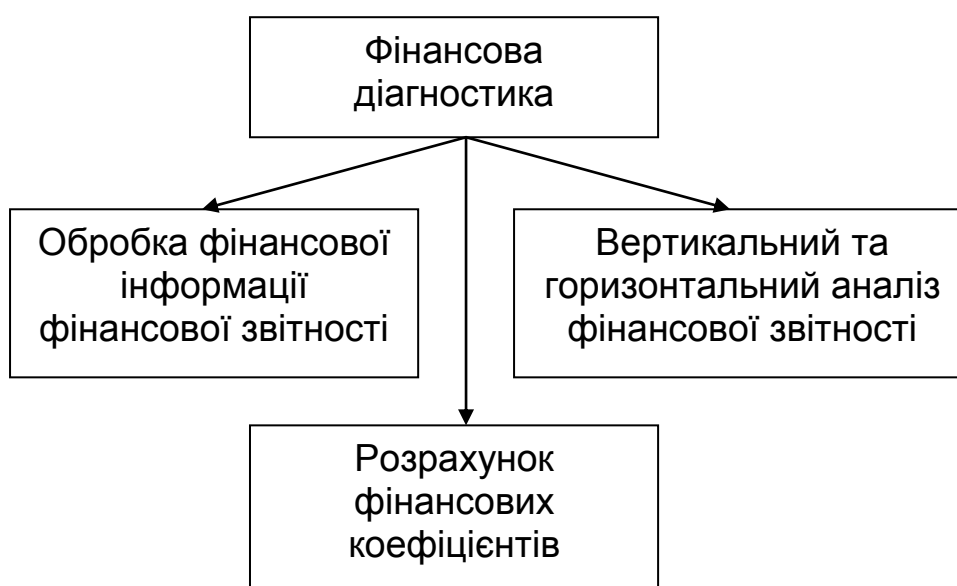
очевидним *положення (друге)* про те, що не можна обмежити інструментарій діагностики розрахунком тільки фінансових показників. Фінансові показники повинні з'являтися на кінцевій стадії діагностики. Вони і є по своїй суті замикаючими: весь менеджмент підприємства завзято працював протягом місяця або кварталу, потім порахували фінансові показники, і «розплакалися» — виявилось гірше, ніж у минулому періоді. Запитується, чому? Відповісти на це питання принципово не можна, якщо використати тільки фінансові показники. Варто не забувати, що діагностика не робиться сама по собі - вона служить цілям управління. А управляти підприємством за допомогою тільки фінансових коефіцієнтів - це те ж саме, що управляти автомобілем, використовуючи дзеркало заднього огляду: «видно, що залишив за собою, але незрозуміло, як це трапилось». Це однаковою мірою ставиться як до лівого, так і до правої сторони рис. 9.1. Аналізувати треба не тільки бізнес-процеси, що забезпечують «фінансову функцію» підприємства, але й всі основні бізнес-процеси, пов'язані з діяльністю підприємства.

Зупинимось на структурі діагностики. Почнемо з діагностики результатів діяльності й стану підприємства. Фінансовий інструментарій даної частини діагностики досить великий, він містить у собі велика кількість фінансових показників (коефіцієнтів), які найчастіше дублюють один одного, і не завжди очевидна необхідність використання тих або інших коефіцієнтів. Представляється доцільним наступне *третє положення* фінансової діагностики сформулювати у вигляді *принципу розумної достатності* використання методів фінансового аналізу. Суть принципу надзвичайно проста - *для цілей діагностики варто використати тільки ті показники, які є інформаційною основою для прийняття управлінських рішень*. Практична корисність даного принципу очевидна, з огляду на ту обставину, що на багатьох підприємствах використовується найчастіше велика кількість фінансових коефіцієнтів, перелік яких визначає фінансовий директор. Ці показники «лягають на стіл» генерального директора, і він нерідко не знає, як їх використати для цілей прийняття наступних управлінських рішень. Набагато краще справа піде тоді, коли генеральний директор укаже

фінансовому директорові свої переваги з погляду критеріїв прийняття управлінських рішень, а фінансовий директор, у свою чергу, "підбере" відповідні фінансові показники. Справа в тому, що основне завдання фінансового директора вказати «слабкі місця» бізнесу, говорячи образно "доповісти начальству", хто й де погано працює. На цьому місця фінансового директора кінчається, він "умиває руки" до наступного разу. Звичайно ж, результати діагностики можуть бути основою для заохочення працівників, якщо результати бізнесу покращилися.

## 9.2. Основні положення та інструментарій фінансової діагностики

Якщо говорити про практичне втілення принципу розумної достатності, то на основі свого досвіду роботи з вітчизняними підприємствами, то достатнім обмежитися наступним набором засобів фінансової діагностики, представлених на рис. 9.2.



**Рис. 9.2. Інструментарій фінансової діагностики**

*Безпосереднє використання фінансової звітності є першим, але не основним кроком, фінансової діагностики. Насамперед, підкреслимо різницю між поняттями «інформація» й «дані». Дані в області фінансового менеджменту звичайно являють собою набір яких-небудь відомостей, головним кількісного характеру, які в тій або іншій манері характеризують підприємство. Істотно те, що на основі цієї слабо структурованої інформації*

принципово неможливо зробити ефективну діагностику. Термін «інформація» припускає деякий ступінь організації даних, причому порядок упорядкування інформації служить цілям її використання.

Перший етап структурного упорядкування фінансових даних саме й складається в складанні фінансової звітності, коли фінансові дані організуються по спеціальних форматах, що утворить 1) баланс, 2) звіт про прибутки й збитки, 3) звіт про рух грошових коштів. Чи можна зробити докладний аналіз підприємства за допомогою цих даних? Принципово, так. Але це може зробити тільки досвідчений фінансист. Ще раніше було згадано, що кінцевим споживачем результатів діагностики є вище керівництво. Керівникові необхідна якась більш узагальнено представлена й лаконічна система даних. У той же час одержати відповіді на деяких більше уточнюючі питання можна тільки на підставі первинних фінансових звітів. Які ж узагальнюючі дані можна витягти безпосередньо з фінансових звітів. Це, по-перше, суму основних й оборотних коштів підприємства, величину його заборгованостей і власного капіталу. Далі, звіт про прибуток надає дані по величині операційного й чистого прибутку. І, нарешті, що результатує грошові потоки від операційної, інвестиційної й фінансової діяльності зі звіту про рух грошових коштів.

Вертикальний і горизонтальний аналіз фінансової звітності є наступною стадією упорядкування фінансової інформації.

Даний інструментарій фінансової діагностики ілюструє *четверте положення* фінансової діагностики, яке можна сформулювати як *принцип порівнянності*. Суть цього принципу полягає в тому, що самі по собі фінансові показники є марними для ухвалення рішення, якщо менеджер не зіставляє їх з якимсь іншими даними, що мають відношення до об'єкта діагностики. Існує два види показників для зіставлення:

- показники даного підприємства за попередні періоди часу,
- аналогічні показники інших підприємств, що належать тієї ж галузі, (звичайно підприємства-конкурентів).

Дане положення символізує прагматичну простоту основної мети діагностики - за результатами діагностики варто зробити по можливості два висновки:

- Як змінився стан підприємства в порівнянні з попередніми періодами - погіршилося або покращилося?
- Наскільки успішно наше підприємство працює в порівнянні з конкурентами.

У даному контексті доречно згадати поняття нормативу. У багатьох книгах по фінансовому аналізу поряд з визначенням того або іншого фінансового показника звичайно вказують його цільовий норматив, наприклад, сума позикових засобів не повинна перевищувати 50% загальної суми джерел фінансування. У цьому випадку підприємство буде мати достатню фінансову автономію і йому не грозить банкрутство. Твердження подібного типу є не зовсім професійними. Справа в тому, що найвищою оцінкою ефективності менеджменту підприємства є його здатність успішно працювати за рахунок «чужих грошей», тобто позикових джерел. Досить згадати, що активи, мабуть, самої успішної компанії всіх часів «General Motors Corporation» капіталізуються в цей час на 90% за рахунок позикових фінансових ресурсів.

Що ж є методичним замінником нормативу фінансового показника? Традиційно у світовій практиці використовують «середні по галузі» значення фінансових показників. Ці значення оцінюються щороку на підставі фактичних результатів діяльності реальних підприємств із обліків галузевої приналежності й масштабу діяльності.

Якщо ж таких даних немає, або вони не порівнянні, то єдиним джерелом порівняння є значення цього показника підприємства за минулий період часу. Спостерігаючи позитивну (тобто спрямовану на поліпшення) динаміку якого-небудь показника підприємства його менеджмент робить висновки про те, що команда працює успішно. У той же час, негативна динаміка змушує шукати слабкі місця діяльності.

Третій інструментарій фінансові діагностики - це традиційний набір фінансових коефіцієнтів. І отут настає сама більша невизначеність. Кожен автор книги по фінансовому аналізу вважає своїм обов'язком запропонувати власну класифікацію фінансових коефіцієнтів. Найчастіше ознаки таких класифікацій не очевидні. Слід зазначити, що звичайно не так вуж важливо в якій послідовності розраховувати й аналізувати коефіцієнти. Важливо не упустити які-небудь ключові показники й дати їм правильну інтерпретацію.

Після визначення структури фінансових показників виникає питання про тимчасовий аспект діагностики, тобто коли й у якому обсязі робити діагностику підприємства. Дане положення може бути характеризоване за допомогою *принципу тимчасової погодженості* фінансової діагностики. Відповідно до цього принципу діагностика підприємства повинна виробляється відповідно до певного тимчасового регламенту. Найбільш привабливої із практичної точки зору представляється регламент діагностики, при якому:

- один раз у році (у період підготовки річного звіту) виробляється фундаментальна діагностика, що припускає використання всього діагностичного інструментарію, представленого на мал. 3,
- щомісяця виробляється оцінка обмеженого кількості показників за результатами поточного місяця (звичайно це робиться в перших числах наступного місяця).

Остання процедура називається «моніторинг» діяльності підприємства. У процесі моніторингу здійснюється контроль показників, які характеризують оперативні результати діяльності. Зокрема, до складу показників моніторингу не має сенсу вводити показник прибутковості активів або власного капіталу. Даний показник є інтегральним, він формується протягом усього року. У той же час до складу показників моніторингу варто обов'язково включити показник валової прибутковості (відношення валового прибутку до виторгу). Цю характеристику треба аналізувати якнайчастіше, щоб вчасно виявити негативну тенденцію погіршення операційної ефективності підприємства.

• Як останнє положення фінансової діагностики виступає **принцип закінченості**, суть якого полягає в тому, що коли розраховані всі фінансові коефіцієнти, зроблений горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності й описані її особливості характерні для аналізованого періоду, необхідно зробити висновки, заради яких, властиво, і були виконані всі зазначені вище роботи. Подання таких висновків повинне бути лаконічним і конструктивним, тобто спрямованим на пошук шляхів поліпшення діяльності компанії. Як таке подання може бути рекомендований формат SWOT-аналізу.

У рамках кожної групи SWOT-аналізу необхідно сформулювати декілька (не більше десяти) лаконічних тверджень — висновків за результатами діагностики. Ці твердження повинні бути пов'язані з якими-небудь показниками або властивостями підприємства. Наприклад, «за поточний період погіршилися показники оборотності, про що свідчить збільшення довжини фінансового циклу», або «показники маржинального прибутку стабільні».

Прагматична доцільність SWOT-аналізу полягає в тім, що він робить спробу конструктивного поліпшення результативності діяльності підприємства. На основі цих основних позицій SWOT-аналізу менеджмент підприємства повинен сформулювати рекомендації з основних напрямків поліпшення діяльності. Тільки тоді процес діагностики можна вважати закінченим.

Отже, основні положення фінансової діагностики:

*Положення 1.* Зміст діагностики становлять а) аналіз результатів діяльності підприємства й б) аналіз основних бізнесів-процесів підприємства.

*Положення 2.* Фінансові показники повинні аналізуватися в комплексі з іншими «нефінансовими» показниками.

*Положення 3.* Принцип розумної достатності: Для цілей діагностики варто використати тільки ті показники, які є інформаційною основою для прийняття управлінських рішень.

*Положення 4.* Принцип порівнянності: Фінансові показники є марними для ухвалення рішення, якщо менеджер не зіставляє їх з якимись іншими даними, що мають відношення до об'єкта діагностики.

*Положення 5.* Принцип тимчасової погодженості: Фінансова діагностика повинна вироблятися відповідно до конкретного тимчасового регламенту, наприклад, раз у році виробляється великомасштабна діагностика, а раз на місяць здійснюється моніторинг вибіркового фінансових показників.

*Положення 6.* Діагностика повинна кінчатися лаконічним поданням основних висновків, наприклад, у форматі SWOT-аналізу.

Сформульовані вище принципи мають виразний практичний зміст. Цим принципам повинен впливати будь-який фінансовий аналітик. У протилежному випадку результати діагностики будуть марними з погляду наступних управлінських рішень, спрямованих на поліпшення діяльності компанії.

### **9.3. Поглиблена та експрес-діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства**

Технологія проведення діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства впливає з логіки дослідження та методології побудови системи етіологічної діагностики (рис. 9.3).

Отже, встановимо такий зміст і послідовність використання досліджень для виявлення певних цілей розвитку підприємства, виявлення недоліків в його діяльності:

1. Аналіз динаміки валюти балансу підприємства.
2. Дослідження структури матеріальних та нематеріальних активів.
3. Аналіз джерел фінансового забезпечення поточної діяльності підприємства.
4. Рентабельність виробництва і реалізації продукції.
5. Дослідження результатів фінансової діяльності підприємства та напрямів використання прибутку .
6. Діагностика платоспроможності та ліквідності підприємства.



**Рис. 6. Алгоритм проведення діагностики фінансово-економічної діяльності підприємств**

Джерелами інформації є:

1. Баланс підприємства(Форма 1).
2. Звіт про фінансові результати (Форма 2).
3. Структура основних фондів підприємства.

*1. Аналіз динаміки валюти балансу та його структури*

Метою аналізу є вивчення основних умов функціонування, структури майна та джерел капіталу підприємства, виявлення основних напрямків подальшого аналізу ефективності використання капіталу та зміцнення його фінансової стійкості.

Аналіз проводять, порівнюючи дані про загальну вартість майна підприємства (валюти балансу форми №1 ряд 280, або ряд 640) на початок і кінець звітної періоду. При цьому зменшення валюти балансу, як правило, свідчатиме про послаблення ділової активності підприємства, що може мати кінцевим його неплатоспроможність.

Інформація, що подається у балансі забезпечує фіксацію змін власного та позикового капіталу підприємства. Проводиться аналіз динаміки та структури джерел капіталу власного і позикового.

У процесі аналізу балансу виявляють статті, які свідчать про недоліки і незадовільну роботу підприємства, а також про погіршення його фінансового стану. Основна увага спрямовується на виявлення змін за такими статтями.

- Довгострокова дебіторська заборгованість (050 ряд).

- Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги (ряд 160, 162).

- Дебіторська заборгованість за розрахунками:

- бюджетом (ряд 170)

- за виданими авансами (ряд 180)

- з нарахованих заходів ( ряд 190)

- із внутрішніх розрахунків (ряд 200)

- Інша поточна дебіторська заборгованість ( ряд 210)

На завершення аналізу підбивають підсумки: визначають загальні тенденції змін, зони для ґрунтовнішого аналізу. Для полегшення цього процесу в таблиці 3 наведено комплекс відповідних запитань.

## *2. Дослідження структури матеріальних та нематеріальних активів*

Мета – визначити загальні пропорції імобілізації капіталу підприємства в його майні, а також виявити резерви оптимізації структури активів. Аналізу підлягають I, II, III розділи балансу. Активи підприємства та їхню структуру вивчають як з погляду участі у виробництві так і з погляду ліквідності.

Зміна структури активів підприємства в бік збільшення частини оборотних активів може вказувати на:

- формування мобільної структури активів, що сприяє прискоренню їхньої оборотності;

- відвернення частини поточних активів на кредитування споживачів товарів. Робіт. послуг підприємства, дочірніх підприємств та інших дебіторів, що свідчить про фактичне вилучення цієї частини оборотних активів з виробничого циклу;

- згортання виробничої бази;

- інші обставини.

Проте спочатку можна визначити коефіцієнт економічного спрацювання основних фондів підприємства, тобто від патенту суми нагромадженої амортизації до первісної (переоціненої) вартості відповідних основних фондів.

Конкретні значення коефіцієнта визначаються на початок і кінець року. Це дає змогу зробити висновки щодо ефективності амортизаційної політики підприємства. рівня економічного спрацювання основних фондів. Напрямок позитивних змін полягає в зменшенні коефіцієнту зносу.

Ефективність використання основних фондів характеризують два основні показники:

Фондовіддача – розраховується як відношення товарної продукції, прибутку, виручки від реалізації (без ПДВ і акцизного збору) до середньорічної вартості основних фондів. Зростання фондовіддачі свідчить про підвищення якості використання основних фондів. Фондовіддача показує скільки гривень виручки, або прибутку припадає на 1 грн. основних фондів.

Фондомісткість – обернений до фондовіддачі показник.

Для подальшого дослідження структури матеріальних активів підприємства проаналізуємо другий розділ активу.

Збільшення частки виробничих запасів у структурі активів може свідчити:

- про зростання виробничого потенціалу підприємства;
- прагнення за рахунок вкладень у виробничі запаси захистити грошові активи підприємства від знецінення через інфляцію;
- нераціональність вибраної господарської стратегії, внаслідок чого значну частину поточних активів іммобілізовано в запасах, ліквідність яких може бути невисокою.

За значного збільшення запасів і витрат необхідно встановити, чи не відбувається це збільшення за рахунок необґрунтованого відвернення активів з виробничого обороту, що призводить до збільшення кредиторської заборгованості і погіршення фінансового стану підприємства.

При аналізі розділу “оборотні активи” необхідно звернути увагу на темпи зростання дебіторської заборгованості (ряд 160) та заборгованості за векселями (ряд 150). Зростання цих статей балансу свідчить про надання підприємством товарних позичок споживачам своєї продукції. Кредитуючи їх, підприємство фактично відступає їм частину свого прибутку.

Водночас підприємства можуть і самі брати кредити для забезпечення своєї господарської діяльності, збільшуючи власну кредиторську заборгованість.

Значна частка в підсумку активу балансу належить так званим монетарним активам: засобам та грошовим зобов'язанням у поточній грошовій оцінці (короткострокові фінансові вкладення, депозити, кошти в розрахунках). Якщо монетарні активи перевищують монетарні пасиви (кредити банків, кредиторська заборгованість, отримані аванси, тощо) то за зростання цін і зниження купівельної спроможності грошової одиниці підприємство матиме фінансові знижки через знецінення цих активів.

*3. Аналіз джерел фінансового забезпечення поточної діяльності підприємства*

Метою даного аналізу є визначення джерел фінансування поточної діяльності підприємства, а також рівня залежності (незалежності) від позичкового капіталу для оцінки фінансової стійкості. Для визначення фінансової стійкості підприємства в процесі аналізу оперують системою певних коефіцієнтів, основні з рекомендованих наведено в таблиці. Визначення коефіцієнтів проводять на початок звітного періоду і кінець звітного періоду.

#### *4. Діагностика впливу виробництва і реалізації продукції на ефективність роботи підприємства*

Виробництво та реалізація продукції – два взаємопов'язані показники. Характер цього зв'язку залежить від поточної ситуації на ринку та всередині самого підприємства.

Темпи зростання обсягів виробництва та реалізації, підвищення її якості безпосередньо впливають на величину витрат і прибутку.

У процесі аналізу користуються такими основними показниками: валовий прибуток, чистий прибуток, прибуток від реалізації продукції. Дохід від фінансових операцій, дохід від іншої діяльності, оподатковуваний прибуток.

Важливими для діагностики функціонування підприємства є також показники його рентабельності (прибутковості), що в сукупності створюють систему.

Рентабельність - це сума прибутку, що припадає на одиницю виручки, собівартості, активів тощо. Необхідно зазначити, що чим вищою є рентабельність тим ефективніше функціонує підприємство, оскільки саме прибуток уособлює фінансову мету його діяльності та інтегрує всі фактори господарської діяльності.

#### *5. Дослідження результатів фінансової діяльності підприємства та напрямків використання прибутку*

Дослідженню підлягає розподіл прибутку звітного та минулого років, що проводиться на підставі форми №2 “Звіт про фінансові результати” діяльності.

Коли підприємство збиткове, можна виявити, що йому бракує джерел поповнення власних коштів для нормального функціонування.

Для аналізу використовують таблицю. У разі визнання збитків за результатами попереднього або звітних років указані співвідношення виражають збитковість.

Особливу увагу необхідно приділити тим видам діяльності чи сферам бізнесу, що мають збитковий характер, а також аналізу причини явища.

#### *6. Діагностика платоспроможності та ліквідності підприємства*

Стабільний фінансовий стан підприємства позитивно впливає на здійснення його господарської діяльності. 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. Головною метою аналізу фінансової стійкості є виявлення та усунення недоліків у фінансовій діяльності підприємства а також пошук способів підвищення ліквідності і платоспроможності.

Діагностика фінансової стійкості підприємства передбачає необхідність оцінки умов, які характеризують картину руху коштів: їх наявність, напрямки й обсяги витрат, забезпеченість грошових витрат власними ресурсами, наявність резервів тощо.

З огляду на це особливу увагу приділяють аналізу платоспроможності підприємства, яка є найважливішою ознакою фінансової стійкості.

Платоспроможність – це здатність підприємства погасити борги в разі одночасного подання вимог про погашення боргів усіма кредиторами підприємства.

Платоспроможним вважають підприємство яке має достатні кошти для оплати всіх короткострокових зобов'язань і одночасного безперебійного здійснення процесу виробництва.

Для визначення платоспроможності підприємства з урахуванням ліквідності його активів використовують баланс підприємства.

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнюванні активів згрупованих за рівнем їхньої ліквідності із сумами зобов'язань за пасивом, згрупованих за термінами їх погашення.

Ліквідність балансу – це рівень покриття зобов'язань підприємства такими активами, строк перетворення яких на кошти відповідає строкові погашення зобов'язань.

Провести діагностику ліквідності балансу підприємства за даною таблицею і зробити висновки на початок і кінець року.

Вищою формою стійкості підприємства є його спроможність розвиватися за умов змінного внутрішнього і зовнішнього середовища. Для цього підприємство повинно мати гнучку структуру фінансових ресурсів і за необхідності залучати позичкові кошти, тобто бути кредитоспроможним. Таким воно може бути за наявності в нього передумов для одержання кредиту і здатності своєчасно повернути позику з оплатою належних відсотків за рахунок прибутку і інших фінансових ресурсів. Кредитоспроможність тісно пов'язана з фінансовою стійкістю підприємства.

#### *Питання для обговорення і контролю*

1. Основні положення фінансової діагностики.
2. Принципи фінансової діагностики.
3. Інструментарій фінансової діагностики.
4. Експрес-діагностика фінансової діяльності організації.
5. Поглиблена діагностика фінансової діяльності організації.
6. Місце бухгалтерського обліку при проведенні аналізу фінансової діяльності.
7. Звітні форми - база даних для аналізу.
8. Аналіз динаміки валюти балансу та його структури.
9. Платоспроможність організації і ліквідність її активів. Коефіцієнти платоспроможності.

10. Визначення коефіцієнтів оборотності. Визначення коефіцієнта оборотності запасів.

11. Визначення обороту дебіторської заборгованості.

12. Визначення обороту кредиторської заборгованості.

13. Визначення коефіцієнтів рентабельності.

14. Аналіз структури капіталу.

15. Аналіз структури та ефективності використання основних засобів.

### *Практичні завдання для закріплення матеріалу*

**Задача 1.** Визначить коефіцієнт покриття та коефіцієнт швидкої ліквідності на основі наступних даних:

- запаси – 7640 грн.;
- дебіторська заборгованість – 1250 грн.;
- грошові кошти – 1200 грн.;
- поточні зобов'язання – 8750 грн.

$K_p = (7640+1250+1200)/8750 = 1,15$  (понад 2);  $K_{шв.л.} = (1250+1200) / 8750 = 0,28$  (понад 0,7)

**Задача 2.** Визначить коефіцієнт автономії (платоспроможності), коефіцієнт фінансування, коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами та коефіцієнт маневрування на основі наступних даних:

- власний капітал – 12330 тис. грн.;
- загальна сума коштів, авансована у діяльність підприємства – 22350 тис. грн.;
- обігові активи – 11500 тис. грн.;
- поточні зобов'язання – 8750 тис. грн.

$K_{авт.} = 12330/22350 = 0,55$ ;  $K_{фін.} = 8750/11500 = 0,76$ ;  $K_{заб.} = (11500-8750)/11500 = 0,24$  (понад 0,1);  $K_{ман.} = (11500-8750)/12330 = 0,22$  (понад 0,1).

**Задача 3.** Визначить коефіцієнт абсолютної ліквідності та чистий обіговий капітал на основі наступних даних:

- запаси – 12430 грн.;
- дебіторська заборгованість – 4250 грн.;

- грошові кошти – 2700 грн.;
- поточні зобов'язання – 11680 тис. грн.

*Задача 4.* Зробіть аналіз ділової активності підприємства за наступними даними:

- чистий дохід – 12000 грн.;
- середня вартість дебіторської заборгованості – 2700 грн.;
- кредиторська заборгованість – 3300 грн.;
- середня вартість основних засобів – 9000 грн.

$$\text{Кобіг. акт.} = 12000 / (2700 + 9000) = 1,03$$

$$\text{Кобіг. деб. заб.} = 12000 / 2700 = 4,44$$

$$\text{Кобіг. кред. заб.} = 12000 / 3300 = 3,64$$

$$\text{Кобіг. осн. зас.} = 12000 / 9000 = 1,33$$

*Задача 5.* У звітному році підприємство реалізувало продукції на загальну суму 1350 тис. грн. за наявності середньорічної суми оборотних коштів 340 тис. грн. У наступному році передбачається збільшити обсяг продажу продукції на 7%. Коефіцієнт оборотності оборотних збільшиться на один оборот. Визначити погребу підприємства в оборотних коштах наступного за звітним року і можливе вивільнення цих коштів за рахунок планового прискорення їх оборотності.

*Задача 6.* За прогнозними розрахунками фірма, що випускає товари народного споживання, у звітному періоді мала виробити продукції на загальну суму 1200 тис. грн. за наявності оборотних коштів у межах 150 тис. грн. Фактично, за наявності тих самих оборотних коштів, фірма спромоглася випустити і реалізувати продукції на суму 1320 тис. грн.

Визначити суму вивільнених оборотних коштів фірми.

Література: [9, с. 172-274; 14, с. 103-138; 21, с.65; 22]

## **Тема 10. ДІАГНОСТИКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

10.1. Основні напрямки діагностики виробничого потенціалу.

10.2. Оцінка ефективності використання основних виробничих засобів.

10.3. Діагностика організації виробництва.

10.4. Взаємозв'язок факторів виробничого об'єкта.

### **10.1. Основні напрямки діагностики виробничого потенціалу**

Діагностику виробничо-господарської діяльності доцільно почати з вивчення динаміки обсягу виробництва та реалізації продукції.

Передусім аналізується динаміка виконання підприємством обсягів виробництва продукції та обсягів реалізації.

Значне зростання обсягів реалізованої продукції порівняно з обсягом товарного випуску за звітний період свідчить про погашення раніше не сплачених рахунків. Позитивним фактором є зростання надходжень коштів через банківські рахунки, а також зменшення обсягу реалізації продукції через бартерні операції.

При аналізі господарської діяльності організації в першу чергу вивчається його загальна виробнича структура, кількість та місцезнаходження окремих структурних підрозділів, у тому числі допоміжних і обслуговуючих, оптимальність їх розташування, а також стан будівель і споруд, основних фондів, використовуваних технологій (через показники їх енерго- та ресурсоємності, «відходності»), коефіцієнти використання проектної потужності, рівень рентабельності організації тощо.

Кожна галузь виробництва має свою специфіку, а тому і підмд до аналізу різних галузей повинен бути різний.

У цілому методика охоплює загальні показники роботи промислових організацій. Нижче наводяться показники, які враховуються безпосередньо в галузях.

## *Обстеження виробництва. Обстеження виробництва*

здійснюється за всіма елементами керованої підсистеми: робітники; організація виробництва; процеси виробництва; організація праці робітників; продуктивність праці; техніка та технологія виробничих процесів; продукція; взаємозв'язок факторів виробничого об'єкта; аналіз виробничої структури; виробничий потенціал організації.

*Робітники.* При аналізі діяльності робітників слід використовувати такі показники: темпи росту чисельності працюючих; темп росту продуктивності праці; темпи росту заробітної плати; середня кількість відпрацьованих за рік робочих днів з розрахунку на одного працюючого; коефіцієнт плинності кадрів; питома вага робітників, що підвищили кваліфікацію за певний період у загальній кількості.

При обстеженні цього елемента підсистеми визначаються: - рівень забезпеченості робочих місць виробничого підрозділу персоналом в необхідному для виробництва професійному та кваліфікаційному складі; - рівень використання трудових ресурсів (робочого часу) у процесі виробництва.

Що таке тривалість виробничого циклу? Чим вона визначається? Які фактори впливають на тривалість виробничого циклу? - ефективність використання трудових ресурсів (визначення обсягу продукції на одного працюючого і на цій основі зміни в продуктивності праці).

Оскільки основними трудовими ознаками, які характеризують діяльність організації, є використання робочої сили, робочого часу та продуктивність праці, основними завданнями аналізу є:

- 1) об'єктивна оцінка використання трудових ресурсів робочої сили, робочого часу, продуктивності часу;
- 2) визначення факторів та їх кількісний вимір впливу на зміну трудових показників;
- 3) пошук шляхів усунення факторів, які негативно впливають, та закріплення впливу позитивних факторів.

Діагностика трудових ресурсів організації повинна виявляти проблеми недовикористання трудових ресурсів, пошук резервів та розробку заходів, що відповідають цілям та завданням дослідження.

При аналізі робітників використовують такі показники:

- 1) темп зростання чисельності робітників;
- 2) темп зростання продуктивності праці;
- 3) темп зростання заробітної плати;
- 4) середня кількість відпрацьованих за рік робочих днів з розрахунку на одного робітника;
- 5) коефіцієнт плинності кадрів;
- 6) питома вага робітників, що підвищили кваліфікацію за певний період (рік, квартал, місяць), у загальній чисельності робітників.

*Процеси виробництва.* Для аналізу процесів виробництва розраховується низка показників: коефіцієнт охоплення виробів (деталей) типовими (стандартизованими) технологічними процесами; питома вага прогресивних технологічних процесів; обсяг впровадження технічно обґрунтованих норм виробітку.

Для аналізу процесів виробництва розраховують низку показників:

- 1) Коефіцієнт охоплення виробів (деталей) типовими (стандартизованими) технологічними процесами.
- 2) Питому вагу прогресивних технологічних процесів визначають співвідношенням кількості прогресивних технологічних процесів або обсягу продукції, що виготовляється за допомогою прогресивної технології, до загального випуску даної продукції в організації у натуральному, вартісному або трудовому виразі.
- 3) Обсяг впровадження технічно обґрунтованих норм характеризується питомою вагою (в процентах) трудомісткості продукції, при виготовленні якої використовуючи технічно обґрунтовані норми у загальній трудомісткості продукції
- 4) Питома вага технічно обґрунтованих норм виробітку (часу) характеризує стан технічного нормування організації і визначається в

загальному вигляді (в процентах) відношенням кількості технічно обґрунтованих норм до загальної кількості діючих норм виробітку (часу).

*Організація праці робітників.* При аналізі організації праці робітників визначаються:

- рівень організації робочих місць робітників;
- впровадження прогресивних форм організації праці;
- рівень механізації праці робітників;
- рівень трудової дисципліни.

*Продуктивність праці.* Цей важливий показник ефективності виробництва і управління дає можливість відчувати: структурні зрушення у виробництві; підвищення технічного рівня виробництва; вдосконалення управління, організації виробництва і праці; зміни обсягу виробництва; вплив галузевих факторів.

Найважливішим показником ефективності виробництва й управління є продуктивність праці, що дозволяє встановити рівень, темпи та фактори її зростання.

При розрахунках зростання продуктивності праці визначають можливе зменшення чисельності промислово-виробничого потенціалу за рахунок факторів, представлених такими групами:

- 1) структурні зрушення у виробництві;
- 2) підвищення технічного рівня виробництва;
- 3) вдосконалення управління, організації виробництва та праці;
- 4) зміни обсягу виробництва;
- 5) галузеві фактори.

*Продукція.* Аналіз цього елемента дає можливість визначити конкурентоспроможність фірми.

При аналізі продукції, що випускається підприємством, використовують такі показники, як:

- питома вага профільної продукції в загальному обсязі виробництва;
- темпи зростання чистої продукції;

- питома вага конкурентоспроможної продукції (за технічними параметрами - параметри призначення, ергономічні, нормативні, естетичні тощо; за економічними; за організаційними (система знижок, умови платежу та постачань, комплектність постачань, строки та умови гарантій).

*Аналіз виробничої структури.* Аналіз виробничої структури здійснюють за даними, зібраними на стадії діагностики. Виробничий процес кожного підприємства має свою конкретну форму, яка визначає його структуру.

На основі виробничого процесу створюються основні цехи, виділяються окремі виробничі дільниці, створюються робочі місця і встановлюються виробничі зав'язки та пропорції між окремими робочими місцями, виробничими дільницями та цехами.

Склад виробничих ланок, а також організації управління виробництвом і обслуговування працівників, їх кількість, величина і співвідношення між ними по розміру зайнятих площ, чисельності робітників та потужності створює загальну структуру підприємства.

До виробничих ланок належать: основні, допоміжні та обслуговуючі цехи, а на підприємствах з безцеховою структурою - виробничі дільниці.

Виробнича структура промислового підприємства визначається такими факторами:

- особливостями технології виготовлення виробів, які випускаються;
- масштабами виробництва та трудомісткістю її виготовлення;
- характером і рівнем спеціалізації окремих цехів, філій;
- кооперацією з іншими підприємствами та внутрішньою кооперацією;
- рівнем автоматизації виробництва;
- рівнем впровадження передових технологій.

Виділяють: технологічний тип виробничої структури (ливарний, пресовий, гальванічний); предметний (та дільниці, сформовані за ознаками виготовлення певного виробу); змішана структура.

Виробнича структура залежно від повноти охоплення підприємством технологічних фаз або повноти виробничого циклу поділяється на:

1) виробництво з повним охопленням технологічних фаз, які мають основні цехи з усіх стадій виробничого процесу, починаючи із заготівельної фази і закінчуючи збором виробу;

2) виробництво з неповним охопленням технологічних фаз, які характеризуються відсутністю у виробничій структурі тієї або іншої технологічної фази основного виробничого процесу (підприємство може випускати тільки заготовки, штампи, колеса та ін.).

Основне виробництво може охоплювати: поточне виробництво, яким воно є, або особливості завантаження обладнання, як в енергетиці або в хімічній промисловості; виробничий процес (послідовний, непослідовний, паралельний спосіб організації виробничих операцій); запаси (створення постачання матеріалами та комплектуючими).

Доцільно згадати, що дуже велике значення має допоміжне господарство (ремонтне, інструментальне, енергетичне, транспортне, обслуговуюче господарство).

Виробничий потенціал підприємства впливає на ступінь використання устаткування, фінансові можливості, конкурентоспроможність.

Оцінюється за такими параметрами:

- кваліфікаційний рівень кадрів (рівень кваліфікації робітників, ступінь погодженості взаємодії, готовність персоналу до нововведень);

- ступінь використання устаткування (фондоозброєність праці, ступінь завантаження устаткування, обсяг устаткування, що вводиться в експлуатацію);

- резерви конкуренції (визначаються на підставі оцінки показників: обсяг витрат на НДДКР, доля витрат на збут продукції, кількість типорозмірів продукції);

3) фінансові можливості (обсяг реалізації продукції, рентабельність продукції).

### **10.2. Оцінка ефективності використання основних виробничих засобів**

Неабияке аналітичне значення мають різні показники структури основних засобів. Насамперед аналізується розподіл основних засобів підприємства на виробничі основні засоби основного виду діяльності, виробничі основні засоби інших галузей і невиробничі основні засоби.

Для фінансово-економічного аналізу велике значення має поділ виробничих основних засобів основної діяльності підприємства на дві частини: активну та пасивну. До активної частини у більшості галузей промисловості належать машини та устаткування, які безпосередньо взаємодіють з предметами праці. Пасивну частину формують основні засоби, які створюють умови для здійснення виробничого процесу, - будівлі, споруди, передавальні пристрої, транспортні засоби. Зростання питомої ваги активної частини є показником прогресивності структури основних засобів, підвищення технічної оснащеності підприємства, воно майже всюди сприяє збільшенню випуску продукції, фондівіддачі. Далі аналізуються показники забезпечення основними виробничими засобами на одного працівника основної діяльності підприємства. Ця величина (Фп) обчислюється за формулою:

$$Фп = Ф / В \quad (10.1),$$

де Ф - середньорічна вартість (первісна або переоцінена) основних виробничих засобів;

В - середньооблікова чисельність персоналу основної діяльності підприємства.

Оцінка показників динаміки вартості основних засобів на одного працівника не може бути однозначною. Їх аналіз і висновки з нього можна робити лише спираючись на аналіз використання основних засобів і насамперед активної частини.

Для оцінки технічного рівня підприємств слід також використовувати динаміку показників, які характеризують технічну озброєність праці, -фондоозброєність і енергоозброєність робітників, досягнутий рівень механізації праці. Коефіцієнт фондоозброєності робітників ( $K_{\phi}$ ) розраховується за формулою

$$K_{\phi} = \Phi / VP \quad (10.2),$$

де  $\Phi$  - залишкова вартість основних виробничих засобів;  $Vp$  - кількість робітників, які працюють у найбільшій зміні.

Коефіцієнт енергоозброєності робітників ( $K_e$ ) обчислюється за формулою:

$$K_e = E / Vp \quad (10.3),$$

де  $E$  - енергетична потужність, що обслуговує виробничий процес.

Коефіцієнт механізації праці ( $K_{мп}$ ) визначається за формулою:

$$K_{мп} = ЛГм / ЛГ \quad (10.4),$$

де  $ЛГм$  - кількість людино-годин, витрачених робітниками на механізованих роботах з виробництва продукції;  $ЛГ$  - загальна трудомісткість виробленої продукції.

Важливе значення для оцінки матеріально-технічної бази підприємства мають величини його виробничої потужності та показники аналізу її використання. Заслуговує також на увагу аналіз правильності самого розрахунку виробничої потужності.

Виробнича потужність - це максимально можливий випуск продукції (у натуральному вираженні й в оптових цінах) за рік (добу, зміну). Вона обчислюється виходячи з оптимального завантаження устаткування і виробничих площ, проектних показників продуктивності устаткування, прогресивних норм трудомісткості виробів, з урахуванням застосування передової технології і ефективної організації виробництва та праці.

Розраховану величину виробничої потужності підприємства зіставляють з виробничою програмою за бізнес-планом і з фактичним обсягом виробництва продукції. У результаті першого зіставлення

одержують коефіцієнт планового використання виробничої потужності (Квп):

$$K_{вп} = T_{пл} / ВП \quad (10.5),$$

де  $T_{пл}$  - обсяг випуску товарної продукції за бізнес-планом; ВП - розрахована виробнича потужність підприємства.

Коефіцієнт фактичного використання виробничої потужності (Кфп) розраховують так:

$$K_{фп} = T_{ф} / ВП \quad (10.6),$$

де  $T_{ф}$  - фактичний обсяг випущеної продукції.

Фондовіддача - це економічний показник ефективності використання засобів праці, який показує, скільки продукції (у грошовому вираженні) випускається на підприємстві у розрахунку на 1 гривню основних виробничих засобів. Розраховується показник фондовіддачі ( $f$ ) за формулою:

$$f = T / \Phi \quad (10.7),$$

де  $T$  - випуск товарної продукції у грошовому вираженні;  $\Phi$  - середня первісна (переоцінена) вартість основних виробничих засобів за період, що аналізується.

Для аналізу основних засобів використовується також показник фондоемності (обернений щодо фондовіддачі); він показує, скільки в середньому (за вартістю) використовується на підприємстві основних виробничих засобів для випуск продукції вартістю в 1 гривню.

Для поглиблення аналізу використання основних виробничих засобів підприємства необхідно вдаватися до вивчення показників функціонування їх основної продуктивної частини - машин і обладнання. Воно можливе лише у разі організації на підприємстві системи управлінського обліку роботи обладнання.

Якщо потреби підприємства у сировині та матеріалах враховані не повною мірою, план матеріально-технічного постачання складено із заниженням проти виробничих та інших потреб, це призводить до

простоїв або неповного завантаження обладнання і робітників, аритмізує виробничий процес, знижує обсяг випуску продукції, її якість.

Планова потреба підприємства у надходженні матеріальних ресурсів визначається балансовим методом за формулою

$$M = M_{пл} - M_{п} + M_{н} \quad (10.8),$$

Де  $M$  - планове надходження матеріальних ресурсів від постачальників та інших джерел (власне виробництво матеріалів і відходи власного виробництва);  $M_{пл}$  - планова потреба підприємства у матеріальних ресурсах;  $M_{п}$ ,  $M_{н}$  - відповідно очікувані залишки матеріальних ресурсів на початок планового періоду і норматив залишків на кінець періоду.

Економне і раціональне використання матеріальних ресурсів виражається через показники матеріалоемності продукції.

Загальна матеріалоемність продукції - це вартісний показник оцінки витрат матеріальних ресурсів на весь обсяг виробленої підприємством продукції. Він обчислюється як питома вага матеріальних витрат у вартості товарної продукції за оптовими цінами без податку на додану вартість і акцизного збору. Тобто матеріалоемність характеризує вартість витрачених сировини, матеріалів, напівфабрикатів, енергоносіїв на 1 гривню товарної продукції. Зворотним показником до матеріалоемності є матеріаловіддача, яка характеризує обсяг товарної продукції, що випускається при витраті матеріальних ресурсів вартістю в 1 гривню.

Питома матеріалоемність - це характеристика витрат матеріальних ресурсів на випуск одиниці конкретних виробів. Цей показник може також визначатися для характеристики витрат конкретних видів матеріальних ресурсів на одиницю продукції. Тоді кажуть про металоемність, енергомісткість продукції.

### **10.3. Діагностика організації виробництва**

Під виробничим процесом розуміють сукупність організованих у певній послідовності процесів праці та природних процесів для виготовлення продукції (робіт, послуг). Виробничий процес може

складатися з основних, допоміжних та обслуговуючих процесів. Усі виробничі процеси повинні раціонально сполучатися в часі та просторі. Кожна організація (підприємство) має свої особливості такого сполучення, однак виділяють загальні принципи раціональної організації виробничого процесу:

- спеціалізація;
- паралельність;
- безперервність;
- пропорційність;
- ритмічність.

Рівень організації виробництва визначається системою показників, які мають відповідати таким вимогам: 1) максимально повне та об'єктивне відображення виробничих процесів; 2) забезпечення порівнянності отриманих результатів; 3) органічне входження кожного показника в систему загального фінансово-економічного аналізу тощо.

Аналіз організації виробництва включає:

- аналіз рівня кооперування організації;
- аналіз спеціалізації основного та допоміжного виробництв;
- аналіз централізації допоміжних робіт;
- визначення типу виробництва (одиничне, малосерійне, серійне, багатосерійне, поточне, безперервне).

Рівень кооперування організації характеризують такі показники:

- а) число підприємств-суміжників, які постачають напівфабрикати та комплектуючі вироби даному підприємству;
- б) коефіцієнт кооперування.

Аналізують схему зовнішніх поставок покупних виробів та напівфабрикатів, кооперовані зв'язки на організації, територіальне розміщення підрозділів підприємств, пов'язаних кооперацією.

Коефіцієнт предметної, нелегальної, технологічної спеціалізації.

Питома вага основної (профільної) продукції у загальному обсязі виробництва продукції

Питома вага працюючих у спеціалізованих цехах серед загальної чисельності працюючих.

При аналізі рівня спеціалізації виробництва особливу увагу слід приділяти встановленню можливості ліквідації малопотужних виробництв, цехів, дільниць; розширенню діючих або організації нових спеціалізованих виробництв; отриманню стандартних та уніфікованих вузлів, деталей, оснастки по кооперації.

Рівень централізації допоміжних робіт організації характеризує коефіцієнт централізації допоміжних робіт.

Рівень безперервності виробництва характеризується співвідношенням між технологічною трудомісткістю виробу або всієї продукції підприємства та виробничою трудомісткістю. Він може бути обчислений за формулою:

$$K_{\text{вв}} = \frac{t_{\text{в}} + t_{\text{нз}}}{t_{\text{в}} + t_{\text{нз}} + t_{\text{ов}}}, \quad (10.9)$$

де  $K_{\text{вв}}$  - коефіцієнт безперервності виробництва;  $t_{\text{в}}, t_{\text{нз}}$  - кількість людино-годин, витрачених основними робітниками (відповідно відрядниками і робітниками з погодинною оплатою праці) на виробництво продукції;  $t_{\text{ов}}$  - трудомісткість (людино-годин) на допоміжних роботах з обслуговування виробництва.

Найбільш узагальнюючу всебічну оцінку рівня організації виробництва дає показник його ритмічності ( $K_{\text{р}}$ ), який визначається за формулою:

$$K_{\text{р}} = \frac{\sum T_{\text{ф}}}{T_{\text{пл}}}, \quad (10.10),$$

де  $T_{\text{ф}}$  - фактичний випуск продукції за окремими частками, на який розбито аналізований період, але у межах відповідних планових завдань;  $T_{\text{пл}}$  - плановий обсяг випуску продукції за аналізований період (у грошовому або натуральному вираженні).

Недоліком цього коефіцієнта є неврахування при обчисленні ритмічності випадків перевиконання планових завдань в окремі відрізки часу, проте він дає переконливу характеристику стану організації\* виробництва і резервів збільшення випуску продукції за рахунок підвищення ритмічності.

Поряд із загальноновживаними показниками організації виробництва (тривалість виробничого циклу, тип виробничого процесу, тривалість допоміжних та обслуговуючих процесів, рівень універсальності технологічного обладнання тощо) додатково можна рекомендувати використання показників табл. 10.1.

Таблиця 10.1

### Система показників оцінки рівня організації виробництва

№ з/п	Показник	Технологія розрахунку	Призначення
1	Коефіцієнт спеціалізації виробництва	$I - \sum t_n / F * N$ де $\sum t_n$ — тривалість усіх операцій з переналагоджуваний обладнання, хв; $F$ — тривалість зміни, хв; $N$ — кількість обладнання, шт.	Характеризує рівень спеціалізації виробництва, обліковуючи втрати часу на переналагодження обладнання. Що вищий рівень спеціалізації, то менше часу витрачається на цей процес, а числове значення коефіцієнта зростає
2	Коефіцієнт централізації допоміжних процесів	$(Q_p + Q_t) / (Q_{заг.р} + Q_{заг.т})$ , де $Q_p$ та $Q_t$ — обсяги (трудомісткість) централізовано виконаних ремонтних та транспортних операцій; $Q_{заг.р}$ та $Q_{заг.т}$ — загальні обсяги (трудомісткість) ремонтних та транспортних операцій	Відображає частку централізовано виконаних допоміжних операцій у їхній загальній кількості. Зростання коефіцієнта свідчить про поліпшення організації виробництва
3	Коефіцієнт прогресивності організації виробництва	Відношення кількості прогресивних виробничих процесів до загальної кількості виробничих процесів підприємства	Відображає частку прогресивних виробничих процесів у їхньому загальному обсязі. Зростання коефіцієнта свідчить про поліпшення організації виробництва
4	Коефіцієнт використання засобів праці	Відношення кількості виготовлених деталей до нормативної продуктивності обладнання	Відображає рівень використання можливостей обладнання. Зростання коефіцієнта свідчить про вдосконалення організації виробництва

5	Коефіцієнт завантаження обладнання	Відношення тривалості простоїв обладнання до реального фонду робочого часу	Характеризує рівень завантаження обладнання в часі. Зростання коефіцієнта свідчить про поліпшення організації виробництва
---	------------------------------------	--	---

#### 10.4. Взаємозв'язок факторів виробничого об'єкта

Цей елемент визначає розвиток організації.

1. На розвиток організації впливає ціла низка факторів.

Найбільш значущі з них:

- 1) серійність продукції;
- 2) розмір організації;
- 3) невизначеність виробничих завдань;
- 4) потенціал виробництва;
- 5) взаємозв'язок структурних підрозділів.

Окрім зазначених факторів внутрішнього характеру, відмітимо ще й такі: рік заснування організації та його історія, етапи розвитку; належність до певного міністерства, відомства, форма власності та господарювання; характер статуту.

2. Серійність виробництва може бути різною: одиничне, малосерійне, серійне, багатосерійне, поточне, неперервне виробництво. Величина серійності впливає на системи контролю та координації, рівень формалізації управління, рівень централізації та складність системи управління.

Серійність виробництва продукції визначається кількістю одиниць продукції на рік по кожному з типорозмірів. При цьому слід враховувати змінність продукції та постійний вихід з новим асортиментом на ринок. Заміна одного виду продукції іншим здійснюється під впливом зовнішніх факторів. Важливу роль відіграє показник оцінки фази життєвого циклу продукції, що визначається експертним шляхом анкетного опитування.

3. Розмір організації визначається кількістю працівників, кількістю підрозділів, фондоозброєністю. Розмір виробництва визначає рівень

спеціалізації та диференціації функцій управління, складність системи управління, рівень централізації та децентралізації тощо.

4. Невизначеність виробничих завдань залежить від рівня невизначеності навколишнього середовища, виробничих умов. Серед показників невизначеності технології виробництва є такі:

а) аналізованість проблем, завдань (складність, можливість структуризації, вибору методу рішень);

б) передбаченість (число тих завдань, які не були передбачені, а виникли в процесі виробництва).

За основу при розробленні серії показників, що характеризують невизначеність в організації, можна взяти: обсяг реалізації продукції, рентабельність виробництва, обсяг витрат на НДЦКР, обсяг устаткування, що тільки вводиться, зміну продукції та витрати на збут продукції.

Основними експертними оцінками невизначеності виступають: ступінь чіткості посадових обов'язків, обсяг складності в роботі, своєчасність переналадки технології та випуску нової продукції, обсяг творчої роботи, можливості альтернативної технології.

5. Виробничий потенціал організації можна оцінити за такими параметрами:

а) кваліфікаційний рівень кадрів (рівень кваліфікації робітників, ступінь узгодженості взаємодій, готовність персоналу до нововведень);

б) ступінь використання устаткування (фондоозброєність праці, ступінь завантаження устаткування, обсяг устаткування, що вводиться в експлуатацію);

в) резерви конкуренції визначаються на підставі оцінки показників (обсяг витрат на НДДКР, частка витрат на маркетинг, збут продукції, кількість типорозмірів продукції);

г) фінансові можливості (обсяг реалізації продукції, рентабельність продукції).

6. Взаємопов'язаність технологічних одиниць у виробництві визначають за кількістю та складністю взаємозв'язків у вигляді трьох типів взаємозалежності:

- кооперативної (невзаємоліючі технологічні одиниці, але взаємопов'язані постачанням та збутом);
- послідовної (вхід однієї одиниці є виходом іншої);
- багатосторонньої (у кожній одиниці багато входів та виходів).

При збільшенні та ускладненні взаємозв'язків між технологічними одиницями збільшується потреба в координації, змінюється ступінь стандартизації, інші параметри управління.

Кількісними показниками, що характеризують взаємозв'язок технологічних одиниць, є такі:

- віддаленість цехів та виробництв;
- обсяг міжцехових постачань.

#### *Питання для обговорення і контролю*

1. Основні напрямки виробничої діагностики.
2. Оцінка ресурсного потенціалу підприємства.
3. Гнучкість виробничої системи та її діагностика.
4. Показники, що характеризують рівень продукції, рівень технології, механізації та автоматизації праці, управління.
5. Оцінка способу організації виробництва.
6. Аналіз ефективності процесів виробництва.
7. Оцінка організації праці робітників.
8. Методи оцінки продуктивності праці.
9. Техніка та технологія виробничих процесів.
10. Фактори, що визначають виробничий розвиток підприємства.
11. Оцінка ефективності виробничої структури.
12. Стан та ефективність використання основних засобів.
13. Показники оцінки виробничого потенціалу.

*Практичні завдання для закріплення матеріалу*

**Задача 1.** За даними, що подані в таблиці, розрахувати вплив окремих факторів на зміну випуску продукції.

Таблиця

Показники	Факт за попередній період	Факт за звітний період
<b>1. ВИХІДНІ ДАНІ</b>		
1. Випуск продукції (у відпускних цінах без ПДВ)	29020	28300
2. Середньоспискова чисельність робочих, чол.	350	353
3. Загальна кількість відпрацьованих всіма ПВР за рік:		
людино-днів	77000	79425
людино-годин	600600	603630
<b>2. ПОКАЗНИКИ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ</b>		
1. Середня кількість днів, дн.	220	225
2. Середня тривалість робочого дня, години	7,8	7,6
<b>3. ПОКАЗНИКИ ВИРОБІТКУ</b>		
1. Середній річний виробіток одного робочого, грн.	82914,29	80169,97
2. Середній денний виробіток 1-го робочого, грн.	376,88	356,31
3. Середній годинний виробіток 1-го робочого, грн.	48,32	46,88

**Задача 2.** За даними, що подані в таблиці, розрахувати резерви можливого збільшення випуску товарної продукції:

Таблиця

Розрахунок впливу трудових факторів на зміну випуску продукції

Показники	Фактор	Факт за попередній період	Факт за звітний період	Відхилення (+, -)	Назва фактора
1. Середня спискова чисельність робочих	A	350	353	3	$\Delta Ч$
2. Днів	B	220	225	5	$\Delta Д$
3. Середня тривалість робочого дня, години	C	7,8	7,6	-0,2	$\Delta T_{зм}$
4. Середній годинний	D	48,32	46,88	-1,44	$\Delta ПТ$

виробіток 1-го робочого, грн.					
Всього					

*Задача 3.* Вартість основних фондів на початок року становила 5300 тис. грн. Сума накопиченої амортизації на кінець року досягне 2570 тис. грн. Протягом року було введено в дію нових фондів на суму 2500 тис. грн., а вибуло з експлуатації фондів на суму 1600 тис. грн.

Обчислити ступінь економічного спрацювання та придатності основних засобів та коефіцієнти введення, вибуття та приросту за оцінюваний період.

*Задача 4.* Середньорічна вартість основних виробничих фондів на підприємстві дорівнює 2500 тис. грн. У базовому році обсяг виготовленої продукції досяг 950 т. Оптова ціна за 1т становить 3000 грн. Наступного року передбачається збільшити середньорічну вартість основних виробничих фондів на 3 %, а випуск продукції - на 5,5 %.

Обчислити розмір фондівіддачі в базовому і розрахунковому роках та зробити висновок щодо її динаміки.

*Задача 5.* На підприємстві вартість основних фондів на початок звітного року становила 10136 тис. грн. З березня виведено основних фондів на загальну суму 1535 тис. грн., а з липня введено в дію нових фондів вартістю 1550 тис. грн. Обсяг продукції становив 12132 тис. грн., а загальна кількість працівників — 200 чол.

Розрахувати середньорічну вартість основних фондів, фондівіддачу і фондомісткість продукції, фондоозброєність праці.

*Задача 6.* Планується підвищення продуктивності праці на 3 %, а обсяг виробництва продукції збільшити на 5 %, що складе 340 тис. грн.

Обчислити, як зміниться кількість промислово-виробничого персоналу в звітному періоді, якщо в базовому періоді вона становила 120 чоловік.

Література: [2; 9, с. 378-458; 14, с. 156-171; 15; 21, с.133-134; 22]

## **Тема 11. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

11.1. Система економічної безпеки підприємства.

11.2. Ризики підприємницької діяльності.

11.3. Методика діагностики економічної безпеки підприємства.

### ***11.1. Система економічної безпеки підприємства***

Під економічною безпекою треба розуміти й такий стан соціально-технічної системи підприємства, котрий дає змогу уникнути зовнішніх загроз і протистояти внутрішнім чинникам дезорганізації за допомогою наявних ресурсів, підприємницьких здібностей менеджерів, а також структурної організації та зв'язків менеджменту. Зауважимо, що традиційно термін уживався в юридичній практиці для позначення системи прав зі збереження ресурсів і результатів їх продуктивного використання. Однак з економічного погляду таке трактування поняття, на нашу думку, не є вичерпним, а сам механізм збереження не входить до системи управління підприємством (що зумовлено історичним досвідом ведення бізнесу на постсоціалістичному просторі).

Головна мета управління економічною безпекою — забезпечення найефективнішого функціонування, найпродуктивнішої роботи операційної системи та економічного використання ресурсів, забезпечення певного рівня трудового життя персоналу та якості господарських процесів підприємства, а також постійного стимулювати нарощування наявного потенціалу та його стабільного розвитку.

Система економічної безпеки підприємства традиційно включає такі складові :

- 1) інтелектуальну і кадрову;
- 2) інформаційну;
- 3) техніко-технологічну;
- 4) фінансову;
- 5) політико-правову та екологічну;
- 6) силову.

Для аналітичної оцінки кожної з них слід визначити спектри можливих загроз (ризиків) та оцінити ймовірність і наслідки їх реалізації. За умов невизначеності існує, сказати б, суперечність між теоретично досконалим і практично можливим підходами. Теоретично досконалий підхід полягає в тому, щоб урахувати всі, можливі варіанти сценаріїв руху грошових потоків. Однак практично це здебільшого неможливо зробити, бо доведеться враховувати надто багато альтернатив.

Суть основного завдання полягає в процедурі проведення таких розрахунків, котрі навіть у разі їх неповної адекватності уможлиблювали б отримання достатньо надійних результатів, на які можна спиратися за вибору господарської альтернативи. Крім цього, слід особливо наголосити, що механізм створення економічної безпеки має базуватися на внутрішньосистемних характеристиках підприємства, тобто сама соціально-економічна система має включати «вбудовані» механізми запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам.

### **11.2. Ризики підприємницької діяльності**

Беручи загалом, усі ризики підприємницької діяльності можна класифікувати так:

#### **1. За сферами виявлення:**

1.1. Економічний — ризик, пов'язаний зі змінами економічних факторів у ході реалізації інвестиційного проекту.

1.2. Політичний — ризик виникнення різноманітних адміністративно-законодавчих обмежень інвестиційної діяльності, які пов'язані зі зміною інвестиційної політики держави.

1.3. Соціальний — ризик страйків, здійснення під тиском робітників незапланованих соціальних програм та інші аналогічні види ризиків.

1.4. Екологічний — ризик виникнення екологічних катастроф і різних стихійних лих (землетруси, лісові пожежі, повені і под.), котрі негативно впливають на інвестиційний проект,

1.5. Інші – ризик рекету, крадіжок майна, нечесності партнерів тощо.

#### **2. За формами інвестування:**

2.1. Ризики реального інвестування — ризики, пов'язані з помилковим вибором місцезнаходження об'єкта будівництва, порушення графіків поставок необхідних матеріалів, комплектувальних деталей за проектами, суттєвим зростанням цін на інвестиційні товари, неправильним підбором підрядчиків та з іншими факторами, що знижують ефективність інвестиційного проекту.

2.2. Ризики фінансового інвестування — цю групу ризиків пов'язано з непродуманим вибором фінансових інструментів для інвестування, фінансовими труднощами чи банкрутством окремих емітентів, непередбаченими змінами умов інвестування і т. п. Ризики інвестицій у фінансові інструменти мають таку структуру:

а) ризики втраченого зиску;

б) ризики зниження дохідності, а саме:

- відсоткові ризики;

- кредитні ризики;

- біржові ризики;

селективні ризики;

- ризики втрати ліквідності;

- ризики банкрутства.

3. За джерелами:

3.1. Системний ризик — на цей вид ризику наражаються всі учасники інвестиційної діяльності і форм інвестування. Він значною мірою визначається зміною стадій економічного розвитку країни чи кон'юнктурних циклів розвитку інвестиційного ринку та іншими аналогічними факторами, на які інвестор не може вплинути, добираючи об'єкти інвестування.

3.2. Несистемний ризик — цей вид ризику притаманний конкретному об'єкту інвестування чи діяльності конкретного інвестора. Він може бути пов'язаний з некваліфікованим менеджментом проекту, посиленням конкуренції на певному сегменті інвестиційного ринку, нераціональною структурою інвестиційних ресурсів та іншими аналогічними факторами,

негативним наслідкам яких значною мірою можна запобігти за допомогою ефективного управління інвестиційним процесом.

### 11.3. Методика діагностики економічної безпеки підприємства

Метою діагностики є вивчення рівня економічної безпеки, дослідження факторів впливу на нього, а також розробка та обґрунтування механізму його забезпечення.

Для інтегральної оцінки рівня економічної безпеки можна рекомендувати методику, що базується на використанні традиційних показників, темпів їхньої зміни та ймовірності реалізації специфічних ризиків. Процедура проведення розрахунків складається з таких етапів:

1. Визначення нормативного рівня показників кожної складової економічної безпеки (наприклад, фінансову складову можна охарактеризувати системою показників фінансової стійкості; інформаційну — показниками ефективності інвестицій в інформаційні технології, ефективності володіння інформацією, показниками новизни інформації тощо).

2. Визначення системи цільових показників, сформованої на попередньому етапі, на поточний період, а також визначення темпів їхньої зміни (вибір того чи іншого показника здійснюється керівництвом підприємства на базі корпоративної стратегії розвитку).

3. Визначення системи ризиків, якими переобтяжено діяльність підприємства, їх перегрупування за складовими та оцінка ймовірності їх реалізації (формування спектра можливих загроз за кожною складовою).

4. Визначення порівняльних індексів за кожним показником у розрізі складових економічної безпеки підприємства (під порівняльним індексом слід розуміти співвідношення фактичного значення кожного показника з його нормативним (середньогалузевим) значенням).

5. Визначення рівня економічної безпеки для кожної складової:

$$F_{\text{Е.Б}}^{\text{С}} = \sum_{i=1}^n (I_i \times t_i \times q_i) \times (1 - p_i),$$

де  $I_i$  — порівняльний індекс за кожним показником;  $t_i$  — темпи зміни показника (не менше ніж за три роки);  $q_i$  - коефіцієнт вагомості кожного показника в системі оцінки кожної складової, що визначається керівництвом (аналітиком) на основі стратегічних цільових орієнтирів;

$p$ , — загальна ймовірність реалізації ризиків даної складової;

$n$  — кількість показників, що використовується підприємством для оцінки кожної складової.

6. Визначення загального показника економічної безпеки даного підприємства:

$$G = 0,2 \times F_{\text{ф.с}} + 0,15 \times F_{\text{т-т.с}} + 0,2 \times F_{\text{і-к.с}} + 0,2 \times F_{\text{інф.с}} + 0,05 \times F_{\text{ек.с}} + 0,1 \times F_{\text{п-п.с}} + 0,1 \times F_{\text{с.с}},$$

де  $F_{\text{ф.с}}$ -- оцінка фінансової складової;  $F_{\text{т-т.с}}$  — оцінка техніко-технологічної складової;  $F_{\text{і-к.с}}$  — оцінка інтелектуальної та кадрової складової;  $F_{\text{інф.с}}$  — оцінка інформаційної складової;  $F_{\text{ек.с}}$  — оцінка екологічної складової;  $F_{\text{п-п.с}}$  — оцінка політико-правової складової;  $F_{\text{с.с}}$  — оцінка силової складової економічної безпеки.

На підставі цих розрахунків аналізують чутливість загального показника реалізації найімовірніших загроз та визначають коефіцієнти еластичності за кожною складовою. Потім формують систему організації економічної безпеки підприємства з урахуванням складових, що мають найбільший вплив.

#### *Питання для обговорення і контролю*

1. Функціональні складові економічної безпеки: фінансова, техніко-технологічна, інформаційна та ін.
2. Мета управління економічною безпекою.
3. Оцінка прямих і непрямих ознак порушення підприємством зони безпеки.
4. Класифікація ризиків підприємницької діяльності.
5. Оцінка ризиків діяльності підприємства за сферами їх виявлення.
6. Характеристика ризиків за джерелами утворення.
7. Якісні характеристики стану безпеки (небезпеки), їх бальна оцінка.

8. Оцінка стану економічної безпеки за результатами фінансової діагностики.

9. Методика діагностики економічної безпеки підприємства.

10. Основні етапи інтегральної оцінки економічної безпеки.

Література: [12; 21, с. 161-166]

## **Тема 12. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

12.1. Сутність та основні складові економічної культури.

12.2. Діагностика економічної культури під час проведення стратегічних змін в організації.

### **12.1. Сутність та основні складові економічної культури**

Економічна культура визначається як сукупність неформальних процедур, що превалюють в організації, чи як переважна філософія щодо того, що найкраще дозволить досягти організаційних цілей. Культура формується на основі домінуючих постулатів віри й етичних стандартів. Поняття культури управління також тісно пов'язане з економічною культурою.

Важливе значення в аналізі корпоративної культури мають відповіді на наступні запитання:

Чи існують цінності, які поділяють всі співробітники компанії і який їхній зміст?

Чи є розходження між реальними і продекларованими керівництвом цінностями?

Які норми поведінки співробітників?

Які етичні стандарти, що розмежовують «припустиме» і «недозволене»?

Який управлінський стиль домінує у фірмі?

Які процедури вирішення конфліктів?

Виділяють дві ключові характеристики економічної (корпоративної) культури. Перша - інтенсивність - являє собою «ступінь згоди співробітників підрозділу фірми у відношенні норм, цінностей, етичних стандартів. Як правило, нові фірми чи фірми, що знаходяться в процесі трансформації, мають менш інтенсивну культуру. Друга характеристика - інтегрованість - визначає «ступінь відповідності норм, цінностей і етичних стандартів між різними підрозділами фірми». Так, досить часто високодиверсифіковані компанії демонструють сполучення високої

інтенсивності культури окремих підрозділів з відносно низьким рівнем інтегрованості загальної корпоративної культури.

## **12.2. Діагностика економічної культури під час проведення стратегічних змін в організації**

Проблема організації із сильною корпоративною культурою полягає в тому, що зміни в місії, цілях і стратегіях навряд чи будуть успішними, якщо вони суперечать існуючій культурі. Як відзначає Е. Бурек, «корпоративна культура має чітко виражену тенденцію перешкоджати змінам, тому що причина самого факту її наявності базується на підтримці стабільних взаємовідносин і норм поведінки».

Оптимальною культурою можна назвати таку культуру, що найкраще підтримує місію, цілі і стратегії фірми. Таким чином, як і у випадку з організаційною структурою, корпоративна культура повинна впливати із стратегії. У випадку виходу за рамки повної відповідності з культурою будь-яка серйозна зміна в стратегії повинна вести до модифікації корпоративної культури.

На етапі реалізації нової або зміненої стратегії найважливішими завданнями менеджменту є:

- визначення того, що дана конкретна зміна в стратегії буде означати для корпоративної культури;
- визначення необхідних змін у корпоративній культурі;
- рішення щодо того, чи виправдують очікувані результати змін культури пов'язані з цим витрати. Важливо також оцінити сумісність стратегії і культури фірми.

За реалізації нової стратегії Дж. Хангері Т. Вілен рекомендують відповісти на наступні запитання:

1. Чи сумісна запланована стратегія з існуючою корпоративною культурою? Якщо так, необхідно приступати до швидкої реалізації.

2. Якщо стратегія несумісна з існуючою культурою, чи може культура бути легко модифікована для забезпечення більшої відповідності з новою стратегією? Якщо так, можна обережно приступати до реалізації

стратегії, здійснюючи при цьому невеликі структурні модифікації; впроваджуючи програми навчання і розвитку співробітників і/чи призначаючи нових менеджерів, особистісні і професійні характеристики яких мають велику відповідність до вимог стратегії.

3. Якщо культура не може бути легко змінена для забезпечення сумісності з новою стратегією, хоче і чи може менеджмент здійснити значні організаційні зміни і піти на можливі затримки в термінах реалізації стратегії, а також збільшення витрат? Якщо так, варто організувати новий структурний підрозділ для реалізації цієї стратегії.

4. Якщо менеджмент не бажає йти на істотні організаційні зміни, як і раніше, чи він орієнтований на реалізацію даної стратегії? Якщо так, варто знайти партнера для організації чи спільного підприємства, запросити іншу компанію для реалізації стратегії на контрактній основі. Якщо ні, необхідно формувати іншу стратегію.

Визначивши необхідні зміни корпоративної культури для реалізації стратегії, потрібно дотримуватися таких умов трансформації корпоративної культури: головний керуючий повинен мати чітке стратегічне бачення майбутнього стану компанії; на підставі цього бачення потрібно визначити ключові умови, необхідні для успіху.

Головний керуючий і інші представники вищого керівництва повинні приділяти величезну увагу забезпеченню інформованості співробітників усіх рівнів компанії відносно: поточного стану компанії порівняно з конкурентами; бачення того, якою компанія повинна стати і як це може бути досягнуто, прогресу компанії на шляху до цільових орієнтирів.

Існує три способи визначення доцільності оптимізації економічної культури при обранні нової стратегії.

1) На основі галузевих показників. Основні показники (чисельність персоналу, середня заробітна плата, обсяги виробництва, обсяги реалізації та ін.) порівнюють з аналогічними показниками конкурентів. Якщо при однаковій кількості задіяного персоналу у конкурента

показники діяльності кращі, то структура та культура підприємства потребує оптимізації.

2) На основі внутрішньої інформації, яка збирається за допомогою анкетування колективу.

3) На основі зовнішньої оцінки, яку здійснює незалежний консультант.

#### *Питання для обговорення і контролю*

1. Сутність та основні складові економічної культури.
2. Ключові характеристики економічної культури.
3. Виявлення проблем формальних і неформальних відносин.
4. Причини появи та існування конфліктів.
5. Рішення керівництва щодо усунення конфліктів.
6. Особливості оцінки продуктивності творчої праці, цінності інтелектуальних продуктів.
7. Обґрунтованість управлінських рішень, їх оцінка.
8. Способи визначення доцільності оптимізації.

#### *Практичні завдання для закріплення матеріалу*

*Завдання 1.* На основі даних підприємства-бази практики виконати роботу що діагностики організаційної структури та культури в наступні етапи:

*1 етап.* Описати, графічно зобразити і дати оцінку існуючої на підприємстві організаційній структурі.

*2 етап.* Охарактеризувати організаційну культуру підприємства.

*3 етап.* Запропонувати для даного підприємства можливий стратегічний напрямок для розвитку (скорочення) його бізнесу.

*4 етап.* Показати, до яких перетворень в організації повинна привести обрана стратегія.

*5 етап.* Розробити план проведення стратегічних змін (основними об'єктами змін виступають організаційна структура і культура).

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

**Законодавчі акти<sup>1</sup>**

1. Закон України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” від 30 червня 1999 р.
2. Закон України “Про цінні папери і фондову біржу” від 18 липня 1991р.
3. Закон України “Про інвестиційну діяльність” від 18 вересня 1991р.
4. Закон України “Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності”.
5. Закон України “Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні” від 12.07.01

**Навчальні посібники**

1. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа М. «Финансы и статистика», 2000.
2. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 215с.
3. Вартанов О.В. Экономическая диагностика предприятий, учреждений и организаций. – М., 1991. – 77 с.
4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. КНЕУ К.2000
5. Глазов М.М. Диагностика предприятий: новые решения / С.-Петербургский институт экономики и финансов, Выс.эк.школа.- СПб: Изд-во С.-Петербур. ун-т эк-ки и финансов, 1997.- 122 с.
6. Грачев А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия. От бухгалтерского учета к экономическому: Учебно-практ. пособие / А.В. Грачев. – М.: Финпресс, 2002. – 208с.
7. Денисов А.Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией/ А.Ю. Денисов, С.А.Жданов. – М.: Дело и Сервис, 2002. – 416 с.

---

<sup>1</sup> Зі змінами і доповненнями

8. Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка/ С.Дибб, Л. Симкин. – СПб.: Питер, 2001. – 240 с.
9. Економічний аналіз: Навч. посібник / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горжеток та ін.; За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченька. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2003. – 556 с.
10. Іванов М. Конкурентоспроможність підприємства: системний підхід. Економіка України №4, 2000
11. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.
12. Ковельов Д. Плетнікова І. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства. Економіка України №4, 2001
13. Мильнер В.З. Теорія організацій. Навчальний посібник. - М.: Инфра-М, 1998.
14. Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник/В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань. – К.: УВПК ЄКСОБ, 2001. – 560с.
15. Петрович Й.М. Економіка виробничого підприємства. Навчальний посібник. К. “Знання”, 2002
16. Рапопорт Б.М. Оптимизация управленческих решений. – М.: ТЕИС, 2001. – 264с.
17. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч.посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.
18. Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства: Пер. з англ. – К.: Всеуито: Наукова думка, 2001. – 367с.
19. Чепурко В.В. Моделі ситуативної діагностики фінансового стану аграрних підприємств. Фінанси України, №6, 2000
20. Чубинский А.Н., Ракитова О.С. Расчетная методика оценки конкурентоспособности продукции // Маркетинг и маркетинговое исследование. – 2002. - № 4. – с. 19-27.

21. Швиданенко Г.О., Олексик О.І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: Монографія. – К.:КНЕУ, 2002. – 192 с.
22. Шеремет О.О. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник. – К., 2005. – 196 с.
23. Шершньова З.Є. Сутність стратегічного управління. Реструктуризація та розробка післяприватизаційної стратегії акціонерного товариства. К.: М.ЦПІМ, 1995.
24. Шилов Э.И., Закорко Е.П. Экономическая диагностика финансового положения строительных организаций // Персонал. Приложение № 3 // № 4 (52).- 1999.- с. 73-76.
25. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. - СПб.: Специальная Литература, 1995.