



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА

Підручник

Харків – 2022

УДК 658(075)

Е 457

*Рекомендовано вченою радою Українського державного
університету залізничного транспорту як підручник
(витяг з протоколу № 11 від 2 грудня 2021 р.)*

Рецензенти:

проф. Л. Л. Калініченко (ХНУБА),
доценти Л. В. Марценюк (ДНУЗТ), О. І. Дмитрієва (ХНАДУ)

Авторський колектив:

В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова,
М. В. Корінь, А. В. Толстова

Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань,
Е 457 І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. – Харків:
УкрДУЗТ, 2022. – 284 с., рис. 22, табл. 43.

ISBN

Підручник містить систему теоретичних, методологічних і прикладних аспектів економічної діагностики. У підручнику ґрунтовно розкрито теоретичні основи економічної діагностики та детально окреслено її ключові складові: діагностика конкурентного середовища підприємства, оцінювання стратегічного протистояння підприємств-конкурентів, діагностика конкурентоспроможності підприємства та його продукції, виробничого потенціалу підприємства, управлінська та фінансова діагностика, діагностика майна і ринкові ціни підприємства, діагностика економічної безпеки підприємства та його економічної культури. Вивчення кожного розділу підручника супроводжується переліком питань для самоконтролю.

Підручник стане настільною книгою та найкращим порадищем у навчальному процесі як для студентів економічних спеціальностей, аспірантів, викладачів-початківців, так і викладачів з великим педагогічним стажем, стане в нагоді всім тим, хто має намір самостійно поглибити знання з економіки та управління підприємством.

УДК 658(075)

ISBN

©Український державний університет
залізничного транспорту, 2022.

ЗМІСТ

Вступ	6
Розділ 1. Теоретичні основи економічної діагностики	8
1.1. Визначення сутності економічної діагностики	8
1.2. Вихідна інформація: склад і вимоги до неї	11
1.3. Зміст економічної діагностики	12
1.4. Методичний апарат та інструментарій економічної діагностики	17
Контрольні питання до розділу 1	43
Розділ 2. Діагностика конкурентного середовища підприємства	45
2.1. Класифікація чинників, що характеризують конкурентне середовище та обумовлюють конкурентоспроможність підприємства	45
2.2. Характеристика провідних сил конкурентного середовища	48
2.3. Методика комплексного оцінювання конкурентного середовища	50
Контрольні питання до розділу 2	53
Розділ 3. Оцінювання стратегічного протистояння підприємств-конкурентів	54
3.1. Аналіз галузі і конкурентного середовища в ній	54
3.2. Зміст стратегічного аналізу середовища підприємства	58
3.3. SWOT-аналіз як метод діагностики протистояння підприємств-конкурентів	61
3.4. Методичні положення проведення зведеного SWOT-аналізу	68
Контрольні питання до розділу 3	72
Розділ 4. Діагностика конкурентоспроможності підприємства	73
4.1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства	73
4.2. Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства	75
4.3. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку	80
Контрольні питання до розділу 4	86

Розділ 5. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства	87
5.1. Поняття конкурентоспроможності продукції підприємства	87
5.2. Чинники впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства	88
5.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції	90
5.4. Діагностика відповідності продукції інтересам суб'єктів ринку	96
Контрольні питання до розділу 5	104
Розділ 6. Діагностика майна і ринкові ціни підприємства	105
6.1. Основні поняття діагностики ринкової вартості майна	105
6.2. Етапи діагностики ринкової вартості майна підприємства	110
6.3. Основні методи оцінювання ринкової вартості підприємства	112
6.3.1. Витратний підхід для оцінювання ринкової вартості підприємства та його методи	112
6.3.2. Ринковий підхід для оцінювання ринкової вартості підприємства та його методи	114
6.3.3. Дохідний підхід для оцінювання ринкової вартості підприємства та його методи	118
Контрольні питання до розділу 6	122
Розділ 7. Управлінська діагностика	123
7.1. Основи управлінської діагностики на підприємстві	123
7.2. Інструменти і методи управлінської діагностики	125
7.3. Діагностика структури управління і якості управлінських рішень	130
7.4. Оцінювання зв'язків підприємства з зовнішнім середовищем	135
Контрольні питання до розділу 7	138
Розділ 8. Діагностика виробничого потенціалу підприємства	139
8.1. Сутність, зміст і складові елементи виробничого потенціалу підприємства	139
8.2. Ресурсний потенціал підприємства	143
8.3. Методи та форми діагностики потенціалу підприємства	146
Контрольні питання до розділу 8	151
Розділ 9. Фінансова діагностика	152
9.1. Сутність, мета і завдання фінансової діагностики	152
9.2. Інформаційне забезпечення фінансової діагностики підприємства	153

9.3. Основні методи та прийоми фінансової діагностики	155
9.4. Методика оцінювання фінансового стану підприємства	159
9.5. Діагностика банкрутства	172
9.6. Визначення фінансових проблем діяльності підприємства	174
Контрольні питання до розділу 9	181
Розділ 10. Діагностика економічної безпеки підприємства	182
10.1. Поняття, цілі та функціональні складові економічної безпеки підприємства	182
10.2. Функціональні складові економічної безпеки	184
10.3. Ідентифікація точної зони функціонування підприємства	189
10.4. Антикризовий менеджмент і економічна безпека підприємства	193
10.5. Антикризове управління ресурсним потенціалом підприємства	200
Контрольні питання до розділу 10	227
Розділ 11. Діагностика економічної культури підприємства	228
11.1. Значення економічної культури в процесі розвитку підприємства	228
11.2. Виявлення проблем формальних і неформальних відносин, конфліктів	232
11.3. Оцінювання контролю дій і контролю результатів	240
11.4. Окреслення напрямів покращення організаційної культури	242
Контрольні питання до розділу 11	243
Розділ 12. Практичні завдання	244
Бібліографічний список	270
Словник термінів	274
Додаток 1. Значення вагомості кількісних і якісних показників конкурентоспроможності продукції на ринку	284

ВСТУП

Трансформація економіки в сучасному світі, що базується на процесах глобалізації, інтелектуалізації та інформатизації, стає неминучим явищем, яке об'єктивно впливає на всі сфери життя суспільства і зумовлює напрям його розвитку в подальшому. Наразі в Україні та світі формується цифрова інфраструктура на різних рівнях, створюються необхідні системи, які вдосконалюються через впровадження нових технологій і об'єднання в єдиний інформаційний простір. Зазначене істотно змінило особливості організації та ведення бізнесу, його розвитку, а також методи і моделі конкурентної боротьби. В умовах, що склалися, багато вітчизняних підприємств за рахунок активного залучення до процесу цифровізації отримали нові можливості для виходу на нові ринки збуту продукції, а також забезпечення розвитку та конкурентоспроможності. Саме тому в сьогочасний трансформаційний період вітчизняні суб'єкти господарювання, які досить тривалий період зазнавали поразки в конкурентній боротьбі з закордонними товаровиробниками, наразі не мають права на помилки, усі їхні рішення управлінського характеру повинні бути ретельно обґрунтовані, а це неможливо без проведення комплексної та своєчасної економічної діагностики.

Підручник розкриває систему теоретичних і практичних знань у сфері економічної діагностики як основу для організації та ведення сучасного бізнесу в Україні, допоможе здобувачам вищої освіти зрозуміти теоретичну та методологічну базу, а також методичний апарат економічного діагностування, необхідний для визначення стану підприємства, а також засвоїти діагностичні процедури з визначення ефективності роботи підприємства; комплексного оцінювання конкурентного середовища та особливості окреслення проблем і перспектив функціонування в ньому; діагностику підприємств-конкурентів і дослідження їхньої реакції на запропоновані заходи забезпечення конкурентоспроможності; особливості виконання інтегрального оцінювання конкурентоспроможності підприємства та формування механізму його забезпечення; процедуру оцінювання конкурентоспроможності продукції; діагностику структури управління та якості управлінських рішень, а також оцінити зв'язки підприємства з зовнішнім середовищем; провідні моделі фінансової діагностики підприємства; методичний апарат діагностування економічної безпеки та ін. Структурно підручник складається з одинадцяти взаємопов'язаних розділів, що забезпечують ґрунтовне вивчення курсу «Економічна

діагностика». У кінці кожного розділу подано контрольні питання для повторення і самопідготовки студентів за темою розділу, наприкінці всього підручника є базові практичні завдання.

У підручнику «Економічна діагностика» викладено синтезований матеріал, що містить положення законодавчих і нормативних актів, узагальнює думки та передові наукові здобутки вітчизняних і закордонних науковців, особливості функціонування підприємств в умовах сьогодення, здійснення організаційного, методологічного, управлінського, облікового та інших аспектів процесу діагностування стану підприємства. Особливістю цього підручника, по-перше, є його побудова, що ґрунтується на принципах достатньо високого наукового рівня й доступності для розуміння його здобувачами освіти, по-друге, масштабне фундаментальне видання, при підготовці якого творчо використано різноманітні підходи, що поєднують класичну спадщину науки і практики менеджменту з результатами новітніх економічних, інноваційних, управлінських досліджень, побудованих з урахуванням сучасних мегатрендів розвитку вітчизняної та світової економіки. А тому підручник може бути корисним здобувачам вищої освіти, викладачам, керівникам підприємств та організацій усіх форм власності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ

1.1. Визначення сутності економічної діагностики

Після проведення ряду реформ політичного, економічного та інформаційного характеру відбулися суттєві зміни в умовах господарювання вітчизняних економічних суб'єктів, форми і змісту управління їхньою діяльністю.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби і мінливої ринкової ситуації підприємства повинні не лише концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але й виробляти довгострокову стратегію поведінки. У минулому багато організацій могли успішно функціонувати, звертаючи увагу в основному на щоденну роботу, внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів у поточній діяльності. Наразі, хоча і не знімається завдання раціонального використання виробничого потенціалу в поточній діяльності, виключно важливим стає управління, яке забезпечує адаптацію суб'єктів господарювання до сучасних умов ведення бізнесу [33].

Таким чином, економічним суб'єктам для успішного ведення діяльності необхідно не тільки вивчення інформації про використання свого виробничого потенціалу, а й обов'язкове оцінювання зовнішніх чинників. Для всебічного і глибокого дослідження діяльності підприємства в сучасних умовах необхідне розроблення методик, які дозволили б не лише об'єднати ретроспективний і перспективний види аналізу, але й визначити альтернативні варіанти управлінських рішень, оцінити їхні наслідки. Оптимальним рішенням окресленої проблеми є економічна діагностика.

Діагностика походить від грецького слова «діагноз», що означає «розпізнавання», «з'ясування». В економічних дослідженнях [23] під діагнозом розуміється конкретний, визначений у часі стан об'єкта. Відповідно діагностика означає процес визначення стану об'єкта дослідження: предмета, явища, процесу, за допомогою комплексу дослідницьких процедур. У цьому процесі слід виділити такі головні етапи [24]:

1. Планування дослідження.
2. Збір вихідної інформації.
3. Обробка інформації про об'єкт за допомогою відповідного методичного апарату.

4. Констатація результатів дослідження.

5. Формулювання висновків і рекомендацій.

Об'єктом діагностики може бути як складна, високорозвинена динамічна система (економіка держави, галузі, регіону, підприємства, фірми будь-якої форми власності), так і будь-який елемент цих систем (організаційна структура, конкретний вид ресурсів, окремі виробничі функції, собівартість продукції та інше).

Завдання діагностики [33]:

1) встановити діагноз об'єкта і зробити висновок про його стан на конкретну дату і перспективу з метою вироблення адекватної економічної політики, стратегії і тактики:

- визначення місця підприємства на ринку та серед конкурентів;
- виявлення проблеми підприємства, його слабких і сильних сторін;

- кількісне та якісне оцінювання стану підприємства як єдиного організму відносно зовнішнього оточення;

- характеристика стану організаційної, виробничої, фінансової, управлінської системи в усіх їхніх взаємозв'язках;

2) визначити заходи, направлені на упорядкування роботи всіх ланок, елементів, що входять до складу системи, що вивчається, і способів їх реалізації.

З цього визначення випливає, що діагностика тісно пов'язана з прогнозуванням:

- з одного боку, прогнозування дозволяє уточнити діагноз – дослідження процесу розвитку об'єкта за окремий відрізок часу дозволяє повніше з'ясувати його стан на конкретний момент;

- з іншого боку, діагностика – це вихідний пункт прогнозу, оскільки без чіткої та достовірної констатації стану об'єкта неможливо оцінити альтернативи його розвитку.

Таким чином, проведення діагностики необхідно в усіх структурах і всіх рівнях управління.

Узагальнення та підсумовування наявних теоретичних досліджень з цього напрямку дослідження [40] дозволили дійти висновку, що **економічна діагностика** – це аналітичне оцінювання всіх сфер діяльності підприємства з позицій досягнення максимально можливого економічного результату за рахунок оптимального та ефективного використання обмежених економічних ресурсів, спрямоване на прийняття ефективних управлінських рішень.

А тому предметом економічної діагностики є господарська діяльність підприємств, кінцеві результати господарювання, які складаються під впливом об'єктивних і суб'єктивних чинників, що перебувають у єдності і взаємозв'язку [33].

Ці чинники групуються так [42]:

- екстенсивні (за рахунок зміни обсягу капіталовкладень, вартості основних засобів, матеріальних цінностей, чисельності працівників);
- інтенсивні (за рахунок кращого використання задіяних у процесі виробництва основних засобів, матеріальних цінностей, робочої сили).

Суб'єктами аналізу і діагностики діяльності є підприємства, їхні власники, засновники, органи державного управління, фінансово-кредитні установи, податкові органи, органи страхування, окремі фахівці, експерти, засоби масової інформації, інформаційно-аналітичні і рейтингові агентства [33].

До об'єктів аналізу і діагностики діяльності підприємства відносять кадровий, технічний, виробничий і фінансовий потенціал; різні види діяльності підприємства, їхнє технічне, матеріальне, фінансове забезпечення і стан тощо [6].

В економічній діагностиці, яка виступає дослідницьким процесом важливу роль відіграють такі вимоги до процесу дослідження [7]:

1. Він має бути автентичним, тобто заснованим на першоджерелах, достовірній інформації.
2. Об'єктивність процесу. Перед тим, як почати процес діагностування, його учасникам необхідно виробити процедуру оцінювання і скласти програму дослідження об'єкта.
3. Точність — мета, завдання і відповідність вимогам пропонованим до процесу діагностування тісно пов'язані з процесами планування, організації і контролю.

В основі економічної діагностики діяльності підприємства як суб'єкта господарювання мають бути покладені такі загальнометодологічні принципи [45]:

- системний підхід, відповідно до якого підприємство розглядається як складна кібернетична система, що складається з ряду підсистем і знаходиться в постійному взаємозв'язку з зовнішнім середовищем;
- комплексний підхід, за яким діагностування має охоплювати всі підсистеми та складові елементи організації;
- сполучення статичних, динамічних і порівняльних оцінок, що передбачає необхідність діагностичного оцінювання як на певний момент часу, так і характеристики динаміки в часі та порівняння із нормативними, галузевими чи показниками конкурентів;

- поєднання кількісних і якісних оцінок, суть якого полягає в сполученні кількісних і якісних методів аналізу. Кількісні методи реалізуються за допомогою застосування розрахунково-обчислювальних процедур і встановлення числових критеріїв. Якісні методи є завершальною стадією діагностики і, використовуючи кількісні методи за допомогою шкал або матриць, одержують словесну характеристику стану підприємства;
- урахування галузевої і регіональної специфіки підприємств;
- від попереднього до остаточного оцінювання. Суть його полягає в сполученні методу експрес-діагностики з остаточною фундаментальною діагностикою, що особливо актуально в діагностиці фінансового стану підприємства;
- формалізації оцінок, що передбачає алгоритмізацію процесу діагностики внутрішнього стану організації, чітку визначеність оцінок, послідовність їх проведення.

1.2. Вихідна інформація: склад і вимоги до неї

З метою здійснення економічної діагностики аналізу підлягає внутрішня і зовнішня інформація об'єкта [33]:

1. Проводиться вивчення економічної сфери діяльності підприємства:

- територіального розміщення, інфраструктури;
- основних напрямів бізнесу;
- контрагентів: постачальників, замовників, конкурентів, фінансових і державних органів;
- ринків реалізації продукції.

2. Аналізується життєвий цикл підприємства:

- історія його створення;
- теперішні умови діяльності;
- перспектива розвитку.

3. Вивчається внутрішня організація підприємства:

- структура виробництва і управління;
- кадри;
- фінанси;
- з урахуванням передбачуваних змін.

Збір інформації здійснюється на основі формальних методів аналізу ринку, господарської діяльності, фінансової звітності; практикуються інтерв'ю споживачів, бізнес-партнерів, опитування працівників підприємства, залучення експертів і консультантів з окремих питань напрямів дослідження.

Інформацію можна збирати і неформальними методами. При цьому треба розрізняти релевантну (важливу) і неважливу інформацію.

Проведенню дослідження передують розроблення програми його проведення і процедури оцінювання, що відображують [49]:

- тих, хто проводить дослідження;
- те, де воно проводиться;
- базові параметри, за якими проводиться дослідження.

У цілому інформаційна база економічної діагностики має відповідати вимогам:

- а) необхідності;
- б) обґрунтування;
- в) повноти;
- г) достовірності.

Зміст цих вимог полягає в такому:

а) програма економічної діагностики має чітко визначити сукупність показників і якісних характеристик, що відображують стан об'єкта з урахуванням, діючих на нього чинників;

б) автентичність вихідної інформації (її переважне базування на першоджерелах – облікових регістрах, статистичній звітності, інших документах, зміст яких підтверджується підписами відповідальних осіб);

в) об'єм вихідної інформації має бути достатнім для забезпечення заданого ступеня надійності висновків (чи ступеня ризику);

г) має бути забезпечена різностороння формальна, логічна, арифметична перевірка вихідних даних.

1.3. Зміст економічної діагностики

Наразі в умовах становлення цифрової економіки в Україні та у світі можливість приймати ефективні господарські рішення знаходиться в прямій залежності від своєчасної та достовірної інформації щодо фінансово-економічного стану об'єкта управління. У свою чергу якісне оцінювання всієї виробничо-господарської діяльності будь-якого суб'єкта господарювання можна отримати за рахунок проведення комплексної економічної діагностики, зорієнтованої на дослідження всіх наявних активів, зобов'язань і капіталу. Отже, комплексна економічна діагностика містить такі види дослідження [33]:

- ситуаційний аналіз;
- організаційно-управлінський аналіз;

- аналіз кадрового потенціалу;
- виробничо-господарський аналіз;
- фінансово-економічний аналіз;
- аналіз майна і ринкової вартості підприємства.

Ситуаційний аналіз визначає місце підприємства в загальному бізнес просторі, основні чинники, що впливають на його функціонування, узагальнені характеристики підприємства в цілому. Розглянемо загальну схему ситуаційного аналізу (табл. 1.1) [33].

Таблиця 1.1

Базові положення ситуаційного аналізу [33]

Напрямок дослідження	Зміст	Джерела інформації
1	2	3
Аналіз можливостей	Оцінювання сильних і слабких сторін підприємства, його потенціальних можливостей і проблем виходячи зі стану зовнішнього середовища	Інформація про зовнішнє середовище, виробничу структуру підприємства
Аналіз стратегічної позиції	Виявлення і оцінювання стратегічних форм господарювання	Інформація про зовнішнє середовище, виробничі показники, організаційна структура
Аналіз сегментів ринку	Аналіз ринкових сегментів, на яких функціонує підприємство, оцінювання купівельного попиту	Маркетингові дослідження
Аналіз конкуренції	Визначення і аналіз видів чинників конкуренції, певних конкурентів	Маркетингові дослідження
Позиційний аналіз	Визначення місця, що займає підприємство і його продукція відносно інших підприємств і продуктів	Маркетингові дослідження, аналіз продукції підприємства

Результати системного дослідження є базою для обґрунтування розвитку підприємства. Організаційно-управлінський аналіз – дослідження системи управління підприємством (табл. 1.2). Під системою управління розуміється сукупність активних соціальних і пасивних технічних суб'єктів і об'єктів, що реалізують процеси управління [45].

Таблиця 1.2

Базові положення організаційно-управлінського аналізу [33]

Напрямок дослідження	Зміст	Джерела інформації
1	2	3
Аналіз системи цілей підприємства і стратегій їх досягнення	Виявлення обмежень на досягнення цілей	Організаційна, планова документація, інтерв'ю, результати стратегічного аналізу
Аналіз організаційної структури	Дослідження структурних підрозділів і їхніх взаємозв'язків	Організаційна документація, спостереження, інтерв'ю, анкетування
Аналіз процесів управління	Спостереження, моделювання процесів управління	Організаційна документація, результати аналізу організаційної структури, інтерв'ю
Аналіз системи інформації	Вивчення структури інформації, циркулюючої на підприємстві	Документація підприємства
Аналіз організаційної культури	Оцінювання символів і церемоній	Організаційна документація, спостереження

У результаті організаційно-управлінського аналізу:

- встановлюється вагома система реалізації бізнес-процесів і управління ними, а також їхня інформаційно-технічна модель;
- визначається організаційно-управлінський потенціал, проблеми в управлінні, задаються цілі і напрями організаційної перебудови.

Логічним продовженням організаційно-управлінського аналізу є аналіз кадрового потенціалу (АКП), як основного елемента керованої системи. АКП вивчає індивідуально-психологічні, професійні, соціальні якості персоналу, має за мету виявлення резервів колективу і найбільш доцільних і дієвих керуючих чинників (табл. 1.3) [33].

Таблиця 1.3

Базові положення аналізу кадрового потенціалу [33]

Напрямок дослідження	Зміст	Джерела інформації
1	2	3
Оцінювання результатів роботи	Якість і кількість роботи, ініціативність, здатність приймати самостійні рішення	Виробнича документація, спостереження
Оцінювання характеру	Поведінка на службі: дисциплінованість, відповідальність, контактність, доброзичливість	Спостереження
Оцінювання здібностей	Знання, уміння (технічні навички), здоров'я, розуміння, розсудливість (здатність до планування, керівництва, ведення переговорів)	Персональна документація, співбесіди, тестування, робочий експеримент
Аналіз професійно-культурної і соціально-вікової структури персоналу	Розподіл працівників за рівнем освіти і професійної підготовки, виробничого стажу, віку, здоров'я	Персональна документація

Виробничо-господарський аналіз (ВГА) має на меті оцінити виробничий потенціал підприємства, ефективність використання виробничих ресурсів і, як результат, ефективність основної виробничої діяльності підприємства (табл. 1.4) [33].

Таблиця 1.4

Базові положення виробничо-господарського аналізу [33]

Напрямок аналізу	Зміст аналізу	Показник, що аналізується
1	2	3
Аналіз основних виробничих фондів (ОВФ)	Оцінювання наявності, структури, динаміки ОВФ, аналіз руху, технічного стану і використання ОВФ, аналіз виробничих потужностей	Фондовіддача, фондоємність, амортизація, показники руху ОВФ, коефіцієнт використання виробничих потужностей
Аналіз використання матеріальних ресурсів (МР)	Оцінювання забезпеченості МР, ритмічності і комплектності поставок, аналіз ефективності використання МР	Матеріаловіддача, матеріалоємність, забезпеченість матеріальними ресурсами
Аналіз використання трудових ресурсів (ТР)	Аналіз структури, динаміки, забезпеченості трудовими ресурсами. Оцінювання рівня і динаміки продуктивності праці, визначення інтенсивних і екстенсивних чинників її зростання. Характеристика використання засобів на оплату праці	Контингент, виробіток, середня заробітна плата одного працівника, фонд оплати праці

Виробничо-господарський аналіз дозволяє виявити резерви зниження виробничих ресурсів, а отже, і собівартості продукції і загальних витрат основної виробничої діяльності, що дозволяє знизити ціну продукції і, таким чином, підвищити конкурентну спроможність, а також покращити загальні фінансові результати роботи підприємства і підвищити його конкурентну спроможність.

Фінансово-економічний аналіз (ФЕА) характеризує фінансові результати, фінансовий стан і ефективність діяльності підприємства і є базою для формування його фінансової політики (табл. 1.5) [36].

Базові положення фінансово-економічного аналізу [36]

Напрямок аналізу	Зміст аналізу	Джерела інформації
1	2	3
Аналіз фінансових результатів	Оцінювання структури, динаміки прибутку і джерел його формування	Звіт про фінансові результати
Аналіз грошових засобів	Оцінювання руху грошових засобів, їх достатності, платоспроможності підприємства	Звіт про рух грошових засобів
Аналіз фінансового стану	Оцінювання ділової активності підприємства і його фінансової стійкості, визначення ліквідності балансу, оцінювання ефективності діяльності підприємства	Баланс підприємства, звіт про фінансові результати

Оцінювання бізнесу і ринкової вартості підприємства проводиться зовнішніми оцінювачами з метою визначення реальної, а не номінальної вартості капіталу підприємства і, таким чином, відображує ступінь конкурентних переваг.

Оцінювання ринкової вартості підприємства може проводитися за балансною, ліквідаційною, відновлюваною вартістю, а також виходячи з майбутніх грошових надходжень і шляхом порівняння з аналогічними підприємствами. Вихідна інформація отримується виходячи з фінансової звітності, а також облікових реєстрів і шляхом дослідження ринку.

1.4. Методичний апарат та інструментарій економічної діагностики

Зважаючи на роль і значення економічної діагностики в процесі забезпечення ефективності господарювання сучасних підприємств, цей вид діяльності має надзвичайно багатий методичний апарат та інструментарій. Уміння обрати необхідні з них вказує на здатність

вирішити існуючу проблему на підприємстві. Існуючі прийоми, методи і способи аналізу та оцінювання стану підприємства слід поділити на аналітичний метод, прийоми деталізації та узагальнення, абстрактно-логічні прийоми пізнання, соціологічний метод, морфологічний метод, рейтинговий метод, фактографічний метод, моніторинг, логічне моделювання, фундаментальної діагностики, технічний аналіз, факторний аналіз, кон'юнктурний аналіз, математичний аналіз, статистичний аналіз, економіко-математичні методи, фінансово-економічний аналіз, методи дослідження операцій і прийняття рішень, економетричні методи, економіко-математичне моделювання, оптимальне програмування [40].

Аналітичний метод — це метод, за допомогою якого таке складне явище, як господарська діяльність підприємства, уявно розкладається на окремі, більш прості, складові елементи, а потім вивчаються їхні кількісні та якісні сторони, зв'язки й взаємодії.

Прийоми деталізації та узагальнення. Щодо прийому деталізації, то перш за все слід відзначити, що аналіз економічних явищ — це абстрактне розумове розчленування цих явищ на складові за допомогою логічних висновків і моделювання. Розподіл складного явища на окремі елементи дає можливість пізнати сутність явищ та об'єктів, що досліджуються, визначити внутрішні зв'язки та суперечності.

Деталізація дозволяє всебічно розглядати зміст економічних явищ, визначати й вимірювати ступінь впливу основних чинників на узагальнюючий результуючий показник. Деталізація є однією з форм прояву аналітичного методу.

Розрізняють деталізацію за часом і місцем виникнення господарського явища. Деталізація за часом (за хронологічними періодами — місяцями, днями, годинами) дозволяє визначити тенденції розвитку, динаміку й ритмічність виробництва. Деталізація за місцем виникнення господарського явища (цех, служба, відділ, робоче місце) дає можливість визначити значення й ступінь участі кожного окремого підрозділу в результатах діяльності всього підприємства і ступінь відповідальності.

Величина узагальнюючого результуючого показника залежить від впливу багатьох чинників, що діють одночасно, різнонаправлено й з різною силою. При цьому залежність може бути або імовірнісною, або детермінованою. У випадку імовірнісної залежності вплив однієї величини (випадкової) на зміну іншої (випадкової і невідповідної) може мати можливий (імовірнісний) характер. Наприклад, залежність вироблення продукції в одиницю часу розраховуючи на одного

працівника від його кваліфікації, стажу роботи, віку. В умовах детермінованої (функціональної) залежності на зміну узагальнюючого показника кожен значущий чинник впливає однозначно. Тобто кожному значенню чинника-аргументу відповідає одне єдине значення узагальнюючого показника (цільової функції) [25].

Розчленування загального явища на його складові уможливило вивчення окремих сторін цього явища, але не створює цілісного уявлення про взаємодію всіх чинників. Тому після розподілу економічної форми на складові та їхньої глибокої деталізації необхідно відновити єдність досліджуваного явища.

Прийом узагальнення. Синтез економічних явищ — об'єднання однорідних явищ у визначені групи, узагальнення впливу різних причин, підбивання підсумків діяльності досліджуваних об'єктів [40].

Узагальнення — прийом, зворотний деталізації. Припускає таку послідовність операцій аналізу [23]:

- а) ознайомлення з об'єктом аналізу;
- б) деталізація (розкладання) об'єкта аналізу на складові: кількісні і якісні;
- в) вивчення всього складового узагальнюючого показника діяльності підприємства: виділення основної провідної ланки, визначення «вузьких місць», виявлення й визначення (вимірювання) резервів кожного елемента цілісної системи;
- г) узагальнення (возз'єднання частин) на новій основі з урахуванням мобілізації виявлених резервів.

Абстрактно-логічні прийоми пізнання – це такі методи, як індукція, дедукція, прийом порівняння (зіставлення) та евристичні прийоми. За допомогою цих прийомів вивчаються причинно-наслідкові залежності [15]:

— **індукція** – це спосіб вивчення явищ від часткового до загального, від окремих чинників до узагальнень, від причин до наслідків. Прикладом використання індуктивного методу може бути перенесення окремих особливостей розвитку, притаманних певним об'єктам дослідження, на закономірності розвитку системи в цілому. Якщо на одному, другому і третьому підприємстві спостерігаються проблеми з реалізацією продукції, то цю закономірність можна перенести на всю галузь і дійти висновку про зниження конкурентоспроможності продукції певної галузі в цілому або про зниження платоспроможності покупців;

— **дедукція** – це спосіб вивчення явищ від загального до часткового, від наслідків до причин. Наприклад, якщо в банківській сфері спостерігається фінансова криза, то можна зробити висновок,

що кожен окремий банк теж має певні проблеми з фінансовою стійкістю та платоспроможністю. Індуктивний метод в аналізі використовується тільки в єдності з дедуктивним. Використання тільки одного з них неминуче збіднює аналіз, робить його неповним;

— *прийом порівняння (зіставлення)* – це один зі способів пізнання, у процесі якого невідомі явища й предмети порівнюються з відомими, раніше вивченими, для того щоб виявити загальні риси або відмінності між ними.

Прийом порівняння – один з основних прийомів економічного аналізу, що дозволяє розглядати економічні показники в порівнянні, давати оцінку виконання планових завдань, визначати досягнутий рівень і темпи економічного розвитку, виявляти розмір і причини розходжень у використанні ресурсів, дозволяє виявити внутрішні резерви [6].

Розрізняють такі види порівнянь:

1. Порівняння даних звітного періоду з даними минулих років для визначення тенденцій розвитку аналізованого об'єкта.

2. Порівняння звітних даних з даними плану для оцінювання виконання планових завдань.

3. Порівняння звітних даних з даними нормативів для пошуку внутрішніх резервів виробництва.

4. Порівняння різних варіантів управлінських рішень із метою вибору оптимального з них.

5. Порівняння результатів діяльності підприємства до й після зміни якого-небудь чинника при оцінюванні його впливу й розрахунку резервів зростання ефективності.

Абсолютне відхилення значень порівнюваних параметрів визначається як різниця значень порівнюваної характеристики й базової величини. Відносне відхилення - це відносна динаміка зміни порівнюваних параметрів, що характеризується темпом зростання (зниження) і темпом їхнього приросту. Темп приросту характеризує відносна зміна показника. Найчастіше під відносним відхиленням мають на увазі темп приросту показника, а темп зростання виділяється в окремий стовпчик.

Відхилення може бути як позитивним, так і негативним. Залежно від досліджуваного явища виявлене позитивне відхилення характеризує позитивну тенденцію, наприклад зростання продуктивності, фондівдачі, якості; або негативну – збільшення витрат на одну гривню товарної продукції, фондоємності. Розглянемо докладніше деякі види порівнянь.

Порівняння даних звітного періоду з даними минулих років дає можливість оцінити темпи зміни досліджуваних показників і визначити тенденції й закономірності розвитку економічних процесів [40].

Для характеристики динаміки показників використовуються базисні індекси зміни, які визначаються відношенням значення показника кожного наступного періоду до значення показника періоду, обраного за базу.

Порівняння фактичних даних із плановими дозволяє судити про ступінь виконання плану за аналізований період (місяць, квартал, рік).

Цей вид порівняння дозволяє визначити ступінь виконання плану за місяць, квартал, рік і слугує для оцінювання діяльності підприємства щодо виконання його планів.

Користуючись цим же прийомом, можна перевірити обґрунтованість планових показників. Для цього фактичні дані минулого років порівнюють із планом поточного року. Прийом порівняння можна використати й для виявлення резервів виробництва. Для цього фактичні дані оцінюваного показника порівнюють із плановими. Якщо план за показником не виконаний, то мають місце невикористані резерви збільшення виробництва. Знаючи вплив аналізованого чинника на узагальнюючий показник діяльності (наприклад випуск продукції), можна визначити «недодану» продукцію [40].

Порівняння змін різних показників фінансово-господарської діяльності між собою – це порівняння темпів зростання середньорічної продуктивності одного працівника й середньорічної заробітної плати одного працівника.

У практиці аналізу діяльності підприємств широко використовується також порівняння з затвердженими нормами витрати ресурсів (матеріалів, сировини, палива, енергії, води й т. д.). Таке порівняння необхідне для виявлення економії або перевитрати ресурсів на виробництво продукції, для оцінювання ефективності їх використання в процесі виробництва й визначення втрачених можливостей збільшення випуску продукції й зниження собівартості [6].

Виконуються також порівняння з кращими результатами, тобто кращими підприємствами, передовим досвідом, кращими зразками, новими досягненнями науки й техніки. При цьому середній рівень показників підприємства порівнюється з показниками передових ділянок, бригад, працівників. Проводяться міжгосподарські порівняння даних аналізованого підприємства з показниками провідних підприємств або підприємств, що входять до об'єднання підприємств. Зіставляються результати діяльності аналізованого підприємства з даними підприємств-конкурентів.

Під час економічного аналізу, використовуючи прийом порівняння, виконують такі види порівняльного аналізу: горизонтальний, вертикальний, трендовий, одномірний, багатомірний [6].

Горизонтальний порівняльний аналіз призначений для визначення відхилень (абсолютного й відносних) фактичного рівня аналізованих показників від базисного (планового, минулого періоду, середнього й т. ін.) рівня. Цей вид аналізу називають просторовим. Вертикальний порівняльний аналіз дозволяє отримувати судження про структуру аналізованого показника й вплив чинників на узагальнюючий показник після зміни окремого відповідного чинника [6].

Трендовий порівняльний аналіз застосовують при вивченні темпів зростання й приросту аналізованого показника за ряд років до рівня базисного року.

При *одномірному порівняльному аналізі* порівняння ведуть за одним або декількома показниками одного підприємства або групи підприємств за одним показником.

Проведення аналізу діяльності групи підприємств із широким спектром показників здійснюють за допомогою *багатомірного аналізу*.

Евристичні прийоми дослідження ґрунтуються на інтуїції та досвіді дослідників.

Евристика – сукупність спеціальних методів, що сприяють виявленню нового, раніше невідомого. До евристичних прийомів, або методів активізації творчості, нестандартного мислення, відносять зазвичай низку методів генерації варіантів вирішення проблеми на основі притаманної людині здатності до творчої діяльності. Їх застосовують тоді,

коли звичайні рутинні методи, засновані на аналізі минулого досвіду та теперішніх умов, не дають змоги обрати спосіб вирішення. Особливо широко ці прийоми використовують у стратегічному аналізі для прогнозування розвитку економічної ситуації [40].

Враховуючи необхідність використання параметрів як таких характеристик стану об'єкта, що не мають кількісного вимірювання, методичний арсенал економічної діагностики обов'язково включає евристичні методи досліджень [21]. Серед *евристичних методів* насамперед слід виділити найбільш поширені: метод Дельфі, метод «круглого столу», метод «мозкового штурму», «експертних оцінок», «конференція ідей», «асоціацій та аналогій», метод фокальних об'єктів, синектику, метод «контрольних питань».

Метод Дельфі — метод експертного прогнозування шляхом організації системи збору експертних оцінок, їх математико-

статистичної обробки і послідовного коригування на основі результатів кожного з циклів обробки (на практиці не більше чотирьох) [23].

Метод «круглого столу» — обговорення спеціальною комісією проблем із метою узгодження поглядів і вироблення єдиної спільної думки [24].

Також найбільш поширеним і типовим є *метод «мозкового штурму»*, який широко застосовується для генерації нових ідей унаслідок творчої співпраці групи спеціалістів. Працюючи як єдине ціле, група спеціалістів намагається «штурмом» подолати труднощі, які заважають вирішити проблему, що досліджується. «Мозковий штурм» як метод активізації творчого мислення потребує передовсім створення належної творчої атмосфери, коли навіть «найбезглуздіші», на перший погляд, ідеї розглядаються уважно і серйозно. Доцільно, щоб в обговоренні брали участь різні фахівці (бухгалтери, фінансисти, менеджери, конструктори, технологи, працівники служб збуту), причому з різним рівнем досвіду. Зрозуміло, що вони мають бути обізнані з проблемою, але детальне її знання є не обов'язковим. Небажано, щоб до групи потрапляли начальники та їхні підлегли.

Основні правила методу: керівник сесії (як правило, це керівник групи, що проводила аналіз) формулює в загальному вигляді сутність завдання, наприклад досягти перетворення виробу «А» зі збиткового на рентабельний; налагодити виробництво виробу «Б» протягом наступного кварталу; прискорити оборотність оборотних коштів на два дні. У процесі такого штурму учасники висувають власні ідеї, розвивають ідеї своїх колег, використовують певні ідеї для розвитку інших, комбінують їх. Щоб забезпечити максимальний ефект, «мозковий штурм» треба проводити за певними правилами. Інакше він перетворюється на звичайну нараду [40].

Дієвий «мозковий штурм» має ґрунтуватися на суворому дотриманні розподілу в часі процесу висування ідей і процесу їх обговорення й оцінювання. На першій стадії штурму забороняється критикувати висунуті ідеї та пропозиції (критичні зауваження порушують творчий процес). Завдання керівника групи полягає в активізації творчого мислення учасників засідання з тим, щоб вони висунули якнайбільшу кількість варіантів вирішення певного завдання. На цій стадії перевага віддається кількості, а не якості ідей. На другій стадії ідеї ретельно обговорюються, економічно оцінюються та в кінцевому підсумку відбирається найкраща з них.

На стадії обговорення учасники повинні розвивати запропоновані ідеї: у будь-якій з них можна знайти раціональне зерно.

Значний ефект дає комбінування ідей за допомогою складання переліку всіх запропонованих варіантів виконання аналізованої функції з зазначенням переваг і недоліків кожного з варіантів. Максимальна тривалість засідання – 1,5 год (може бути кілька засідань одного питання).

Основний ефект «мозкового штурму» досягається внаслідок розмежування в часі висунення ідей і їх обговорення: кількість запропонованих у такий спосіб ідей в одиницю часу є вдвічі більшою, ніж за традиційних способів.

Однак не будь-яке завдання можна вирішити цим методом. Він ефективний здебільшого для вирішення не дуже складних проблем загального (особливо організаційного) характеру, коли учасники засідання мають достатню інформацію про них.

Метод експертних оцінок – це спосіб прогнозування та оцінювання майбутніх результатів дій на підставі передбачень спеціалістів. Цей метод набув широкого застосування в стратегічному та функціонально-вартісному аналізах. Його сутність полягає в тому, що спеціалісти висловлюють свою думку про важливі та реальні цілі об'єкта, його функції, найкращі способи досягнення цих цілей, значущість або вагомість чинників (властивостей, вимог) і ймовірні терміни виконання заходів, критерії вибору найкращого проєктного рішення. Для отримання найбільш якісного судження до участі в експертизі залучаються спеціалісти, які мають високий професійний рівень і великий практичний досвід у галузі поставленої проблеми, здатність адекватно відображувати тенденції розвитку та цікавляться поставленою проблемою [40].

Процедура експертного аналізу містить такі етапи [25]:

- 1) процедура виявлення проблем для експертного оцінювання і їхня структуризація;
- 2) вибір методики і форми опитування експертів, розроблення анкет, таблиць питань;
- 3) визначення структури і чисельності експертної групи, підбір експертів з висококласних фахівців, які мають великий досвід у відповідній сфері діяльності;
- 4) заповнення експертами таблиць опитування, анкет у довільній або чітко визначеній формі;
- 5) статистична обробка заповнених і закодованих анкет, таблиць опитування.

Варіанти відповідей у списку нумеруються в порядку черговості. Упорядкований перелік варіантів відповідей вводиться для обробки в комп'ютер для наступної структуризації методом

логічного моделювання. Отримані в результаті обробки інформації графічні матеріали у вигляді роздруківок з ЕОМ і тексти дозволяють наочно уявити логічний і змістовний взаємозв'язок аналізованих питань. Цей взаємозв'язок найчастіше підкорюється діалектиці відносин причинно-наслідкового характеру, що дають уявлення про процеси зміни;

б) оцінювання надійності отриманих результатів;

7) підсумкова оцінка стану об'єкта на основі думки експертів.

Інформація, отримана від експертів, обробляється за допомогою спеціальних логічних і математичних методів і процедур для перетворення в найзручнішу для вибору найдосконалішого варіанта рішення форму.

У процесі відбору експертів та організації їхньої спільної роботи враховують індивідуальні особливості розумової діяльності людей: схильність одних до образного мислення, інших – до словесно-логічного. До групи включають особистостей з обома типами мислення, що збільшує шанси на успішне вирішення проблеми.

Існують рекомендації і щодо кількості експертів: як правило, заведено обмежуватися 5-7 спеціалістами, а крім того, до групи включають кількох соціологів, психологів, математиків. Розрізняють індивідуальні та групові методи опитування спеціалістів – експертів: інтерв'ю, аналітичні експертні оцінки (при індивідуальному) і методи комісій (при колективному опитуванні).

Одним із різновидів евристичних прийомів колективної творчості є так звана *конференція ідей*. Від «мозкового штурму» вона відрізняється темпом проведення нарад і дозволеною доброзичливою критикою у формі коротких реплік та коментарів. Критика в такій формі може навіть підвищити цінність запропонованих ідей. Заохочується фантазування та комбінування ідей. Усі запропоновані ідеї фіксують у протоколі без зазначення авторства [40].

До конференції ідей залучаються керівники та рядові співробітники, причому як ті, хто постійно стикаються з цією проблемою, так і неспеціалісти в цій галузі (новачки), які зазвичай висувують нові, свіжі ідеї, оскільки на них не тиснуть традиції. Не слід запрошувати на конференції осіб, які скептично ставляться до можливості позитивного вирішення проблеми, і вузьких спеціалістів, які «все знають краще за інших».

Методи асоціацій та аналогій передбачають активізацію передовсім асоціативного мислення людини. Сутність цих методів полягає в тому, що нові ідеї та пропозиції виникають на основі зіставлення з іншими більш-менш аналогічними об'єктами.

Найчастіше застосовується особиста аналогія — прийом, за допомогою якого людина ототожнює себе з аналізованим об'єктом. Це дає можливість глибше зрозуміти завдання, що стоїть перед аналітиком. До таких методів належать метод «фокальних об'єктів», «синектика», «метод низки випадковостей та асоціацій» [40].

Сутність *методу фокальних об'єктів* полягає в перенесенні ознак випадково обраних об'єктів на об'єкт, що вдосконалюється. У результаті можна знайти кілька цілком несподіваних варіантів рішення проблеми. Метод фокальних об'єктів дає добрі результати в пошуку нових модифікацій відомих пристроїв і способів, може використовуватися для тренування уяви (наприклад потрібно придумати фантастичний механізм, інструмент тощо) [25].

Метод реалізується в такий спосіб:

- обирають фокальний об'єкт і встановлюють мету його вдосконалення (наприклад прискорення оборотності оборотних коштів);
- обирають три-чотири випадкові об'єкти (навмання зі словника або каталогу);
- складають списки ознак випадкових об'єктів;
- додають ознаки випадкових об'єктів до фокального об'єкта і генерують нові ідеї;
- отримані сполучення розвивають способом вільних асоціацій;
- зважують принципові рішення, оцінюють отримані варіанти і відбирають найбільш ефективні рішення (зазвичай це виконується експертним способом).

Цей метод уможлиблює, наприклад, швидке знаходження ідей нових незвичних товарів широкого вжитку, пропонування принципово нових підходів до організаційних форм виробництва.

Синектика – комплексний метод стимулювання творчої діяльності, що використовує прийоми та принципи як «мозкового штурму», так і методу аналогій та асоціацій. Слово «синектика» – це неологізм, що означає об'єднання різнорідних елементів [23].

В основу методу покладено пошук потрібного рішення за рахунок подолання психологічної інерції, яка полягає в намаганні вирішити проблему традиційним шляхом. Синектика уможлиблює вихід за межі будь-якого конкретного способу мислення (дії) і значно розширює діапазон пошуку нових ідей унаслідок зображення звичного в незвичному вигляді та навпаки.

Прихильники цього методу вважають, що розумова діяльність людини є більш продуктивною в новому, незнайомому середовищі. Користування методом синектики для вирішення проблеми потребує

створення групи спеціалістів різних професій. Бажано, щоб члени синектичної групи (крім її керівника) перед початком роботи не знали суті проблеми, що розглядається. Це дає їм змогу абстрагуватися від звичних стереотипів мислення.

На синектичних засіданнях широко використовується також особиста аналогія (емпатія). За допомогою такого прийому людина подумки втілюється в образ об'єкта, що розглядається, тобто «ототожнює» себе з ним та аналізує відчуття, що виникають. Нині емпатію успішно використовують для вирішення особливо складних проблем, а також перевірки можливості практичного використання різних ідей [40].

Метод контрольних запитань застосовується для психологічної активізації творчого процесу. Його мета – за допомогою навідних запитань підвести до вирішення проблеми. Метод може застосовуватися як в індивідуальній роботі, коли дослідник сам собі ставить запитання та шукає на них відповіді, так і під час колективних обговорень, наприклад під час «мозкового штурму» [49].

Соціологічний метод – це насамперед анкетний, опитування, співбесіди тощо.

Анкетний метод – це письмове опитування працівників, причетних до якихось проблем або виробництва з метою з'ясування питань, що цікавлять. Анкетне опитування потребує багато зусиль і часу. Тому частіше звертаються до простішого усного опитування (інтерв'ю). Проте і це теж вимагає старанної підготовки і кваліфікованої стратегії спілкування (співбесіди) з тими чи іншими виконавцями або свідками подій. Знання психології людей, їхньої готовності до співпраці, можливості одержання інформації в неперекрученому вигляді – дуже важливі моменти у проведенні досліджень за допомогою соціологічних методів [23].

Морфологічний метод належить до перспективних методів, що широко використовується на практиці. Він дозволяє систематизувати отриманий набір альтернативних рішень за всіма можливими варіантами і обирати з них спочатку прийнятні, а потім найбільш ефективні за економічними критеріями. Послідовність пошуку найкращого рішення полягає в такому: задається точне формулювання завдання; визначаються окремі стадії (етапи) роботи; складається перелік можливих методів і засобів виконання кожного етапу; робляться записи етапів і можливих шляхів їх реалізації у вигляді матричної моделі так званої «морфологічної шухляди»; послідовним ланцюжком з'єднуються елементи «морфологічної шухляди» і аналізуються отримані варіанти досягнення кінцевої мети з погляду можливості й економічної доцільності.

Рейтинговий метод заснований на порівнянні між собою і розташуванні у визначеному порядку (ранжуванні) окремих показників оцінювання результатів фінансово-господарської діяльності підприємства. Він припускає складання рейтингів (ранжованих за визначеними ознаками рядів) показників [24].

Фактографічний метод заснований на вивченні всіх опублікованих, зафіксованих фактів, що характеризують фінансово-господарський стан підприємства.

Моніторинг є постійним, систематизованим, детальним поточним спостереженням за фінансово-господарським станом підприємства. Алгоритм організації моніторингу такий [21]:

- експертне початкове структурування;
- визначення мети моніторингу;
- вибір постійних показників (індикаторів);
- збір інформації;
- попередня формалізація аналітичних матеріалів;
- ієрархічне упорядкування, фільтрація й обробка інформації, графічна візуалізація даних;
- виявлення закономірностей і стійких тенденцій.

Логічне моделювання використовується, як правило, для якісного опису фінансово-господарського розвитку підприємства. Воно засновано на використанні таких способів, як аналогія, екстраполяція, експертна оцінка можливого чи бажаного стану об'єкта моделювання. Основою логічного моделювання є модернізація або підтримка на необхідному рівні техніко-економічного стану підприємства. Різновидом логічного моделювання є імітаційне моделювання, що використовується головним чином для пошуку рішень у діалоговому режимі на ЕОМ. При цьому на базі економіко-математичних моделей задаються різні початкові і граничні умови і розглядаються відповідні варіанти з метою одержання бажаного результату.

Метою **фундаментальної діагностики** фінансово-господарської діяльності підприємства є визначення внутрішньої вартості його майнового комплексу як загального результату техніко-економічної діяльності. Фундаментальний аналіз заснований на такому принципі: будь-який чинник має визначене значення, що впливає на кінцевий результат фінансово-господарської діяльності підприємства. Фундаментальний аналіз здійснюється з застосуванням економіко-математичних моделей [25].

Технічний аналіз має своєю метою виконання детального, всебічного аналізу динаміки окремих параметрів, показників

фінансово-господарської діяльності підприємства. Його часто називають чартизмом (від англ. chart–графік), оскільки заснований на побудові діаграм і графіків, вивченні показників і чинників, що визначають їх [40].

Факторний аналіз заснований на багатомірному статистичному дослідженні ряду чинників, що мають як негативний, так і позитивний вплив на результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Мета цього методу полягає у виявленні генеральних, головних чинників, що визначають основні результати фінансово-господарської діяльності аналізованого підприємства. Розрізняють постійні та змінні чинники [6].

До постійних чинників належать, наприклад, необхідні за технологією витрати сировини, матеріалів, електроенергії на випуск визначеного виду продукції (виконання робіт, надання послуг). Змінними чинниками можуть бути витрати на заробітну плату, оплату допоміжних витрат на виробництво [6].

Зміни дії процесів, що впливають на розвиток економіки, аналізуються в такій послідовності:

- аналіз динаміки показників здійснюється обчисленням різниці та індексів їхніх кількісних значень у базовому та розрахунковому періодах у фактичних і порівняльних цінах;
- порівняльний аналіз – зіставлення величини показника з планом чи його рівнем в інших країнах;
- факторний аналіз – це розкладання абсолютного або відносного приросту досліджуваного показника на частини, які відповідають впливу кожного з чинників, що формують величину досліджуваного показника.

Залежність досліджуваного показника від чинників, що впливають на нього, може бути функціональною (детермінованою), тобто точно відображатися функцією певного виду (якщо при заданих початкових умовах система переходить у єдиний, визначений стан), або кореляційною, тобто приблизно визначатися статистичним аналізом (при тих самих початкових умовах вона може переходити в різні стани, що мають різні імовірності).

Функціональні залежності мають вигляд функцій чотирьох видів [40]:

- адитивної – досліджуваний показник визначається як алгебраїчна сума чинників, що впливають на нього;
- мультиплікативної – досліджуваний показник виражається як добуток чинників, що впливають на нього;

- кратної – досліджуваний показник виражається як відношення чинників, що впливають на нього;

- змішаної, що поєднує різні комбінації перших трьох моделей.

Кон'юнктурний аналіз припускає дослідження кон'юнктури ринку, тобто поточного стану попиту і пропозиції продукції (робіт, послуг) аналізованого підприємства. Він відображує економічну і виробничу спроможність певного підприємства, ефективність його фінансово-господарської діяльності.

Математичний аналіз припускає використання математичних прийомів і способів аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства. Найчастіше при цьому використовуються обчислення арифметичної різниці (відхилень) і відсоткових чисел (простих і складних відсотків); застосовуються ланцюгові підстановки [23].

У рамках математичного аналізу використовуються [40]:

- **балансовий (або сальдовий) прийом** – для вимірювання впливу чинників-аргументів на узагальнюючий показник при їхній адитивній, строго функціональній залежності. У його основі лежить складання базових (планових) і звітних балансів, що являють собою аналітичну формулу рівності підсумків його правої й лівої сторін. При аналізі проводиться порівняння балансів за відхиленнями, а також визначається вплив чинників на рівень ефективності виробництва. Прийом широко використовується при визначенні забезпеченості підприємства ресурсами всіх видів. Тобто складають баланс, у якому співвідносять розрахункову потребу ресурсів з їхньою фактичною наявністю;

- **прийоми елімінування**. У перекладі з латини термін *eliminare* означає усунення або видалення чогось через певні причини. Елімінування як прийом економічної діагностики припускає ізольоване вивчення впливу безлічі різних чинників на узагальнюючий аналізований показник.

В основі цього прийому лежить той факт, що всі чинники змінюються незалежно один від одного: спочатку змінюється один, а всі інші залишаються без зміни; потім змінюються два, потім три тощо при незмінних інших. Це дає можливість визначити вплив кожного чинника на величину досліджуваного результуючого показника окремо.

Розрізняють такі види прийому елімінування [12]:

- спосіб повних ланцюгових підстановок;
- спосіб скорочених ланцюгових підстановок або абсолютних різниць;
- спосіб відносних різниць.

Спосіб повних ланцюгових підстановок дозволяє визначити вплив зміни окремих чинників на зміну результуючого показника. Розрахунки в цьому методі проводяться у два етапи. На першому етапі виконується поступова заміна базисної величини кожного чинника в обсязі результуючого показника на величину чинника у звітному періоді. При цьому дотримуються правила ланцюгових підстановок: чинники, які вже проаналізовані, у тому числі й аналізовані, підставляються за значенням звіту, ті чинники, які ще не проаналізовані, підставляються за базовим значенням.

Спосіб повних ланцюгових підстановок використовується для всіх типів моделей. Однак при його застосуванні необхідно дотримуватися певної схеми [6]:

1) на основі логічних міркувань встановлюють взаємозв'язок чинників й узагальнюючого показника (складають факторну модель);

2) чинники в моделі ранжуються: спочатку йдуть кількісні, далі структурні й в останню чергу – якісні. Якщо чинників небагато, то спочатку йдуть основні, а потім – другорядні;

3) здійснюється підстановка: ізольований вплив кожного чинника на узагальнюючий показник визначається при заміні базисного значення чинника на його звітне значення, при цьому інші чинники в моделі залишаються без зміни (базисні);

4) кількість підстановок завжди перевищує кількість чинників у моделі на одиницю.

Спосіб скорочених ланцюгових підстановок або абсолютних різниць. Цей спосіб є спрощеним варіантом способу повних ланцюгових підстановок. Його застосування найбільше ефективно в тому випадку, коли вихідні дані мають абсолютні відхилення за факторними показниками.

Відмінність методу скорочених ланцюгових підстановок від методу повних ланцюгових підстановок полягає в скороченні кількості розрахунків. Розрахунки в цьому методі проводяться в один етап. У моделі залежності результуючого показника від чинників-аргументів замість аналізованого чинника підставляється його абсолютне відхилення, а далі діють за правилом ланцюгових підстановок: ті чинники, які вже проаналізовані підставляються за звітом, а ті чинники, які ще не проаналізовані, – за базою.

Спосіб скорочених ланцюгових підстановок використовується тільки для адитивних і мультиплікативних типів моделей.

Спосіб відносних різниць. Цей спосіб зручно застосовувати у випадку визначення впливу на результуючий показник великої кількості чинників (5-10). На відміну від попередніх способів,

домагаємося істотного скорочення кількості розрахунків. Використовується тільки для мультиплікативних типів моделей. Спосіб відносних різниць має два підходи здійснення обчислень: табличний і з використанням аналітичних формул.

Схема застосування прийому відносних різниць така [40]:

1. Визначаємо чинники, що впливають.
2. Ранжуємо чинники.
3. Визначаємо показники для розрахунку.
4. Визначаємо відсоткове відношення показників.
5. Визначаємо розмір і напрями впливу чинників:

- диференціальний аналіз (заснований на пошуку функціональної залежності в рівняннях, похідних різних порядків від функцій і незалежних змінних);

- логарифмічний аналіз (його мета – перебування статичної залежності різних показників);

- інтегральний аналіз (з урахуванням зворотних зв'язків, що дозволяють циклічно проводити перерахунок окремих показників (параметрів), а інші параметри переводити в збалансований стан після вибору відповідного варіанта розрахунку) [24].

Статистичний аналіз, що є основою діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства, включає:

- *аналіз середніх і відносних величин*, що використовується для визначення середніх значень показників, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства, і розрахунку відносних величин – коефіцієнтів, що вказують на співвідношення між різними показниками [6];

- *прийом виділення «вузьких місць» й «провідних ланок»* дозволяє встановити, які ділянки або недоліки ресурсного забезпечення обмежують ефективність фінансово-господарської діяльності, перешкоджають виконанню планових завдань.

Виділення «вузького місця» дає можливість кількісно визначити й мобілізувати резерви після усунення цього «вузького місця». Наприклад, у результаті аналізу виявлено, що зростання продуктивності праці стримується низьким рівнем його організації праці. Усунення цього «вузького місця» можливе, наприклад, шляхом впровадження відрядної оплати праці.

«Провідна ланка» – це основний елемент діяльності підприємства, що визначає його можливості підвищити ефективність виробництва. Наприклад, оптимальне завантаження виробничих потужностей підприємства часто слугує «провідною ланкою» у зниженні собівартості продукції [36];

- *групування* – це розподіл маси аналізованої сукупності об'єктів (показників) на однорідні групи за певними ознаками.

Цей прийом використовують в аналізі для виявлення зв'язку між окремими економічними явищами з метою вивчення структури, складу й динаміки розвитку, визначення середніх величин й їхнього змісту. Об'єднання в групи здійснюється за ознаками, що можуть бути факторними і результативними. Залежно від призначення розрізняють такі види групування [40]:

- типологічне;
- структурне;
- аналітичне.

Структурне групування припускає групування якісно однорідних економічних явищ за ознакою подібності їхньої економічної природи, тобто вся сукупність первинних даних статистичного дослідження поділяються на однорідні групи.

Структурне групування широко використовується для вивчення складу аналізованих показників. За її допомогою можна вивчити склад працівників за професіями, стажем роботи, виконанням норм продуктивності. Вона дозволяє виявити передових, середніх і відстаючих працівників, визначити напрям пошуку прихованих резервів використання праці на підприємстві.

Часто групування виконується у вигляді таблиць на основі первинних даних і дозволяють класифікувати аналізовані об'єкти й показники за складом, структурою, змістом, тенденціями, чинниками і причинами.

Наприклад, структура працівників підприємства відповідно до класифікації персоналу може бути подана як таке структурне співвідношення: працівники – 40 %, фахівці – 30 %, керівники – 10 %, технічні службовці – 20 %.

Аналітичне групування застосовують із метою виявлення взаємозв'язку між аналізованими показниками. Це групування виконується за якісними або кількісними ознаками. Наприклад, встановлюється залежність рівня плинності кадрів на підприємстві від рівня середньої заробітної плати;

• *графічний аналіз* дозволяє графічно відобразити зміни результатів фінансово-господарської діяльності підприємства в часі.

В економічній діагностиці широко використовуються різні умовні позначки виявлення взаємозалежності одних показників від інших, порівняння складу й змісту економічних показників за допомогою просторових зображень: фігур, ліній, діаграм, графіків.

Найбільшого поширення одержали такі види графіків: гістограми, стовпчикові діаграми, лінійні графіки, секторні діаграми.

Гістограма – це діаграма, яка використовується для відображення даних з таблиці частот, у вигляді окремих стовпців. Кожен стовбець гістограми відображує значення частот для визначення інтервалу угруповання. Стовпчикові діаграми часто використовуються для відображення якісних (нечислових) даних. Стовпчикові діаграми мають кілька різновидів, наприклад нашаровані й складні.

Лінійні графіки використовуються для відображення даних за певний часовий період або в аналізі двох і більше наборів даних. У цілому при відображенні даних тільки однієї таблиці частот найкраще використовувати гістограми. Однак за наявності декількох наборів даних (більше одного) лінійні графіки більш показові.

Використання секторних діаграм являє собою альтернативний метод відображення даних. Основне значення цього виду графіків полягає у відображенні окремих значень відносно загальної кількості [40];

• *табличні методи.* Таблиці слугують для накопичення, опрацювання і зберігання цифрової інформації. Форму таблиць і їхній майбутній зміст слід передбачати заздалегідь, тобто до початку аналізу явищ.

Від усіх інших таблиць аналітична, як правило, відрізняється відносно нескладною будовою, компактністю і наочністю. Вона повинна мати не лише основну, а й додаткову для порівняння інформацію (планові і середні показники, дані за минулі періоди), а також проміжні підсумки, відхилення, відсотки.

У процесі збору цифрової інформації та заповнення таблиць виникає низка технічних складностей, якщо її занадто багато. З метою забезпечення компактності таблиць вихідну інформацію:

- 1) спрощують чи округляють (до тисяч, мільйонів та ін.);
- 2) скорочують або частково відкидають другорядні дані;
- 3) об'єднують у групи, проміжні підсумкові показники передають через середні показники;
- 4) комбіновано показують частину показників у деталізованому вигляді, а інші розміщують разом в одному рядку (як інші);
- 5) поділяють на кілька самостійних сукупностей із наступним складанням кількох більш простих таблиць із вузьким змістом.

Таблиці можуть виконувати роль програми і переліку питань, що вивчаються. Між тим не слід перебільшувати значення таблиць: це важливий, однак здебільшого технічний бік аналізу [6];

- *індексний метод* обробки рядів динаміки, що використовується для визначення зміни в часі співвідношень різних показників, які характеризують рівень фінансово-господарської діяльності підприємства, в економічній діагностиці для вивчення економічних явищ, які формуються під впливом декількох чинників, кожний з яких схильний до динамічних змін.

Агрегатні індекси – це загальні індекси, у яких з метою елімінавання (усунення) впливу окремих чинників на індекс здійснюється фіксування інших чинників на незмінному (базовому або звітному) рівні.

Агрегатні індекси будуються за таким правилом: якісні (інтенсивні) чинники, що входять до формули, фіксуються на рівні базового періоду, кількісні – на звітному рівні [36].

Недоліками методу є його трудомісткість, складніший процес формування висновків про стан підприємства через велику кількість коефіцієнтів; відсутність нормативних значень більшості використовуваних коефіцієнтів; зміни величин коефіцієнтів у динаміці, що не можуть бути інтерпретовані належним чином, оскільки і чисельник, і знаменник будь-якого коефіцієнта змінюється в часі [40];

- *прийоми участі на паях і пропорційного розподілу* використовуються в основному для змішаних типів моделей. У прийомі пропорційного розподілу спочатку визначається, скільки одиниць абсолютного відхилення результуючого показника припадає на 1 % його відносного відхилення. Для визначення впливу кожного чинника на узагальнюючий показник множать отриману величину «вартості» 1 % на зміну відповідного чинника;

- *ряди динаміки*. Для аналізу змін економічних явищ і процесів за певний період використовуються ряди динаміки.

Рядом динаміки називають ряд абсолютних, відносних, середніх величин, що характеризують стан економічного явища в часі.

За допомогою рядів динаміки можна одержати такі дані [39]:

- інтенсивність зміни досліджуваних показників (зростання, зниження, стабільність);

- середній рівень показника й середню інтенсивність змін;

- тенденцію зміни показників;

- *кореляційний аналіз* дозволяє через кількісне оцінювання зв'язку між двома чи декількома взаємодіючими явищами визначити вид і тісноту залежності;

- *регресійний аналіз* встановлює зміну результативності ознаки (показників результатів фінансово-господарської діяльності

підприємства) під впливом одного чи декількох чинників. Функції, що відображують зв'язок між ознаками, називаються рівняннями парної чи множинної регресії (залежно від кількості аналізованих ознак);

- *дисперсійний аналіз* відрізняється від кореляційних і регресійних видів аналізу тим, що вивчення впливу чинників на результативну ознаку здійснюється за значеннями дисперсійних чинників, що характеризують їхні абсолютні зміни (коливання, чи варіацію). Відносне коливання (коваріація) показників підприємства, що характеризують фінансово-господарську діяльність, досліджується в коваріаційному аналізі;

- *кластерний аналіз* (заснований на таксономії, тобто класифікації залежностей і визначенні зв'язків сукупностей соціально-економічних показників (параметрів) за заданою матрицею коефіцієнтів кореляції між ними; автоматичною класифікацією процесів, описаних за багатьма апріорно рівними ознаками);

- *екстраполяційний аналіз* заснований на характеристиці зміни стану системи в минулому й екстраполяції (продовженні) отриманого результату на майбутнє. Він включає такі етапи: первинну обробку і перетворення вихідного ряду; вибір типу емпіричних функцій; визначення параметрів емпіричних функцій; екстраполяцію; оцінювання точності аналізу;

- *метод головних компонентів* використовується для порівняльного аналізу складових частин (параметрів) аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства. Головні компоненти є основними характеристиками лінійних комбінацій складових (параметрів) з найбільшими значеннями дисперсії, тобто з найбільшими абсолютними відхиленнями від середніх величин [6].

Економіко-математичні методи [37]:

1. Методи елементарної математики: диференціальне та інтегральне обчислення, варіаційне обчислення.

2. Методи математичного аналізу: вивчення одновимірних статистичних сукупностей, вивчення багатовимірних статистичних сукупностей.

3. Методи математичної статистики: оптимізаційні методи аналізу, кореляційно-регресійний аналіз.

4. Економетричні методи: виробничі функції, методи «витрати – випуск» (міжгалузевий баланс).

5. Методи математичного програмування: лінійне програмування, блокове програмування, нелінійне програмування, динамічне програмування.

6. Методи дослідження операцій: управління запасами, зношування й заміна устаткування, теорія ігор, теорія розкладів, мережні методи планування й управління, теорія масового обслуговування.

7. Методи економічної кібернетики: системний аналіз, методи імітації, методи моделювання, ділові ігри, методи розпізнавання образів.

Фінансово-економічний аналіз є складовою комплексної діагностики і ефективним методом, що дозволяє оцінювати його фінансовий стан і одночасно виступає базою для проведення робіт, пов'язаних з формуванням фінансової політики підприємства. Проведення такого аналізу здійснюється за допомогою застосування методів [40]:

1) **вертикальний аналіз** – подання бухгалтерської звітності у вигляді відносних величин, що характеризують структуру узагальнюючих підсумкових показників. Обов'язковим елементом аналізу слугують динамічні ряди цих величин, що дозволяє відслідковувати і прогнозувати структурні зрушення в складі господарських засобів і джерел їх покриття;

2) **горизонтальний аналіз** - виявлення тенденцій зміни окремих статей чи їхніх груп, що входять до складу бухгалтерської звітності. В основі цього аналізу лежить обчислення базисних темпів зростання балансових статей чи статей звіту про прибутки і збитки. Результати такого аналізу зручно оформляти графічно [23].

3) **система аналітичних коефіцієнтів** – головний елемент аналізу фінансового стану, застосовуваний різними групами користувачів: менеджерами, аналітикам, акціонерами, інвесторами, кредиторами та інше.

Відомі десятки цих показників. Найчастіше виділяють п'ять груп показників за такими напрямками фінансової діагностики [42]:

1. *Аналіз ліквідності*. Показники цієї групи дозволяють описати і проаналізувати здатність підприємства відповідати за своїми поточними зобов'язаннями.

2. *Аналіз поточної діяльності*. З позиції кругообігу засобів, діяльність будь-якого підприємства являє собою процес безупинної трансформації одних видів активів в інші.

Ефективність поточної фінансово-господарської діяльності може бути оцінена тривалістю операційного циклу, що залежить від

оборотності засобів у різних видах активів. За інших рівних умов прискорення оборотності свідчить про підвищення ефективності. Тому основними показниками цієї групи є показники ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів: виробіток, фондівіддача, коефіцієнти оборотності засобів у запасах і розрахунках.

3. *Аналіз фінансової стійкості.* За допомогою цих показників оцінюються склад джерел фінансування і динаміка співвідношення між ними. Аналіз ґрунтується на тому, що джерела засобів розрізняються за рівнем собівартості, ступенем доступності, рівнем надійності, ступенем ризику та інше.

4. *Аналіз рентабельності.* Показники цієї групи призначені для оцінювання загальної ефективності вкладення засобів у певне підприємство. На відміну від показників другої групи, тут абстрагуються від конкретних видів активів, а аналізують рентабельність капіталу в цілому. Основними показниками тому є рентабельність авансованого капіталу і рентабельність власного капіталу.

5. *Аналіз стану і діяльності на ринку капіталу.* У рамках цього аналізу виконуються просторово-часові зіставлення показників, що характеризують стан підприємства на ринку цінних паперів: дивідендний вихід, дохід на акцію, цінність акції тощо. Цей фрагмент аналізу виконується головним чином у компаніях, що зареєстровані на біржах цінних паперів і реалізують там свої акції. Будь-яке підприємство, що має тимчасово вільні кошти і бажає вкласти їх у цінні папери, також орієнтується на показники цієї групи [40];

4) беззбитковий метод базується на ролі операційного важеля у формуванні результатів діяльності підприємства, можливості управління його витратами й результатами для досягнення необхідних показників беззбитковості виробництва. Як критерій оцінювання фінансового стану підприємства в цьому випадку виступає запас фінансової міцності підприємства, тобто той виток від реалізації, що підприємство має після проходження порога рентабельності (в абсолютному і відносному вираженні). Цілком очевидно, що чим вищий запас фінансової міцності у відсотках, тим стійкіший фінансовий стан підприємства.

Такий метод дає змогу виміряти також «внесок» кожного виду продукції, напряму діяльності, структурного підрозділу підприємства у формуванні запасу фінансової міцності підприємства, а отже, надає можливість управління ним, враховуючи результати аналізу за цими елементами;

5) **рівноважний метод** базується на понятті ліквідності й оцінюванні фінансового стану підприємства з позицій досягнення рівноваги між ліквідними потоками у сфері господарсько-інвестиційної та фінансової діяльності підприємства. Перша виступає як зона створення коштів, а друга як зона споживання коштів. Формовані й споживані в них ліквідні грошові потоки мають назву результату господарської діяльності (РГД) і результату фінансової діяльності (РФД) відповідно. Рівність між цими результатами при однаковій їхній величині і протилежному знаку (РГД – додатне, РФД – від’ємне) створює ситуацію ідеальної фінансової рівноваги підприємства, коли сукупний результат господарської та фінансової діяльності ($РФГД = РГД + РФД$) дорівнює «0».

Методи дослідження операцій і прийняття рішень включають [40]:

1) *теорію графів*, що використовується в аналізі і діагностиці фінансово-господарської діяльності підприємства як основа графічного моделювання;

2) *теорію ігор*, що є одним з підходів до оптимізації варіантів фінансово-господарської діяльності підприємства і заснована на виборі оптимальних рішень в умовах ринкової конкуренції і невизначеності.

Як правило, розглядаючи різні ситуації, обирають стратегію дії, що забезпечує найкращі результати;

3) *теорію масового обслуговування*, відповідно до якої фінансово-господарська діяльність підприємства розглядається як процес обслуговування окремих підрозділів підприємства, різних технологічних процесів. Виробництво (виконання робіт, надання послуг) визначається як система виконання визначених вимог на обслуговування. Реалізацію вимог здійснюють різні канали обслуговування. Наприклад, цех пресформ обслуговує потреби сталеливарного виробництва. Сталеливарне виробництво обслуговує потреби машинобудівного виробництва і т. д.;

4) *побудову дерева цілей і ресурсів*, що здійснюється у рамках системного підходу до аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства. Вибір цілей має дуже істотний вплив на діяльність підприємства. На основі поставлених цілей і з урахуванням наявних можливостей виробляються способи їх досягнення; підбираються методи управління, виробляються різні зміни в організаційній структурі управління, здійснюється підбір кадрів, використовується визначена техніка управління. Система цілей різного рівня конкретизації, що стоять перед керівництвом сучасного

підприємства, може виявитися настільки складною, що без спеціальних методів упорядкування цілей організувати роботу з їх досягнення виявиться неможливим.

5) *байєвський аналіз*, що використовується в аналізі і діагностиці фінансово-господарської діяльності підприємства для постійного перегляду, корегування стратегії його розвитку в залежності від нової інформації;

б) *сіткове планування* – це широко розповсюджений метод, заснований на використанні сіткових графіків. Сітковий графік являє собою ланцюг робіт і подій, що відображує їхню технологічну послідовність і зв'язок. Роботою в сітковому плануванні називають процес, що передуює здійсненню якої-небудь події.

До *економетричних методів* належать матричний, гармонійний і спектральний аналіз, виробничі функції і міжгалузевий баланс.

Матричний аналіз використовується для аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства при визначенні співвідношення між витратами і результатами, оцінюванні ефективності витрат. Матричний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства заснований на побудові прямокутних таблиць (матриць), елементи яких відображують зв'язки виробничих структур. Кількісні значення залежностей витрат і результатів по різних технологічних варіантах виробництва товарів (робіт, послуг) обчислюються за встановленими в теорії матриць правилами.

Гармонійний аналіз є дослідженням функціональних залежностей, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства, за окремими функціями, гармонійним коливанням [40].

Спектральний аналіз означає дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства за складом (спектром), тобто сукупністю всіх значень показників, що характеризують цю діяльність [44].

Виробничі функції необхідні для визначення кількісного взаємозв'язку обсягу випуску продукції (товарів, послуг) зі змінними величинами витрат. Різновидами виробничих функцій є лінійні залежності (результат виробництва залежить від одного чинника), рекурентні співвідношення (техніко-економічний стан виробництва змінюється в часі), мультиплікативні форми (результат виробництва залежить від безлічі ресурсів і при відсутності кожного з них випуск продукції відбувається з перебоями, результат дорівнює нулю).

Міжгалузевий баланс належить до базових економічних моделей. Аналіз показників міжгалузевого балансу за квадрантами

(розділами) дає можливість установити натурально-речовинні, трудові і вартісні пропорції, структуру виробничо-економічних зв'язків аналізованого підприємства. За першим квадрантом балансу можна розрахувати питому вагу витрат по кожному продукту в сумі поточних матеріальних витрат, за другим – питому вагу витрат по кожному продукту в загальному (валовому) обсязі випуску, за першим і другим – питому вагу кожного продукту в повній вартості витрат на виробництво. Структура вартісних витрат визначається за першим і другим квадрантами, а структура перерозподілу знову створеної вартості – за четвертим [40].

Економіко-математичне моделювання відображує переважно виробничий аспект прогнозу (моделі оптимального розвитку і розміщення виробництва окремих видів продукції і міжгалузевих комплексів), а також соціальні аспекти розвитку (моделі, пов'язані з прогнозуванням доходів і споживання населення, демографічних процесів, а також руху населення і трудових ресурсів у територіальному і галузевому розрізах).

Економіко-математичні моделі, використовувані в аналізі та діагностиці фінансово-господарської діяльності підприємства, поділяються [48]:

- за рівнем – макроекономічні і мікроекономічні, глобальні і локальні;
- складом – багатопродуктові й однопродуктові;
- підходом – оптимізовані (конструктивні) і описові (дескриптивні);
- формою – вартісні і натурально-вартісні;
- видом залежності – лінійні і нелінійні, багатофакторні й однофакторні;
- відображенням часу – статичні і динамічні;
- об'єктами – комплексні і локальні;
- способами відображення об'єкта – структурні і функціональні, числові та матричні.

Оптимальне програмування має на меті знаходження оптимального (мінімального чи максимального) значення цільової функції (екстремума), змінні якої мають належати деякій області припустимих значень (системі обмежень). Воно включає побудову дескриптивних, предикативних і нормативних моделей, машинну імітацію; лінійне, нелінійне, динамічне й опукле програмування [40].

Дескриптивні моделі відомі також як моделі описового характеру і є основними для оцінювання фінансового стану

підприємства і включають схематичний опис визначених залежностей. До них належать побудова системи звітних балансів, подання фінансової звітності в різних аналітичних розрізах, вертикальний і горизонтальний аналіз звітності, система аналітичних коефіцієнтів, аналітичні записки до звітності. Усі ці моделі засновані на використанні інформації бухгалтерської звітності.

Предикативні моделі є основою прогнозування. Вони можуть мати генетичний, пошуковий (виходять з наявних можливостей, ресурсів) чи нормативний, цільовий характер (засновані на визначенні майбутніх цілей і орієнтирів і варіантах руху до них). Вони використовуються для прогнозування доходів підприємства і його майбутнього фінансового стану. Найбільш розповсюдженими з них є розрахунок точки критичного обсягу продажів, побудова прогностичних фінансових звітів, моделі динамічного аналізу (жорстко детерміновані факторні моделі і регресійні моделі), моделі ситуаційного аналізу.

Нормативні моделі засновані на пошуку найкращого, оптимального рівня фінансово-господарського стану підприємства. До цих моделей належать, наприклад, моделі оцінювання ефективності матеріальних витрат, побудовані на порівнянні результатів фінансово-господарської діяльності залежно від варіантів вкладення засобів [40].

Моделі цього типу дозволяють порівняти фактичні результати діяльності на підприємстві з очікуваними, розрахованими за бюджетом. Ці моделі використовуються в основному у внутрішньому фінансовому аналізі. Їхня сутність зводиться до встановлення нормативів за кожною статтею витрат по технологічних процесах, видах виробів, центрах відповідальності тощо й аналізу відхилень фактичних даних від цих нормативів. Аналіз значною мірою базується на застосуванні жорстко детермінованих факторних моделей [48].

Моделі включають, як правило, дві групи параметрів — відомі (екзогенні, що визначаються поза моделлю) і невідомі (ендогенні, що визначаються самою моделлю). Побудувати модель функціонування економічної системи означає виявити функціональний зв'язок між екзогенними і ендогенними параметрами моделі.

Нелінійне програмування припускає нелінійний характер або цільової функції, або обмежень, або того й іншого разом. Форма цільової функції і нерівностей обмежень при цьому може мати різний характер.

Типовим випадком використання нелінійного програмування в аналізі і діагностиці фінансово-господарської діяльності підприємства є визначення залежності ефективності фінансово-господарської діяльності від масштабів чи виробництва, кон'юнктури ринку, структури витрат.

Опукле (увігнуте) програмування є видом нелінійного програмування і відображує нелінійний характер залежностей результатів фінансово-господарської діяльності підприємства і його витрат. Цей вид програмування розглядає опуклі цільові функції, що мінімізуються (увігнуті функції максимізуються), і опуклі системи обмежень (точки припустимих значень). Типовими випадками використання опуклого програмування в аналізі і діагностиці фінансово-господарської діяльності підприємства є мінімізація витрат, а для увігнутого програмування — максимізація доходу при обмеженнях за різними факторами, що має різноспрямований вплив.

Лінійне програмування є випадком опуклого програмування і відображує лінійний пропорційний характер зміни результатів відносно витрат [23].

Динамічне програмування засноване на побудові дерева рішень, кожен рівень якого є послідовним кроком (етапом) для розкриття наслідків кожного попереднього рішення і відсіву неефективних варіантів.

Багатоярусність динамічного програмування використовується в аналізі і діагностиці фінансово-господарської діяльності підприємства для вироблення оптимальної стратегії як за варіантами розвитку в певний момент часу, так і на перспективу. Слід зазначити, що на практиці використовується не один, а сукупність методів аналізу. Усі вищезгадані методи, як правило, засновані на такій методиці [40]:

- установлення границь і часових інтервалів аналізу;
- визначення основних критеріїв;
- виявлення й оцінювання динаміки основних показників;
- фіксація чинників і урахування їхнього впливу на динаміку основних показників;
- оцінювання загального стану діяльності підприємства і дослідження причин його зміни за аналізований період.

Контрольні питання до розділу 1

1. Охарактеризуйте значення економічної діагностики для розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання.

2. Перелічіть риси, що характеризують поняття «діагностика» та «економічна діагностика».
3. У чому полягають завдання діагностики?
4. Які вимоги до інформаційного забезпечення економічної діагностики?
5. Надайте характеристику комплексній економічній діагностиці.
6. Яке головне призначення виробничо-господарського аналізу?
7. На чому сфокусована діагностика кадрового потенціалу?
8. Розкрийте базові положення фінансово-економічного аналізу.
9. Що являє собою ситуаційний аналіз?
10. Перелічіть риси, що характеризують організаційно-управлінський аналіз.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Класифікація чинників, що характеризують конкурентне середовище та обумовлюють конкурентоспроможність підприємства

Оцінювання конкурентного середовища дає можливість визначити рівень її агресивності, концентрації суперництва в ній і надалі на основі аналізу виявити основні критерії досягнення успіху вітчизняних підприємств у конкурентному суперництві.

Конкурентне середовище – ситуація, що склалася, у рамках якої виробники товарів і послуг знаходяться в стані боротьби за споживачів, постачальників, партнерів і переважне положення на ринку.

Конкурентне оточення виробництва не залишається постійним. Малі та середні виробники мають, як правило, більше одного конкурента на конкретній ринковій частці. Споживач найчастіше не бачить різниці в товарах від конкуруючих підприємств. Численні чинники, які безпосередньо впливають на конкурентне середовище, а також обумовлюють стратегію і політику підприємства, доцільно згрупувати за ключовими ознаками: рівнями (макроекономічні, мезоекономічні, мікроекономічні, наноекономічні), характером (політико-економічні, демографічні, правові, соціально-культурні, технологічні), відносно об'єкта (зовнішні, внутрішні), за способом впливу (сітьові, соціальні, глобальні) (рис. 2.1).

Макроекономічні чинники є глобальними, адже вони універсальні для всіх підприємств і галузей економіки. Вони мають схожий вплив на діяльність різних підприємств. Мезоекономічні чинники характеризують діяльність галузей економіки, ринків товарів, груп підприємств, регіонів. Мікроекономічні чинники відображують поведінку окремих підприємств. Наноекономічні чинники є проявом дій окремих індивідуумів на підприємстві, характеризують віддачу кадрового потенціалу [17].

Зазначені чинники впливають на діяльність підприємства специфічними способами:

- сітьові чинники впливають на підприємство через партнерські зв'язки з різними контрагентами;
- соціальні – впливають через інтереси окремих індивідуумів і груп;

- глобальні – обумовлені соціально-економічною ситуацією у країні в цілому.



Рис. 2.1. Класифікація чинників, що характеризують конкурентне середовище [18]

З погляду можливості впливу на розглянуті чинники в напрямі, бажаному для підприємства, найбільше значення має класифікація чинників конкурентного середовища на зовнішні та внутрішні.

Не можна не звернути увагу на думку М. Портера, який поділяє розмаїття чинників, що обумовлюють успішність підприємства, на чотири головні групи (рис. 2.2).

У наведеній схемі квадрат 1 відображує вплив на підприємство макроекономічних глобальних і соціальних чинників, таких як:

- стан світової економіки, ступінь її глобалізації та інтеграції;
- урядова політика;
- громадська думка і демографічна ситуація;
- стан економіки країни.

Квадрат 2 схеми акумулює вплив мезоекономічних сітьових чинників – стан галузі і її найближчого оточення: економічних і соціальних груп, пов'язаних із галуззю.

Разом чинники, згруповані у квадратах 1 і 2, визначають зовнішні умови діяльності підприємства і зовнішні рамки його можливостей.

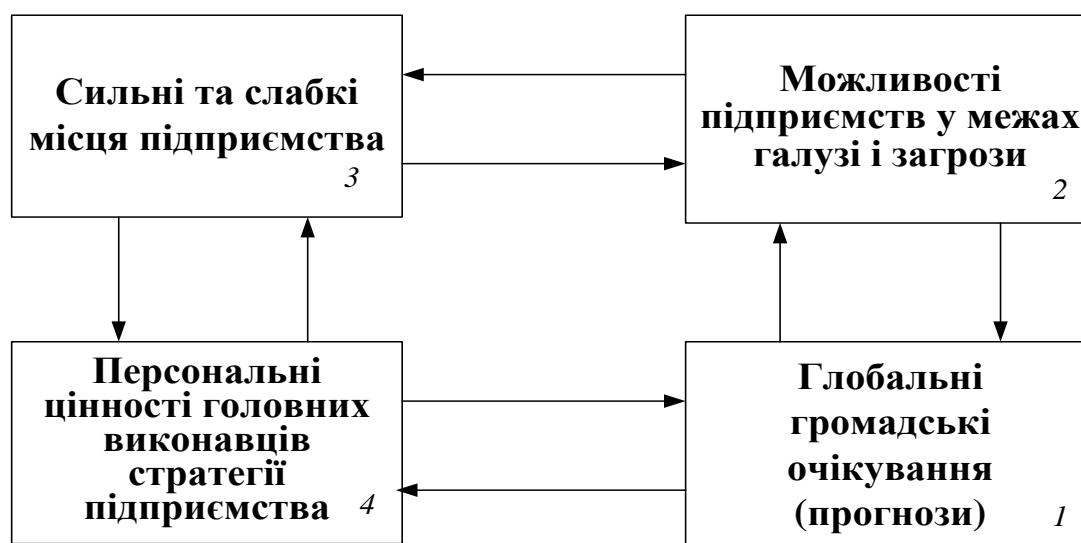


Рис. 2.2. Групи чинників конкурентоспроможності підприємства [18]

Хоча керівництво підприємства не в змозі контролювати зовнішні чинники, що формують середовище функціонування підприємства, вони зобов'язані передбачити їх, щоб забезпечити свою мету – конкурентоспроможність підприємства. При цьому слід мати на увазі такі можливі зовнішні обставини:

- загальний стан економіки та прогнози відносно загальних ділових умов: інфляції, відсоткових ставок, коливань кон'юнктури (підвищення чи спад);

- вплив урядового регулювання в частині нормативних актів, що регулюють експорт і імпорт, охорону зовнішнього середовища, соціальні гарантії для населення;

- стан галузі, її підйом чи стагнація, легкість доступу до галузі, рівень конкуренції в галузі і кількість конкурентів, місце підприємства в галузі (є воно лідером чи другорядним виробником);

- стан ринку і тенденції його трансформації і масштаби (кількість покупців), втрата доступу до ринку, якісні основи конкуренції (ціна, якість продукції, технологія виробництва), соціологічні проблеми (уподобання споживачів, демографічні зрушення, купівельна спроможність):

- ресурсозабезпеченість: наявність і вартість сировини, матеріалів, трудових ресурсів, доступність ресурсів (місцеві або привозні), транспортні витрати.

Квадрати 3 і 4 відображують наноекономічні внутрішні чинники підприємства, що характеризують його потенціал.

Сильні та слабкі місця підприємства визначаються характером його активів і досвідом діяльності. Персональні цінності - це мотиваційні передумови і потреби керівників і працівників підприємства. Безпосередній вплив на економічний добробут підприємства мають чинники, наведені у квадратах 2, 3, 4, у той час як перша група чинників впливає опосередковано через чинники квадратів 4 та 2. Тим не менше квадрат 1 може мати і обмежений прямий вплив (наприклад через державне регулювання діяльності конкретного підприємства у формі дотації чи, навпаки, штрафу), що зображено на схемі пунктиром.

2.2. Характеристика провідних сил конкурентного середовища

Макро- і мезоекономічні чинники характеризують галузь, де діє підприємство, а також її найближче оточення і визначають конкурентне середовище підприємства. М. Портер виокремлює п'ять головних параметрів або сил конкурентного середовища [21]:

- потенційні конкуренти;
- товари-замінники;
- покупці продукції підприємства;
- постачальники виробничих ресурсів, на яких працює підприємство;
- конкуренція в галузі.

Головні конкурентні сили впливають на підприємство через мікроекономічне середовище, тобто контрагентів підприємства, і є за способом впливу сітьовими або соціальними. При цьому поняття «конкуренція» трактується як розширене суперництво. Сутність і взаємодія головних конкурентних сил формують конкурентне середовище підприємства [23].

Провідною постійно діючою силою є конкуренція в межах галузі, тобто підприємств, що виробляють однорідні товари і вкоренилися на ринку цих товарів.

Галузеве суперництво М. Портер влучно визначає як «боротьбу на центральному ринку». Галузь у цілому відчуває на собі періодично спільний або почерговий тиск чотирьох інших конкурентних сил, що загострюють конкуренцію (підвищують її інтенсивність). Так, потенційні конкуренти формують загрозу входу на ринок нових членів. Сила впливу цього чинника тим більша, чим більш відкритим

є ринок, тобто нижчі або й зовсім відсутні вхідні бар'єри. Конкурентний вплив покупців означає можливість зниження цін на продукцію. Цей вплив тим сильніший, чим більш сконцентрованими і поінформованими є покупці [17].

Конкурентний вплив постачальників виробничих ресурсів підприємства проявляється в бажанні і можливості підвищення цін на свої товари. Сила постачальників визначається їхньою кількістю (чим їх менше, тим вони сильніші, адже є монополістами). Товари-замінники (субститути) – це продукція інших галузей, яка виконує ті самі функції, що й продукція підприємства, і орієнтована на ту саму групу споживачів. Відповідно до характеру головних конкурентних сил визначається завдання економічної діагностики [25]:

- оцінювання інтенсивності конкурентного протистояння в межах галузі;
- оцінювання можливості покупців знижувати ціну товарів;
- оцінювання можливостей постачальників підвищувати ціни на свою продукцію;
- оцінювання вірогідності появи на ринку товарів-замінників і їхньої можливості знижувати ціни і звужувати ринок.

Інтенсивність конкурентної боротьби в галузі підвищується за рахунок таких чинників:

- наявність великої кількості рівносильних конкурентів;
- стагнація (надто повільне зростання) галузі;
- недостатня товарна диференціація;
- високі фіксовані витрати (наприклад сировина);
- високі вхідні бар'єри з галузі.

Суттєво загострюють конкуренцію в галузі поява нових технологій, що дозволяє підвищити продуктивність одному (групі) з конкурентів, а також застосування конкурентом агресивної стратегії, що має на меті експансію на ринку навіть всупереч прибутковості.

Для оцінювання наявності вхідних бар'єрів до галузі слід розглянути [41]:

- можливість підприємств галузі забезпечувати економію витрат за рахунок масштабів діяльності;
- товарну диференціацію (чим вона більша, тим вище вхідний бар'єр);
- перехідні витрати і розмір інвестицій, необхідних для вкорінення в галузі;
- проблему доступу до каналів розподілу (чим легший доступ, тим нижче вхідний бар'єр).

У свою чергу найбільшу загрозу проникненню на ринок товарів-замінників створюють високоприбуткові галузі і такі, що мають можливість гнучко маневрувати ціною своїх товарів відповідно до конкурентної стратегії.

Сила впливу покупців на інтенсивність конкуренції тим більша, чим:

- вище концентрація покупців;
- більше обсяг закупівлі;
- краща поінформованість покупців;
- стандартизований товар (тобто його легше замінити);
- нижча купівельна спроможність покупця.

Названі чинники діють як у сфері роздрібною, так і оптової торгівлі. У свою чергу оптовий покупець має додаткові важелі впливу:

- можливість впливу на рішення роздрібних покупців (для оптових торговців);
- можливість покупця самотужки виробляти необхідні комплектуючі (для виробників).

Постачальники підприємства мають змогу диктувати свої ціни, якщо:

- вони більш концентровані, ніж покупці;
- їхня продукція не має заміни або є найважливішим ресурсом покупця;
- ця галузь не є важливим покупцем для галузі постачальника;
- продукція постачальника високодиференційована.

2.3. Методика комплексного оцінювання стану конкурентного середовища

Для аналізу та оцінювання стану конкурентного середовища можна використовувати методіку антимонопольного комітету, за якою перш за все визначаються продуктові межі товарного ринку, тобто встановлюється перелік конкуруючих товарів. Далі виконується структурний аналіз товарного ринку: встановлюється чисельність товаровиробників і частка кожного в загальному обсязі реалізації товарів. На основі структурного аналізу розраховуються кількісні показники концентрації ринку: коефіцієнт та індекс ринкової концентрації. Коефіцієнт ринкової концентрації розраховується як відношення обсягу реалізації продукції провідними (найбільшими) товаровиробниками (як правило, беруться до уваги три найбільших товаровиробники) до загального обсягу реалізації продукції на ринку [18]:

$$K_{p.k} = Q'/Q \times 100\%, \quad (2.1)$$

де Q – загальний обсяг реалізації;

Q' – обсяг реалізації продукції провідними товаровиробниками.

Індекс ринкової концентрації може розраховуватися різними методами. Зокрема методика, що розглядається, передбачає застосування індексу Херфіндаля–Хіршмана, що визначається як сума квадратів часток ринку кожного товаровиробника [18]:

$$I_{HH} = h_1^2 + h_2^2 \dots + h_5^2 + \dots + h_n^2, \quad (2.2)$$

де h – частка ринку товаровиробника, %.

За значеннями коефіцієнта та індексу ринкової концентрації виділяються три типи ринку:

а) висококонцентрований

$$K_{p.k} \geq 70\%; I_{HH} \geq 2000;$$

б) помірноконцентрований

$$45\% \leq K_{p.k} < 70\%; 1000 \leq I_{HH} < 2000;$$

в) низькоконцентрований

$$K_{p.k} < 45\%; I_{HH} < 1000.$$

Тип ринку характеризує ступінь інтенсивності конкурентної боротьби в межах галузі і є визначальною обставиною для вироблення конкурентної стратегії підприємства.

Аналіз конкурентного середовища також можна виконати за допомогою ситуаційного аналізу. Завданням ситуаційного аналізу є визначення ситуації, у якій знаходиться компанія, тобто визначення місця, яке займає підприємство в загальному економічному просторі, виявлення основних чинників, що впливають на підприємство, а також укрупнення характеристик компанії загалом [46].

Ситуаційний аналіз складається:

1) з аналізу сильних і слабких сторін у їхній взаємодії з загрозами і можливостями зовнішнього середовища підприємства (SWOT-аналіз);

2) аналізу стратегічної позиції, що займає підприємство;

3) аналізу сегментів ринку;

4) оцінювання конкуренції;

5) позиційного аналізу.

Загальна схема проведення ситуаційного аналізу подана в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Схема проведення ситуаційного аналізу [17]

Напрямок аналізу	Зміст	Джерела інформації
SWOT-аналіз	Виявлення, аналіз і оцінювання сильних і слабких сторін компанії, її загроз і можливостей	Інформація про зовнішнє середовище, дані про виробничу структуру фірми
Аналіз стратегічної позиції	Виявлення і аналіз стратегічних зон господарювання і стратегічного портфеля загалом	Інформація про зовнішнє середовище, виробничі показники діяльності фірми, організаційна структура
Аналіз сегментів ринку	Визначення і аналіз ринкових сегментів, на яких функціонує підприємство; аналіз купівельного попиту	Зовнішня ринкова інформація (маркетингові дослідження)
Аналіз конкуренції	Визначення і аналіз видів і основних чинників конкуренції, конкретних конкурентів	Зовнішня ринкова інформація (маркетингові дослідження)
Позиційний аналіз	Визначення і аналіз місця, що займає фірма, її продукція відносно інших фірм	Зовнішня ринкова інформація (маркетингові дослідження), аналіз власної продукції

Ситуаційний аналіз є першим видом аналізу, що проводиться під час діагностики. У процесі цього аналізу визначається вихідна позиція для всього підприємства. Дані, одержані під час таких досліджень, визначають увесь хід подальшої діагностики підприємства. Результати ситуаційного аналізу є основними вихідними даними для розроблення стратегії розвитку компанії.

Контрольні питання до розділу 2

1. З якою метою виконують діагностику конкурентного середовища?
2. Що таке конкурентне середовище?
3. Назвіть ключові чинники, які безпосередньо впливають на конкурентне середовище, а також обумовлюють стратегію і політику підприємства.
4. Охарактеризуйте теорію конкурентоспроможності, за М. Потрером.
5. Як можна визначити індекс ринкової концентрації?
6. Розкрийте зміст методики антимонопольного комітету.
7. У чому полягає особливість аналізу конкурентного середовища за допомогою ситуаційного аналізу?

РОЗДІЛ 3

ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОТИСТОЯННЯ ПІДПРИЄМСТВ-КОНКУРЕНТІВ

3.1. Аналіз галузі і конкурентного середовища в ній

У кожній галузі формується власне конкурентне середовище. Саме тому підприємство має правильно оцінити його конкурентів і їхні інтереси, галузь (або галузі), у якій воно функціонує, щоб виробити найбільш ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоспроможність і конкурентостійкість.

Аналіз галузі — це передусім аналіз пропозиції. Він ґрунтується на аналізі кількісних і якісних чинників виробництва. Слід відзначити роль конкуренції та конкурентів у формуванні пропозиції: ці явища більш істотно впливають на обсяги пропозиції, якість товарів, ціни, витрат на виробництво тощо.

Аналіз галузі і конкурентного середовища в ній слід проводити в певній послідовності. Етапи аналізу галузі [18]:

- 1) відбір і розрахунок основних економічних показників (параметрів), які найповніше характеризують галузь;
- 2) визначення конкурентних сил, що діють у галузі, і їхнього впливу на ситуацію, проведення конкурентного аналізу;
- 3) виявлення чинників, рушійних сил, які викликають зміни в структурі конкурентних сил у галузі;
- 4) визначення підприємств, які мають найсильніші і найслабкіші конкурентні позиції в галузі;
- 5) прогнозування найбільш імовірних кроків стратегічних конкурентів;
- 6) визначення ключових чинників успіху підприємства в конкурентній боротьбі;
- 7) прийняття остаточного рішення щодо прибутковості і привабливості галузі (заключний етап).

Розглянемо названі етапи детальніше. На першому етапі розраховують параметри галузі. Найповніше її характеризують такі з них [40]:

- місце галузі в народному господарстві країни;
- розмір ринку (річні обсяги виробництва і продажу);
- динаміка ринку (темпи змін, %);

- стадія життєвого циклу, на якій перебуває ринок (започаткування, піднесення, швидке зростання, зрілість, насичення, застій і старіння, спад);
- кількість конкурентів і їхня питома вага, масштаб конкуренції;
- кількість покупців (клієнтів) і їхня купівельна спроможність;
- технологічно-інноваційний рівень галузі (наприклад технологія однорідна, змінюється повільно; зміни в якості тощо);
- доступність входу в галузь і виходу з неї (труднощі: стартовий капітал, адміністративні перешкоди, монополістичні ціни та інше);
- ступінь диференціації продукції конкурентів;
- можливість економити на масштабах виробництва;
- ступінь завантаження виробничих потужностей у галузі;
- ринки сировини;
- рівень інвестування галузі;
- рівень прибутковості галузі (до середнього рівня за економікою країни).

У табл. 3.1 подано приклади стратегічного значення економічних характеристик галузі.

Таблиця 3.1

Приклади стратегічного значення економічних характеристик галузі [18]

Економічна характеристика	Стратегічне значення
1	2
Розміри ринку	Невеликі ринки не приваблюють крупних/нових конкурентів; широкі ринки часто привертають увагу корпорацій, що зацікавлені в залученні компаній із сильними конкурентними позиціями в цій галузі
Темпи зростання ринку	Швидке зростання полегшує проникнення на ринок, уповільнення зростання призводить до виходу з ринку найбільш слабких фірм
Надлишки або нестача потужностей	Надлишки виробничих потужностей призводять до падіння цін і прибутків, скорочення потужностей – до зростання
Прибутковість галузі	Висока прибутковість сприяє появі на ринку нових компаній, низька – скороченню кількості компаній

1	2
Перешкоди для входу на ринок або виходу з нього	Високі бар'єри захищають позиції фірм, що вже діють на ринку, низькі – роблять їхні позиції уразливими для фірм-новачків
Ціна – найважливіший чинник для покупців	Більше покупців придбають за нижчими цінами
Стандартні товари	Покупці мають перевагу, адже їм легше переключатись з одного продавця на іншого
Швидкі технологічні зміни	Підвищується ризик: інвестиції в цих умовах можуть виявитись малопродуктивними через швидкий моральний знос
Вимоги до стартового капіталу	Високі вимоги до розміру стартового капіталу є істотним бар'єром для входу і виходу з галузі
Вертикальна інтеграція	Збільшує вимоги до стартового капіталу, впливає на характер конкуренції та рівень витрат у сильно та слабо інтегрованих компаній
Економія на масштабі	Збільшує обсяг виробництва і частку ринку, що необхідні для забезпечення конкурентного рівня витрат на одиницю продукції
Швидке удосконалення продукції	Зменшує життєвий цикл товару, збільшує ризик загрози швидкого виведення на ринок нових моделей товару конкурентами

Другим важливим етапом аналізу галузі є визначення конкурентних сил і конкурентної позиції підприємства в галузі, або, як його ще називають, конкурентний аналіз.

Конкурентний аналіз виконується в такій послідовності: спочатку визначають основні конкурентні сили в галузі, а пізніше формують загальні основні альтернативні варіанти конкурентних стратегій.

На третьому етапі аналізу галузі визначають рушійні сили, які матимуть найбільший вплив і характер змін у структурі конкурентних сил у стратегічному періоді. Найчастіше такими рушійними силами можуть бути:

- різкі зміни в законодавстві та економічній політиці держави;
- різка зміна сукупного попиту;
- поява нових продуктів;
- суттєві технологічні зміни;

- суттєві інновації, поширення ноу-хау;
- суттєві зміни в маркетингу;
- поява в галузі або вихід із неї крупних підприємств;
- значна глобалізація галузі;
- суттєві зміни в структурі витрат або продуктивності;
- перехід споживчих переваг від стандартних товарів до диференційованих або навпаки;
- суттєві зміни суспільного ладу, ціннісних орієнтацій та інших чинників макросередовища;
- зміни в тенденціях економічного розвитку галузі;
- зміни у складі споживачів і способах використання товару;
- суттєві зміни впливу чинників невизначеності та ризику.

З урахуванням названих рушійних сил розробляються стратегії, які б пом'якшили їхній вплив на підприємство, навіть викликали б зворотний вплив підприємства на конкурентні сили, забезпечили б його перевагу в конкурентній боротьбі.

На четвертому етапі групують всі підприємства за конкурентною позицією в галузі, визначають найсильніших і найслабших, тобто складають карту стратегічних груп.

Досвід засвідчує, що підприємства, які працюють в одній галузі, не завжди насправді є конкурентами, а справжня конкурентна боротьба ведеться між підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи.

Стратегічна група конкурентів – це група підприємств галузі, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі однакових конкурентних переваг, користуючись схожими методами.

До однієї стратегічної групи, наприклад, зараховують підприємства, які мають однакові розміри, асортимент, одні і ті самі канали збуту і замовників, мають подібні конкурентні переваги, однакові стратегічні орієнтири, діють на одному географічному полі тощо.

Отже, слід визначити, до якої стратегічної групи належить підприємство і виявити в цій групі підприємства, що мають більш сильні конкурентні позиції, щоб виробити відповідну стратегію. Крім того, з такою самою метою визначають рівень і тип конкуренції між стратегічними групами підприємств галузі, виявляючи, які з них мають найсильніші конкурентні позиції.

На п'ятому етапі аналізу галузі і конкурентного середовища в ній прогнозують найбільш імовірну поведінку стратегічних конкурентів підприємства, щоб не вести конкурентну боротьбу

наосліп. Це найскладніша, хоча і найважливіша, складова аналізу мікросередовища.

З цією метою концентрується увага і збираються дані для оцінювання потенційних можливостей кожного конкурента діяти краще або гірше від інших. При цьому зважають на те, що від агресивних конкурентів слід чекати радикальних стратегічних кроків. Конкуренти, задоволені своїм теперішнім станом, будуть намагатися його зберегти, вносячи в поточну стратегію лише незначні зміни. Слабкі підприємства будуть здійснювати або захисні кроки, або наступальні, агресивні. Аналітики повинні вивчити, чи здатний конкурент на рішучі кроки, чи є в нього для цього можливості і воля, чи він може тільки дотримуватися вибраної стратегії, незначно її коригуючи. Результатом такого аналізу мають стати ефективні контрзаходи.

На шостому етапі аналізу галузі і конкуренції визначають ключові чинники успіху (КЧУ) підприємства.

Щоб виявити КЧУ, можна, зокрема, використати методику Р. Гранта, за якою потрібно поставити два питання і відповісти на них: 1. Чого хочуть покупці? 2. Як вижити в конкурентній боротьбі?

На основі відповідей на ці два запитання і формулюються галузеві КЧУ.

Сьомим заключним етапом аналізу галузі і конкурентного середовища є оцінювання ситуації в цілому і визначення привабливості чи непривабливості галузі як зараз, так і в стратегічному періоді за такими критеріями:

- стабільність попиту;
- сприйнятливості до впливу рушійних сил галузі;
- послаблення (посилення) впливу конкурентних сил;
- серйозність проблем, що постають перед галуззю в цілому;
- ступінь невизначеності та ризику;
- зростання (зниження) прибутковості галузі.

Такий масштабний аналіз галузі і конкурентного середовища проводять не лише при розробленні стратегії, але і кожні один-три роки. У проміжках виконують уточнення і моніторинг. Інакше не можна. Зупинка загрожує крахом стратегії.

3.2. Зміст стратегічного аналізу середовища підприємства

Для виявлення основних чинників середовища і можливих тенденцій їхньої зміни в майбутньому застосовують стратегічний аналіз.

Стратегічний аналіз підприємства — це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довгостроковій перспективі [23].

Стратегічний аналіз як процес тісно пов'язаний з життєвим циклом стратегії, а його етапи (аналіз ідеї, аналіз середовища, аналіз виконання, аналіз модернізації, аналіз досвіду) створюють замкнений контур, а тому аналіз розглядається як процес, що ніколи не припиняється.

Завданнями стратегічного аналізу середовища є [46]:

- ідентифікація та оцінювання стратегічного потенціалу;
- оцінювання привабливості ринку;
- з'ясування стратегічної позиції підприємства.

Логіка вивчення середовища підприємства така:

а) визначають чинники макро-, мікро- і внутрішнього середовища, що впливають на підприємство і будуть впливати на нього в стратегічному періоді;

б) отримують про ці чинники максимальну інформацію;

в) оцінюють отриману інформацію про кожний чинник впливу середовища на підприємстві і прогнозують величину можливого впливу;

г) визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін – внутрішнього;

д) стратегічний аналіз і визначення альтернативних стратегій.

Один із раціональних підходів до аналізу середовища ілюструє рис. 3.1.

Дослідження цієї моделі дозволяє дійти висновку, що аналіз середовища підприємства має охоплювати сукупність чинників, які впливають на підприємство та істотно впливають на можливості підприємства, його перспективи і стратегію.

Для того щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, підприємство має вміти передбачати труднощі, які можуть виникнути на його шляху в майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для нього. Тому стратегічне управління при вивченні зовнішнього середовища концентрує увагу на з'ясуванні того, які загрози і які можливості приховує зовнішнє середовище. Але для того щоб успішно справлятися з загрозами й дієво використовувати можливості, зовсім недостатньо тільки одного знання про них. Можна знати про загрозу, але не мати нагоду протистояти їй і тим самим зазнати поразки.

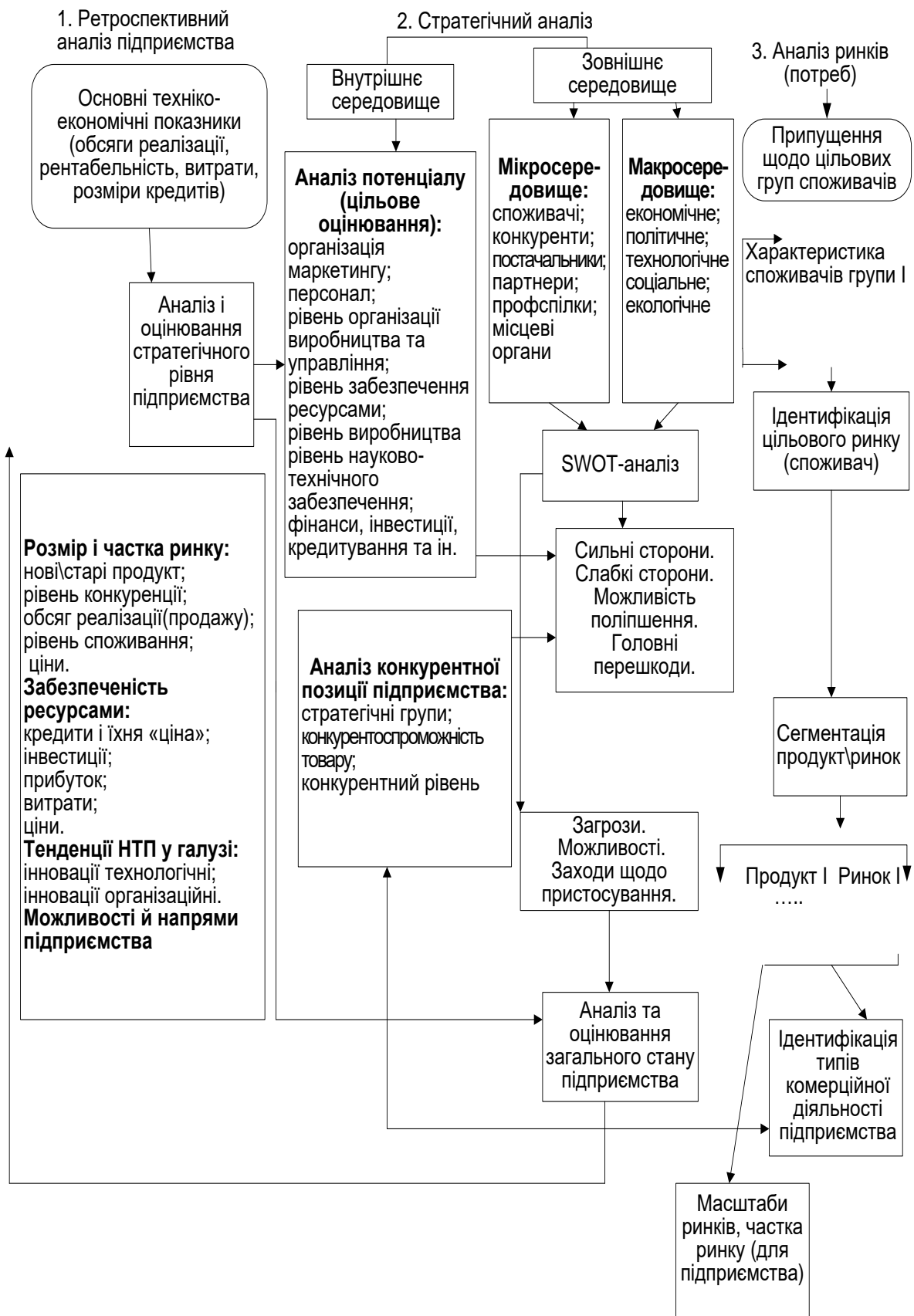


Рис. 3.1. Схема стратегічного аналізу підприємства [18]

Також можна знати про нові можливості, що відкриваються, але не мати потенціалу для їх використання і, отже, не зуміти отримати віддачі від них.

Сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства такою же мірою, як і загрози та можливості, визначають умови його успішного існування. Тому стратегічне управління при аналізі внутрішнього середовища має виявляти, які сильні і які слабкі сторони мають окремі складові підприємства та підприємство в цілому [17].

Таким чином, аналіз середовища, оскільки він проводиться в стратегічному управлінні, направлений на виявлення загроз і можливостей, що можуть виникнути в зовнішньому середовищі відносно підприємства, і сильних і слабких сторін, якими володіє підприємство. Саме для вирішення цього завдання і розроблені певні прийоми аналізу середовища, які використовуються в стратегічному управлінні.

Аналіз зовнішнього середовища є оцінюванням стану і перспектив розвитку найважливіших, з погляду підприємства, суб'єктів і чинників навколишнього середовища: галузі, ринків, постачальників і сукупності глобальних чинників зовнішнього середовища, на які підприємство не може безпосередньо впливати. Виконавши аналіз зовнішнього середовища і отримавши дані про чинники, які являють собою небезпеку або відкривають нові можливості, керівництво повинно оцінити, чи має підприємство внутрішні сили, щоб скористатися можливостями, і які внутрішні слабкості можуть ускладнити майбутні проблеми, пов'язані з зовнішніми небезпеками [17].

Метод, який використовують для діагностики внутрішніх проблем, називається управлінським обстеженням. Управлінське обстеження є методичним оцінюванням функціональних зон підприємства, що призначено для виявлення його стратегічно сильних і слабких сторін. До управлінського обстеження включаються п'ять функцій: маркетинг, фінанси, виробництво, людські ресурси, а також культура і образ підприємства.

3.3. SWOT-аналіз як метод діагностики протистояння підприємств-конкурентів

Існує велика кількість методів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що дозволяють виявити можливості та загрози. Розглянемо деякі з них.

SWOT-аналіз. Для того щоб отримати чітку оцінку сил підприємства і ситуації на ринку, існує SWOT-аналіз [50].

SWOT-аналіз — це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що впливають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища) [11]:

- сильні сторони (Strengths) — переваги підприємства;
- слабкі сторони (Weaknesses) — недоліки підприємства;
- можливості (Opportunities) — чинники зовнішнього середовища, використання яких створить переваги підприємства на ринку;

- загрози (Threats) — чинники, які можуть потенційно погіршити положення підприємства на ринку.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розроблення та застосування методів організації такої роботи.

SWOT-аналіз — це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії — адаптації до (чи формування впливу на) середовища (рис. 3.2).

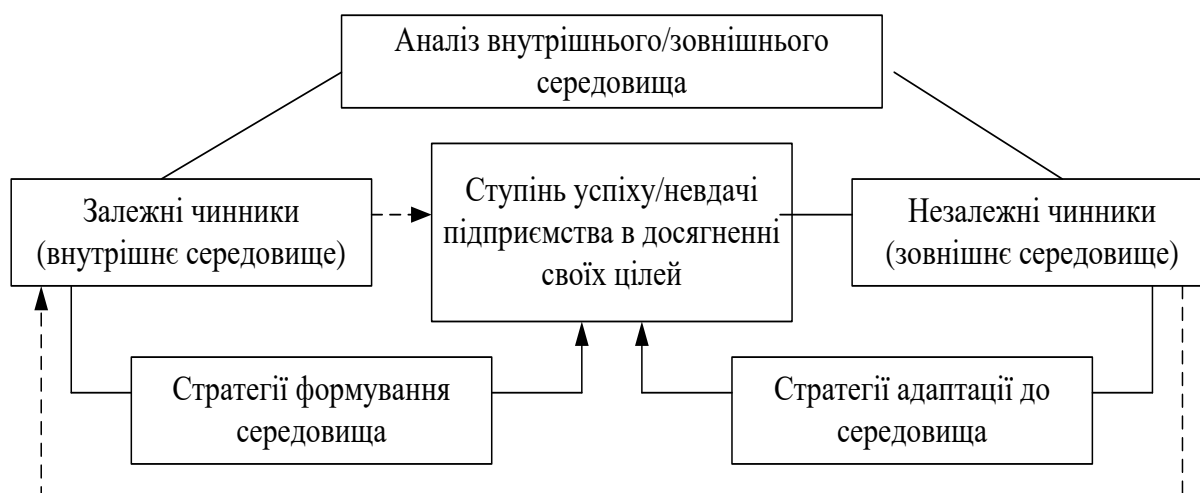


Рис. 3.2. Принципова схема врахування залежних і незалежних чинників [18]

SWOT-аналіз, як інструмент оцінювання середовища функціонування підприємства, складається з двох частин. Його перша частина спрямована на вивчення зовнішніх можливостей (позитивні моменти) і загроз (негативні моменти), що можуть виникнути для підприємства в сьогоденні і майбутньому [15]. Тут виявляються стратегічні альтернативи. Друга частина пов'язана з дослідженням сильних і слабких сторін підприємства. Тут оцінюється потенціал підприємства. Іншими словами, SWOT-аналіз дозволяє провести комплексне вивчення зовнішнього і внутрішнього стану господарюючого суб'єкта.

Для проведення SWOT-аналізу необхідно [47]:

- 1) визначити основний напрям розвитку підприємства (його місію);
- 2) зважити сили і оцінити ринкову ситуацію, щоб зрозуміти, чи можливо рухатися у вказаному напрямі і яким чином це краще зробити;
- 3) поставити перед підприємством цілі, враховуючи його реальні можливості (визначення стратегічної мети підприємства).

Проведення SWOT-аналізу зводиться до заповнення матриці SWOT-аналізу. У відповідні поле матриці необхідно занести сильні і слабкі сторони підприємства, а також ринкові можливості і загрози.

Сильні сторони підприємства – те, у чому підприємство досягло успіху, або якась особливість, що дає додаткові можливості. Сила може полягати в наявному досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології і сучасного устаткування, високої кваліфікації персоналу, високої якості продукції, що випускається, популярності торгової марки та інше [17].

Слабкі сторони підприємства – це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або щось, що поки не вдається порівняно з іншими компаніями і ставить підприємство в несприятливе положення. Як приклад слабких сторін можна навести дуже вузький асортимент товарів, що випускається, погану репутацію компанії на ринку, неолік фінансування, низький рівень сервісу і т. п. [57]

Ринкові можливості – це сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваг. Як приклад ринкових можливостей можна навести погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту, появу нових технологій виробництва продукції, зростання рівня доходів населення і т. п. Слід зазначити, що можливостями з погляду SWOT-аналізу є не всі можливості, які існують на ринку, а тільки ті, які можна використовувати [11].

Ринкові загрози – події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство. Приклади ринкових загроз: вихід на ринок нових конкурентів, зростання податків, зміна смаків покупців, зниження народжуваності й т. п.

Один і той самий чинник для різних підприємств може бути як загрозою, так і можливістю.

Проводиться SWOT-аналізу поетапно [17].

Етап 1. Визначення сильних і слабких сторін підприємства.

Для того щоб визначити сильні і слабкі сторони підприємства, необхідно:

- скласти перелік параметрів, за яким оцінюватиметься підприємство;
- за кожним параметром визначити, що є сильною стороною підприємства, а що — слабкою;
- зі всього переліку вибрати найважливіші сильні і слабкі сторони підприємства і занести їх у матрицю SWOT-аналізу.

Для оцінювання підприємства можна скористатися такими параметрами [18]:

- *організація* (може оцінюватися рівень кваліфікації співробітників, їхня зацікавленість у розвитку підприємства, наявність взаємодії між відділами підприємства тощо);

- *виробництво* (оцінюються виробничі потужності, якість і ступінь зносу устаткування, якість товару, що випускається, наявність патентів і ліцензій (якщо вони необхідні), собівартість продукції, надійність каналів поставки сировини, матеріалів тощо);

- *фінанси* (можуть оцінюватися витрати виробництва, доступність капіталу, швидкість обороту капіталу, фінансова стійкість підприємства, прибутковість бізнесу тощо);

- *інновації* (може оцінюватися частота впровадження нових продуктів і послуг на підприємстві, ступінь їхньої новизни (незначні або кардинальні зміни), терміни окупності засобів, вкладених у розроблення новинок тощо);

- *маркетинг* (тут можна оцінювати якість товарів/послуг (як цю якість оцінюють споживачі), популярність марки, повноту асортименту, рівень цін, ефективність реклами, репутацію підприємства, ефективність вживаної моделі збуту, асортимент пропонуванних додаткових послуг, кваліфікацію обслуговуючого персоналу). Заповнюється табл. 3.2. Зі всього списку сильних і слабких сторін підприємства необхідно вибрати найважливіші (найсильніші і найслабкіші сторони) і записати їх у відповідні поля матриці SWOT-аналізу.

Приклад визначення сильних і слабких сторін підприємства [17]

Параметр оцінювання	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
Організація	Високий рівень кваліфікації керівних співробітників підприємства	Низька зацікавленість рядових співробітників у розвитку підприємства
Виробництво	Висока якість товарів, що випускаються. Перевірений і надійний постачальник комплектуючих	Високий ступінь зносу устаткування – до 80 % по окремих групах. Собівартість продукції на 10 % вище, ніж в основних конкурентів
Інше

Етап 2. Визначення ринкових можливостей і загроз.

Другий крок SWOT-аналізу — це оцінювання ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію зовні підприємства – побачити можливості і загрози. Методика визначення ринкових можливостей і загроз практично ідентична методиці визначення сильних і слабких сторін підприємства.

За основу можна взяти такий список параметрів:

- *чинники попиту* (тут доцільно взяти до уваги місткість ринку, темпи його зростання або скорочення, структуру попиту на продукцію підприємства тощо);

- *чинники конкуренції* (слід урахувати кількість основних конкурентів, наявність на ринку товарів-замінників, висоту бар'єрів входу на ринок і виходу з нього, розподіл ринкових часток між основними учасниками ринку тощо);

- *чинники збуту* (необхідно надати увагу кількості посередників, наявності сіток розподілу, умовам поставок матеріалів і комплектуючих тощо);

- *економічні чинники* (враховується курс гривні (долара, євро), рівень інфляції, зміна рівня доходів населення, податкова політика держави тощо);

- *політичні і правові чинники* (оцінюється рівень політичної стабільності в країні, рівень правової письменності населення, рівень законослухняності, рівень корумпованості влади тощо);

- науково-технічні чинники (звичайно береться до уваги рівень розвитку науки, ступінь упровадження інновацій (нових товарів, технологій) у промислове виробництво, рівень державної підтримки розвитку науки тощо);

- соціально-демографічні чинники (слід урахувати чисельність і статеву та вікову структури населення регіону, у якому працює підприємство, рівень народжуваності і смертності, рівень зайнятості населення тощо);

- соціально-культурні чинники (звичайно враховуються традиції і система цінностей суспільства, існуюча культура споживання товарів і послуг, наявні стереотипи поведінки людей і т. ін.);

- природні та екологічні чинники (ураховується кліматична зона, у якій працює підприємство, стан навколишнього середовища, ставлення громадськості до захисту навколишнього середовища тощо);

- міжнародні чинники (серед них ураховується рівень стабільності у світі, наявність локальних конфліктів тощо).

Далі знову ж таки заповнюється таблиця (табл. 3.3). Необхідно вибрати зі всього списку можливостей і загроз найважливіші і занести їх у відповідні поля матриці SWOT-аналізу. У заповненій матриці SWOT-аналізу видно повний перелік основних сильних і слабких сторін підприємства, а також тих, що відкривають перед підприємством перспективи, і тих, що загрожують йому небезпекою.

Таблиця 3.3

Приклад визначення ринкових можливостей і загроз [17]

Параметр оцінювання	Можливості	Загрози
Конкуренція	Підвищилися бар'єри входу на ринок: з цього року необхідно одержувати ліцензію на заняття певним видом діяльності	Цього року очікується вихід на ринок крупної іноземної компанії-конкурента
Збут	На ринку з'явилася нова роздрібна сітка, яка зараз вибирає постачальників	З цього року наш найбільший оптовий покупець визначає постачальників за результатами тендеру
Інше

Етап 3. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку.

Простежити співвідношення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою певної матриці (рис. 3.3).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1. 2. і т. ін.	Загрози 1. 2. і т. ін.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рис. 3.3. Матриця співвідношення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу [57]

На перетинах окремих складових груп чинників формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх необхідно враховувати надалі при розробленні стратегій певного типу [57]:

- поле СіМ — потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямі реалізації шансів зовнішнього оточення;

- поле СіЗ — передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

- поле СлМ — розроблення стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

- поле СлЗ — іноді називають «кризовим полем», тому що тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства.

Зіставлення сильних і слабких сторін з ринковими можливостями і загрозами дозволяє відповісти на питання, що стосуються подальшого розвитку бізнесу (табл. 3.4).

Матриця SWOT-аналізу [17]

	Можливості 1. Поява нової роздрібної мережі. 2. Інше	ЗАГРОЗИ 1. Поява крупного конкурента. 2. Інше
Сильні сторони 1. Висока якість продукції. 2. 3. Інше	1. Як скористатися можливостями? Спробувати увійти до постачальників нової мережі, зробивши акцент на якості нашої продукції	2. За рахунок чого можна знизити загрози? Утримати наших покупців від переходу до конкурента, проінформувавши їх про високу якість нашої продукції
Слабкі сторони 1. Висока собівартість продукції. 2. 3. Інше	3. Що може перешкодити скористатися можливостями? Нова мережа може відмовитися від закупівель нашої продукції, оскільки наші оптові ціни вище, ніж у конкурентів	4. Які найбільші небезпеки для підприємства? Конкурент, що з'явився, може запропонувати ринку продукцію, аналогічну нашій, за більш низькими цінами

Заповнивши таку матрицю, можна побачити результат:

- визначено основні напрями розвитку підприємства;
- сформульовано основні проблеми підприємства, що підлягають найшвидшому вирішенню для успішного розвитку бізнесу.

Підсумкові показники SWOT-аналізу використовуються в стратегічному і тактичному плануванні діяльності підприємства.

3.4. Методичні положення проведення зведеного SWOT-аналізу

Одним з найпопулярніших методів стратегічного аналізу (як і зазначалось у підрозд. 3.3), який дозволяє побудувати стратегічний баланс, виконати діагностику протистояння підприємств-конкурентів і проаналізувати можливі стратегії поведінки будь-якого суб'єкта

господарювання в ринковому середовищі, є дійсно SWOT-аналіз. Він спрямований на визначення (у загальних рисах) корпоративної стратегії компанії з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно [50].

На практиці застосовується кілька різних форм проведення SWOT-аналізу [109]:

1) експрес-SWOT-аналіз – вид якісного аналізу, що найчастіше зустрічається (через простоту проведення) і дозволяє визначити, які сильні сторони суб'єкта господарювання допоможуть боротися з загрозами (а які слабкі сторони завадять це робити) і як використовувати можливості зовнішнього середовища. Цей вид аналізу люблять показувати в деяких бізнес-школах, оскільки схема його проведення має безперечні переваги: вона дуже наочна і проста. Однак на практиці ця методика має недоліки: у пунктах усіх клітинок таблиці потрапляють тільки найочевидніші чинники, і навіть при цьому частина них зникає з перехресної матриці, оскільки не може бути використана;

2) зведений SWOT-аналіз, у якому подано основні показники, які характеризують діяльність суб'єкта господарювання в поточний момент і намічають перспективи майбутнього розвитку. Тому його слід робити не «до» і не «замість», а тільки після проведення всіх інших видів стратегічного аналізу. Перевагою такої форми проведення аналізу є те, що він дозволяє в деякому наближенні кількісно оцінити ті чинники, які були виявлені (навіть у тих випадках, коли об'єктивної інформації про ці чинники в суб'єкта господарювання немає). Ще однією перевагою є можливість (на основі проведення всіх видів стратегічного аналізу) відразу перейти до вироблення стратегії і розробити комплекс заходів, необхідних для досягнення стратегічних цілей.

Очевидним недоліком є більш складна процедура проведення аналізу (при стратегічних сесіях, у яких бере участь топ-менеджмент суб'єкта господарювання, вона може зайняти один-два дні залежно від глибини розрахунку чинників);

3) змішаний SWOT-аналіз за ознакою часу – це спроба поєднати першу і другу форму ведення аналізу. Для цього попередньо проводяться як мінімум основні три види стратегічного аналізу (зазвичай це STEP-аналіз, аналіз за моделлю «п'ять сил» Портера і аналіз внутрішнього середовища за однією з методик). Потім всі чинники об'єднуються в загальні таблиці, з яких формується перехресна матриця (як в експрес-формі). Кількісне оцінювання чинників зазвичай не проводиться. Перевагою цієї форми є глибина аналізу.

Ураховуючи особливості функціонування багатoproфільних підприємств (до яких можна віднести й АТ «Укрзалізниця») та агресивність мезо- та макросередовища, вважаємо за доцільне застосовувати для зазначених суб'єктів господарювання зведений SWOT-аналіз з урахуванням типу ринку. Перевагою запропонованого підходу є проведення стратегічного аналізу і можливість співцінювати зовнішні та внутрішні чинники одразу для декількох ринків збуту (рис. 3.4) і виробляти майбутні стратегічні дії залізничної галузі, базуючи їх на споріднених чинниках.

Це сприятиме підвищенню ефективності стратегічних рішень та дасть можливість якісно підійти до процесу вироблення корпоративної стратегії і стратегій за бізнес-напрямами, необхідних для завоювання встановлених стратегічних цілей одразу на декількох ринках.

Наприклад, наразі стратегічні дії залізничного транспорту перш за все слід сконцентрувати на подоланні техніко-технологічної відсталості залізничного транспорту України, підвищенні якості транспортних послуг, визначенні дієвих напрямів забезпечення їхньої ефективності.

Встановлено, що сьогодні одним з найрозповсюдженіших методів стратегічного аналізу, який дозволяє побудувати стратегічний баланс, і проаналізувати можливі стратегії поведінки залізничного транспорту в ринковому середовищі, є SWOT-аналіз. Він спрямований на визначення загальної корпоративної стратегії з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно.

На практиці застосовується декілька різних форм проведення SWOT-аналізу: експрес-SWOT-аналіз, зведений SWOT-аналіз і змішаний SWOT-аналіз за ознакою часу. З метою забезпечення комплексного підходу до вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту України запропоновано як базовий інструмент обґрунтування стратегічних дій залізничного транспорту використовувати зведений SWOT-аналіз, що побудовано з урахуванням типу ринку.

Перевагою цього методу проведення стратегічного аналізу є можливість одночасного співставлення оцінки зовнішніх і внутрішніх чинників для декількох ринків збуту транспортно-логістичних послуг і здійснювати майбутні стратегічні дії залізничної галузі, враховуючи споріднені чинники впливу. Це сприятиме підвищенню швидкості та ефективності стратегічних рішень, а також дасть можливість якісно підійти до процесу вироблення корпоративної стратегії розвитку залізничного транспорту і стратегій за бізнес-напрямами, необхідних для досягнення встановлених стратегічних орієнтирів розвитку галузі одразу на декількох ринках транспортних послуг.

Зовнішнє середовище залізничного транспорту

Можливості міжнародного ринку вантажних перевезень	Загрози міжнародного ринку вантажних перевезень	Можливості вітчизняного ринку вантажних перевезень	Загрози вітчизняного ринку вантажних перевезень
зростання обсягів світової торгівлі та обсягів міжнародних транспортних перевезень	поява та активний розвиток нових альтернативних транспортних маршрутів, що пролягають в обхід території України	розвиток внутрішнього ринку вантажних перевезень	макроекономічна нестабільність у державі
розвиток мережі міжнародних транспортних коридорів	посилення конкуренції із залізничним транспортом країн Євразійського континенту	підтримки вантажних перевезень з метою зростання надходжень до бюджету	посилення конкуренції на внутрішньому ринку з боку автомобільного транспорту
залучення іноземних інвесторів у розбудову та модернізацію вітчизняної залізничної системи	високі вимоги споживачів міжнародних транспортних послуг до рівня їх якості	розширення зв'язків із підприємствами-постачальниками продукції для потреб галузі	низькі темпи проведення реформ
розвиток міжнародного стратегічного співробітництва	недостатність нормативно-правового забезпечення	розвиток науково-технологічного співробітництва з вітчизняними науково-дослідними організаціями	зростання цін на паливно-енергетичні ресурси
зростання обсягів інтермодальних і контейнерних перевезень	високий рівень науково-технічного розвитку залізничного транспорту інших держав	розмежування вантажного та пасажирського руху	зниження інвестиційної привабливості галузі, відтік інвесторів
розширення меж та обсягу експорту транспортних послуг	зростання рівня регіоналізації та інтернаціоналізації країн без участі часті зміни політичних факторів	перегляд нормативно-правової бази, що регламентує функціонування галузі та тарифоутворення в ній	недостатність нормативно-правового забезпечення розвитку галузі
Сильні сторони залізничного транспорту України на міжнародному ринку вантажних перевезень	співробітництва відносно України з боку інших держав	Сильні сторони залізничного транспорту України на вітчизняному ринку вантажних перевезень	погіршення фінансово-економічного стану вантажовласників
відносно низький тариф на залізничні транзитні перевезення	Слабкі сторони залізничного транспорту України на міжнародному ринку вантажних перевезень	часті зміни керівників вищої ланки управління галузі	високі темпи технологічних змін
досить високі позиції в рейтингу глобальної конкурентоспроможності	невисока якість транспортно-логістичних послуг	великий досвід роботи на внутрішньому ринку вантажних перевезень	
достатній рівень потенціалу для зростання контейнерообороту на вітчизняному залізничному транспорті за всіма напрямками транзиту	недостатня система мотивації праці та низький рівень продуктивності праці	наявність висококваліфікованої робочої сили та соціальна спрямованість галузі	неадекватне використання інтелектуального потенціалу галузі
наявні діючі, техніко-технологічні можливості для безперешкодного переходу на іншу ширину колії	нефективне використання інтелектуального потенціалу галузі	достатній рівень безпеки та екологічності перевезень	недостатня система інформаційного забезпечення процесу перевезень
розгалужена інфраструктура, що дозволяє охопити всі напрямки міжнародних перевезень	низький рівень інвестиційного обслуговування вантажовласників	низький тариф на перевезення вантажів у міжнародному сполученні	техніко-технологічна відсталість залізничної інфраструктури
	висока енерго- та ресурсомісткість експлуатаційної діяльності	стабільне та масове перевезення вантажів порівняно з іншими видами транспорту	недостатня система мотивації праці та низький рівень продуктивності праці
	низький рівень сервісного обслуговування вантажовласників	високорозгалужена інфраструктура, що дозволяє охопити всі регіони держави	низький рівень інвестиційного забезпечення
	недостатність міжнародних перевезень		висока енерго- та ресурсомісткість експлуатаційної діяльності

Внутрішнє середовище залізничного транспорту

Рис. 3.4. Можливості та загрози, сильні і слабкі сторони діяльності залізничного транспорту для двох ринків вантажних перевезень АТ «Укрзалізниця» [50]

Контрольні питання до розділу 3

1. Наведіть етапи аналізу галузі.
2. Що являє собою стратегічна група конкурентів?
3. Які критерії визначення привабливості галузі як зараз, так і в стратегічному періоді?
4. Розкрийте зміст стратегічного аналізу середовища підприємства.
5. У чому полягають завдання стратегічного аналізу середовища?
6. У чому полягають переваги SWOT-аналізу?
7. Розкрийте особливості застосування SWOT-аналізу як методу діагностики протистояння підприємств-конкурентів.
8. У чому полягають особливості методичних положень проведення зведеного SWOT-аналізу?
9. Що є основою для підвищення ефективності стратегічних рішень?

РОЗДІЛ 4

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства

Діагностика конкурентоспроможності підприємства є одним з головних етапів економічної діагностики.

Одним із основних підходів для визначення конкурентоспроможності підприємства є підхід, який базується на теорії конкурентної переваги, розробленої М. Портером. За його теорією, існує п'ять рушійних сил конкуренції: проникнення на ринок і в галузь нових конкурентів; загроза появи на ринку товарів-замінників, вироблених за іншою технологією; обмежені можливості покупців; невичерпні можливості виробників; постійне змагання між домінуючими та новими підприємствами [21].

Дія кожної конкурентної сили непередбачувана, тому має бути визначена, а конкурентоспроможності підприємства може бути забезпечена у випадку присутності на ринку двох і більше підприємств, що виготовляють ідентичну продукцію. Вона розглядається як відносна категорія, виявити яку можна тільки порівнянням підприємств між собою як у масштабі країни, так і масштабі світового ринку. Відповідно до такого підходу конкурентоспроможність підприємства визначається як:

- перевага підприємства відносно інших підприємств галузі як на внутрішньому ринку, так і міжнародному;
- характеристика, яка відображує відмінності процесу розвитку певного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності;
- здатність підприємства виготовити товар, який буде відповідати вимогам споживачів у необхідній кількості, у встановлені терміни та на умовах постачання, які будуть більш вигідні, ніж у конкурентів.

Інший підхід – системний – заснований на вивченні процесів, які відбуваються на підприємстві та його взаємодії з зовнішнім середовищем. Конкурентоспроможність підприємства розглядається як система взаємодіючих чинників, яка характеризує ступінь використання потенціалу підприємства та утримання протягом певного періоду часу своїх конкурентних переваг. Саме тому

відповідно до цього підходу під конкурентоспроможністю розуміють не тільки ефективність, але й динаміку пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища, здатність ефективно розпоряджатися власними та позиковими коштами в умовах конкурентного ринку [18].

Об'єднуючи наведені вище підходи під конкурентоспроможністю підприємства, слід розуміти, як здатне підприємство діяти в умовах ринкових відносин та одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.

Існують також і визначення терміну конкурентоспроможності з *позицій різних суб'єктів господарювання*. Так, під конкурентоспроможністю, з позиції споживачів, слід розуміти здатність задовольняти потреби споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що мають конкурентні переваги над визначеним набором параметрів.

З позиції конкурентів, конкурентоспроможність підприємства виступає як здатність виробляти продукцію, яка буде відповідати вимогам ринку та створювати необхідні умови для зростання конкурентних переваг.

Для інвесторів конкурентоспроможність підприємства – це здатність використовувати ресурси підприємства для розвитку та розширення ринків збуту, збільшення ринкової вартості підприємства.

Показником, який дає відносну характеристику здатності підприємства протистояти конкурентам на ринку в період, що аналізується, є рівень конкурентоспроможності підприємства.

В економічній літературі виділяють такі види конкуренції: функціональна, видова та предметна.

Функціональна конкуренція має місце у випадку, коли одна потреба може бути задоволена різними шляхами [23].

Видова – визнана існуванням продукції, яка задовольняє одну потребу, але відрізняється своїми характеристиками [24].

Предметна – характеризується випуском однакової продукції (товари-замінники, товари-субститути) різними підприємствами [23].

Існують такі методи проведення конкурентної боротьби [21]:

- *цінова конкуренція* – конкуренція, яка здійснюється за допомогою зменшення цін;

- *нецінова конкуренція* – конкуренція, яка здійснюється за допомогою покращення якості продукції та умов продажу при невідомих цінах.

4.2. Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства – це перш за все аналіз результатів його боротьби з конкурентами. Такий прогноз можна отримати на основі зіставлення чинників конкурентоспроможності підприємства, що оцінюється [18].

Набір чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, є настільки суттєвими і своєрідними, що не існує єдиної методики збору даних щодо їх обробки та ідентифікації для ухвалення відповідних рішень. Разом з тим досить велике коло таких чинників змушує приділяти особливу увагу на так звані конкурентні переваги підприємства, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами.

Чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, можуть бути [40]:

- базовими або похідними (другорядними);
- загальними або спеціалізованими;
- зовнішніми або внутрішніми;
- матеріальними або віртуальними;
- стратегічними або тактичними;
- технічними, економічними, організаційними, психологічними, природно-кліматичними, реалізованими на одній стадії життєвого циклу або на декількох і т. д (рис. 4.1).

До базових чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна віднести [18]:

- природні (кліматичні умови, географічне положення);
- демографічні;
- некваліфіковану та малокваліфіковану робочу силу;
- наявність тих чи інших ресурсів.

Такі чинники підприємство має з моменту створення та потребує порівняно невеликих капітальних вкладень. Конкурентні переваги, засновані лише на цих чинниках, є неміцними, оскільки їхнє значення суттєво зменшується за рахунок вседоступності та скорочення потреби в них.

Наприклад, вигідні кліматичні умови, можливість залучення малокваліфікованої дешевої робочої сили є досить ненадійними чинниками для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

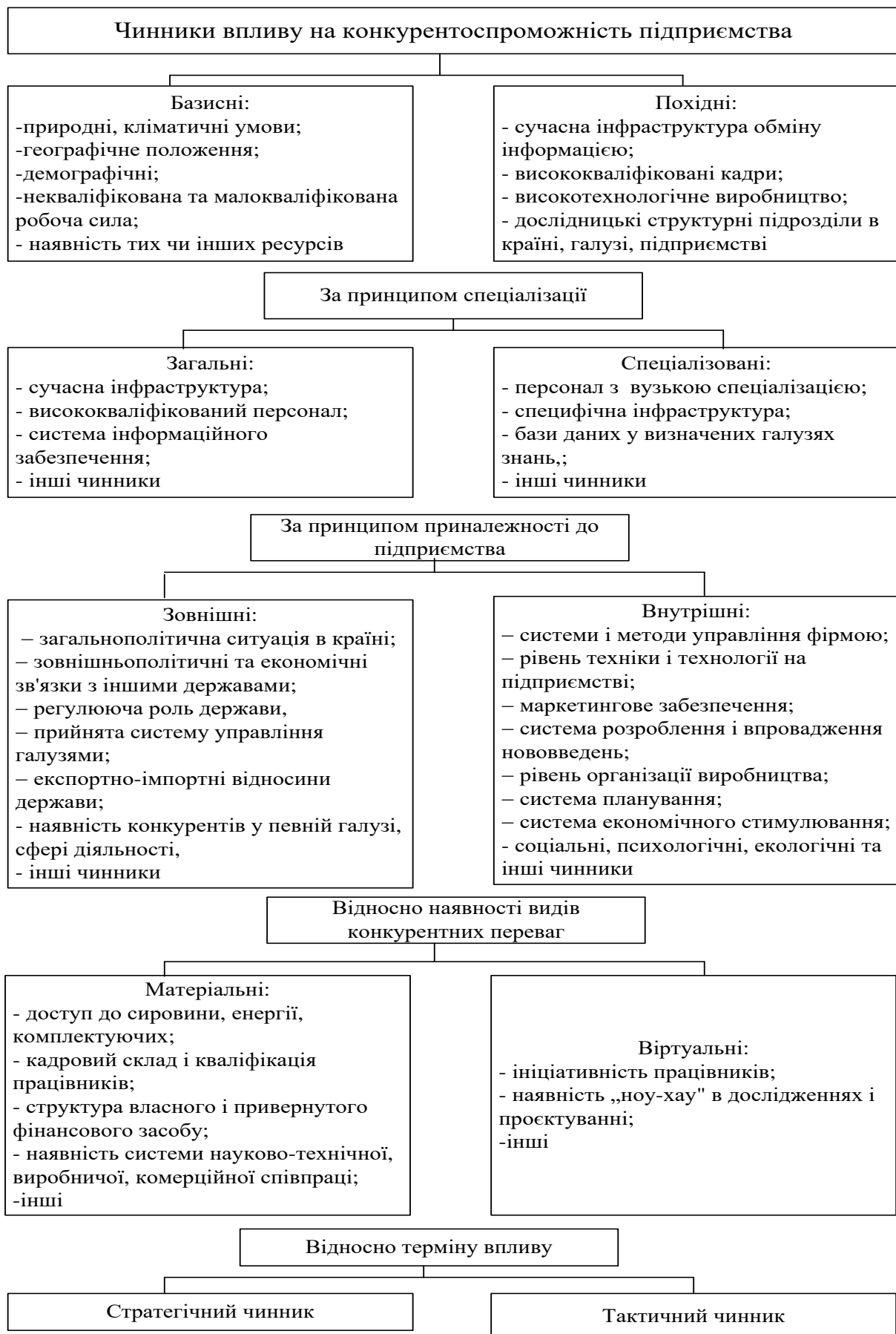


Рис. 4.1. Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства [18]

Для конкурентоспроможності більше значення мають похідні чинники, оскільки вони забезпечують конкурентні переваги високого порядку. До них слід віднести [46]:

- сучасну інфраструктуру обміну інформацією;
- висококваліфіковані кадри;
- високотехнологічне виробництво;
- дослідницькі структурні підрозділи в країні, галузі, підприємстві.

Слід зазначити, що такі чинники не поширені їх важко придбати на ринку, вони є неодмінною умовою при розробленні продукції, і для їхнього розвитку необхідні значні та тривалі вкладення капіталу.

За принципом спеціалізації чинники конкурентоспроможності поділяються [17]:

- на загальні: сучасна інфраструктура, висококваліфікований персонал, система інформаційного забезпечення та інші;
- спеціалізовані: персонал з вузькою спеціалізацією, специфічна інфраструктура, бази даних у визначених галузях знань та інші.

Загальні чинники дають конкурентні переваги обмеженого характеру, які легко отримати конкурентам або можна обійти, у той час як спеціалізовані утворюють ґрунтовну і довгострокову основу для конкурентних переваг.

Спеціалізовані чинники є менш розповсюдженими, вони потрібні для більш досконалих видів конкурентної боротьби, що робить їх невід'ємною умовою відновлення та потребує більш спрямованого і ризикованого фінансування.

Найбільш розповсюдженою класифікацією чинників, що впливають на конкурентоспроможність, є класифікація з *позиції приналежності до підприємства*: внутрішні та зовнішні.

Зовнішні чинники – це чинники, вплив на які з боку підприємства неможливий або обмежений. До них можна віднести [57]:

- загальнополітичну ситуацію в країні;
- зовнішньополітичні та економічні зв'язки з іншими державами;
- регулюючу роль держави;
- прийняту систему управління галузями;
- експортно-імпортні відносини держави;
- наявність конкурентів у певній галузі, сфері діяльності;
- розроблення і реалізацію програм у пріоритетних сферах економіки;
- раціональне розміщення продуктивних сил;
- наявність (або відсутність) джерел сировини в країні;

- загальний рівень техніки і технології в країні;
- ступінь і випереджальний темп розвитку фундаментальних і прикладних досліджень;
- розвиток спеціалізації і концентрації виробництва;
- розвиток індустрії ділових послуг;
- існуючу систему управління промисловістю;
- цивільне і трудове законодавство;
- наявність (або відсутність) антимонопольного законодавства;
- інші чинники впливу.

Усі перераховані чинники взаємодоповнюють один одного, але іноді можуть діяти в протилежних напрямках. Кожен з них може виявити вирішальний вплив на конкурентоспроможність підприємства, який буде відбуватися залежно від дій та інших чинників.

Внутрішні чинники – це чинники, вплив яких на конкурентоспроможність цілком або частково залежить від самого підприємства. До них належать [57]:

- системи і методи управління фірмою;
- рівень техніки і технології на підприємстві;
- маркетингове забезпечення;
- система розроблення і впровадження нововведень;
- рівень організації виробництва;
- система планування;
- система економічного стимулювання;
- соціальні, психологічні, екологічні й інші чинники.

Слід зазначити, що між внутрішніми та зовнішніми чинниками існує тісний взаємозв'язок. Так, зовнішні чинники, як правило, обумовлюють внутрішні. Іноді важко провести між ними межу і виділити вплив кожного з них, але внутрішні чинники визначають насамперед конкурентоспроможність підприємства, а зовнішні – його конкурентостійкість.

Також чинники впливу на конкурентоспроможність відносно *наявності видів конкурентних переваг* можна поділити [18]:

- на матеріальні – засновані на «перевагах у ресурсах»;
- віртуальні – засновані на «перевагах в умінні».

Рівень переваг у ресурсах може визначатися:

- доступом до сировини, енергії, комплектуючих;
- кадровим складом і кваліфікацією працівників;
- структурою власного і привернутого фінансового засобу;
- наявністю системи науково-технічної, виробничої, комерційної співпраці.

Переваги в умінні обумовлюються ефективністю роботи всіх функціональних підрозділів, ініціативністю працівників, наявністю «ноу-хау» у дослідженнях і проектуванні і т. ін.

Тактичний чинник конкурентоспроможності підприємства – це компонент зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, за яким воно випереджає або випереджатиме в найближчий період (не більше одного року) підприємства-конкуренти.

Стратегічний чинник конкурентоспроможності підприємства – це компонент зовнішнього або внутрішнього його середовища, за яким воно може випереджати конкуруючі підприємства після виконання в перспективі конкретних умов, які визначають перевагу аналізованого чинника підприємства порівняно з конкурентами.

Чинники маркетингу, які обумовлюють напрями конкурентних переваг, а саме переваги у своєчасному втіленні маркетингу в принципах і функціях управління, якісному задоволенні потреб і вимог споживачів, створенні комунікаційної системи, адекватної завданням підвищення конкурентоспроможності підприємства. До таких чинників можна віднести [57]:

- створення ефективної системи розподілу і збуту продукції;
- цільове використання можливостей маркетингу для формування конкурентних переваг на вирішальних напрямках діяльності підприємства;
- створення системи ефективного стимулюючого впливу на інтереси споживачів і посередників.

Для ефективного функціонування підприємства необхідно постійно працювати над чинниками підвищення конкурентоспроможності. Насамперед *система управління* має бути здатною на практиці реалізувати проведену стратегію конкуренції, тобто обґрунтувати, запропонувати і впровадити стратегічні задуми в повсякденну практику. При цьому, необхідно правильно вибрати місце, час, ключові напрями дій, які забезпечать конкурентні переваги. До таких ключових напрямів можна віднести раціоналізацію відносин з постачальниками, розроблення конкурентоспроможної продукції, ефективне просування її на ринку, підвищення конкурентоспроможності мережі реалізації продукції і сфери послуг, розвиток організаційних структур управління в умовах конкуренції та інше. Особливого значення вони набувають при ускладненні управління і підвищенні рівня ризику в ухваленні рішень. Крім того, з розвитком теорії і методики щодо цієї проблеми досліджуються питання оснащення менеджерів-маркетологів і керівників інструментарієм для підготовки і ухвалення рішень про

взаємодію з конкурентами. Створюються передумови поліпшення якості подібних рішень.

Інтелектуальні технології створюють наукову основу для підвищення рівня відповідності системи управління характеру ринкової конкуренції. Метою та змістом цих технологій має бути забезпечення переваг над конкурентами, що створює умови для вирішення такої важливої проблеми, як підвищення підприємством конкурентоспроможності продукції, яка випускається. Науковою базою формування конкурентних переваг є методологічні підходи, сформовані в рамках теорії конкуренції.

4.3. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку

Діагностика конкурентоспроможності підприємства – це в першу чергу визначення переваг певного підприємства порівняно з конкурентами, оцінювання місткості ринку, розрахунок ринкових часток і т. п.

Аналіз існуючих методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства дозволив поділити їх на такі групи [18]:

1. Найбільш розповсюдженим підходом для оцінювання конкурентоспроможності підприємства є **оцінювання конкурентоспроможності на основі міжнародного поділу праці**. Відповідно до такого підходу основною передумовою для отримання підприємством міцних конкурентних позицій на ринку є наявність порівняльних переваг, які дозволять забезпечити більш низькі витрати на виробництво, ніж у підприємств-конкурентів.

Недоліками такої методики є те, що:

- використання оцінювання витрат виробництва як критерію не дає можливості об'єктивно оцінити конкурентні позиції підприємства;

- нема можливості оцінити рівень ефективності процесу адаптації виробництва до умов зовнішнього середовища.

2. Більш повну оцінку конкурентоспроможності підприємства дозволяють одержати **методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції**. Відповідно до цієї теорії більш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкраще організовано виробництво і збут продукції, ефективне управління фінансами. Прикладом такого підходу є методика консультаційної американської фірми «D and V». Предметом аналізу за цим підходом є три групи показників:

1) показники, що відображують ефективність виробничо-збутової діяльності підприємств: відношення чистого прибутку до чистої вартості матеріальних активів, відношення чистого прибутку до чистого оборотного капіталу;

2) показники, що характеризують стан виробничої сфери підприємства, – в основному інтенсивність використання основного і оборотного капіталу: відношення чистих продажів до чистої вартості матеріальних активів, відношення чистих продажів до чистого оборотного капіталу, відношення чистих продажів до вартості матеріально-виробничих запасів, відношення основного капіталу до вартості матеріальних активів, відношення матеріально-виробничих запасів до чистого оборотного капіталу;

3) показники, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємств: відношення оборотного капіталу до поточного боргу, період оплати поточних рахунків, відношення поточного боргу до вартості матеріальних активів, відношення загального боргу до вартості матеріальних активів, відношення поточного боргу до вартості матеріально-виробничих запасів, відношення довгострокових зобов'язань до чистого оборотного капіталу.

Перевагою цього методу є використання показників, що дозволяють проводити аналіз роботи підприємства і робити висновки про різні сторони його господарської діяльності. Але метод має і недоліки:

- він не враховує диференціацію важливості окремих показників в оцінюванні, що може призвести до неоднозначності думок про конкурентоспроможність;

- використання великої кількості показників, що нерідко дублюють один одного, ускладнює проведення аналізу ситуації;

- у методі не враховуються прямі показники конкурентоспроможності товару – якість і ціна. Використання непрямих показників характеризує швидше ефективність організації і функціонування системи збуту і просування товару, ніж його реальну конкурентоспроможність.

3. *Відповідно до методів, заснованих на теорії рівноваги підприємства і галузі*, під рівновагою розуміється такий стан, у якому у виробника відсутні стимули для переходу в інший стан. Як показники, які аналізуються, виступають відсоткові ставки по кредитах; відносна вартість устаткування, що закупляється; відносні ставки заробітної плати; відносна вартість матеріальних ресурсів. Чим нижчі показники відносної вартості чинників виробництва в конкретного виробника порівняно з конкурентами, тим міцнішими

вважаються його конкурентні позиції і вищим рівень конкурентоспроможності. Недоліком цих методів є те, що він відображує об'єктивно сформовані умови роботи підприємства і не враховує вплив чинників внутрішнього середовища.

4. Основною тезою в *методах оцінювання конкурентоспроможності підприємства, заснованих на теорії якості продукції*, є те, що чим вища конкурентоспроможність продукції, тим буде вищою конкурентоспроможність підприємства. Як показник, який оцінює конкурентоспроможність продукції, виступає співвідношення таких характеристик, як ціна та якість. Найбільш конкурентоспроможною буде та продукція, яка матиме оптимальне співвідношення ціни і якості. Чим вища різниця між споживчою цінністю товару для покупця і ціною, яку він за нього платить, тим вищий запас конкурентоспроможності товару, частка споживача [57].

Перевагою цього методу є те, що він враховує найважливіший критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, продукції. Недолік – дозволяє отримати обмежене уявлення про переваги і недоліки в роботі підприємства, оскільки конкурентоспроможність підприємства ототожнюється з конкурентоспроможністю продукції.

5. Теоретичною основою *матричних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства* є концепція життєвого циклу продукції і технології. Однією з переваг таких методів є те, що вони дозволяють досліджувати розвиток процесів конкуренції в часі. Основними матричними методами оцінювання конкурентоспроможності підприємства є [17]:

- метод Бостонської консалтингової групи (БКГ);
- метод МакКінсі або Шелл;
- метод консалтингової фірми «Артур Д. Літл» (АДЛ).

Так, наприклад, матричний метод, розроблений Бостонською консалтинговою групою, має в основі аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу товару (послуги). Сутність оцінювання полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі – темпи зростання/скорочення кількості продажів у лінійному масштабі; по вертикалі – відносна частка товару/послуги на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, які займають значну частку на швидкозростаючому ринку.

До переваг такого методу можна віднести таке: за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінювання; модель

використовується для дослідження взаємозв'язку між діловими одиницями, що входять в організацію, а також їхніх довгострокових цілей; модель може бути основою для аналізу різних стадій розвитку ділової одиниці (бізнесу) і відповідно до аналізу відмінності її потреб на різних етапах розвитку.

Недоліками методу є виключення проведення аналізу причин і ускладнення розроблення управлінських рішень; надмірна увага до потоків готівки, тоді як для організації не менш важливим показником є ефективність інвестицій.

6. Найпоширенішим методом проведення економічної діагностики є **SWOT-аналіз**, при якому ринкові можливості і загрози (зовнішнє середовище) зіставляються з сильними і слабкими сторонами діяльності конкретного підприємства (внутрішнє середовище).

SWOT – це аббревіатура слів Strengths (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (сприятливі можливості) і Threats (загрози). Внутрішнє середовище підприємства висвітлюється в S і W, а зовнішнє – в O і T [11].

Для діагностики конкурентоспроможності підприємства особливе значення мають сильні сторони, саме на них будується досягнення конкурентних переваг. Проте підвищенню конкурентоспроможності сприяє також ліквідація слабких сторін. Особливе значення має ідентифікація відмітних переваг, оскільки вони дають підприємству шанс використовувати ринкові сприятливі обставини, створюють конкурентні переваги на ринку.

Далі виконується аналіз поєднання сильних і слабких сторін підприємства з загрозами і можливостями, які генеруються зовнішнім середовищем (підрозд. 3.3). Оцінювання здійснюється за шкалою від 1 до 4 балів. Вона характеризує ступінь впливу сильних і слабких сторін діяльності підприємства на перспективи використання існуючих можливостей і протидії загрозам.

7. **Аналітичний метод** оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку передбачає побудову матриці конкурентоспроможності (табл. 4.1).

Інтегрований (груповий) факторний показник (I_i) кожного з підприємств-постачальників товару визначається як добуток параметричної одиничної експертної оцінки підприємства-постачальника товару (g_i) і рангу аналізованого чинника (R_i) за формулою [18]

$$I_i = g_i \times R_i. \quad (4.1)$$

Матриця оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку [18]

Систематизуючий чинник конкурентоспроможності	Параметрична одинична оцінка підприємства-постачальника товару (g_i)						Ранг чинника (R_i)	Інтегрований (груповий) факторний показник підприємства-постачальника товару (I_i)					
	1	2	3	4	5	..		1	2	3	4	5	..
Положення на ринку													
Товар													
Виробничий потенціал													
Методи товароруку													
Можливості збуту													
Сумарна оцінка (S)	×						1,00						
Коефіцієнт конкурентоспроможності (KC)	×						×						

Сумарна оцінка (S_i) здійснюється за всіма (n) інтегрованими (груповими) факторними показниками для кожного з підприємств-постачальників товару на ринку (I_i) за формулою [18]

$$S_i = \sum_{i=1}^n I_i . \quad (4.2)$$

Коефіцієнт конкурентоспроможності (KC) дорівнюватиме одиниці для того підприємства, яке має найбільшу сумарну оцінку за всіма інтегрованими факторними показниками. Для інших підприємств він розраховуватиметься як відношення їхньої сумарної оцінки до максимального рівня сумарної оцінки підприємства-лідера.

Отже, конкурентоспроможність підприємства-лідера та інших підприємств визначатиметься зі співвідношення

$$\begin{cases} KC=1 \text{ для } S_{\max} \rightarrow \text{підприємство-лідер;} \\ KC = \frac{S_i}{S_{\max}} \rightarrow \text{інші підприємства.} \end{cases}$$

Також слід зауважити:

- підприємство, яке має показник конкурентоспроможності, що дорівнює 1 (одиниці), дотримується стратегії лідера;
- підприємство, яке має коефіцієнт конкурентоспроможності в межах від 0,9 до 1, дотримується стратегії ринкового послідовника;
- підприємство з коефіцієнтом конкурентоспроможності в межах від 0,5 до 0,9, дотримується стратегії ринкового претендента;
- підприємство, яке має інтервальну оцінку конкурентоспроможності менше 0,5, є ринковим новачком.

8. Графічний спосіб оцінювання подання рівня конкурентоспроможності підприємства вбачається в побудові багатокутника конкурентоспроможності на відповідній діаграмі, яка узагальнено зображена на рис. 4.2.

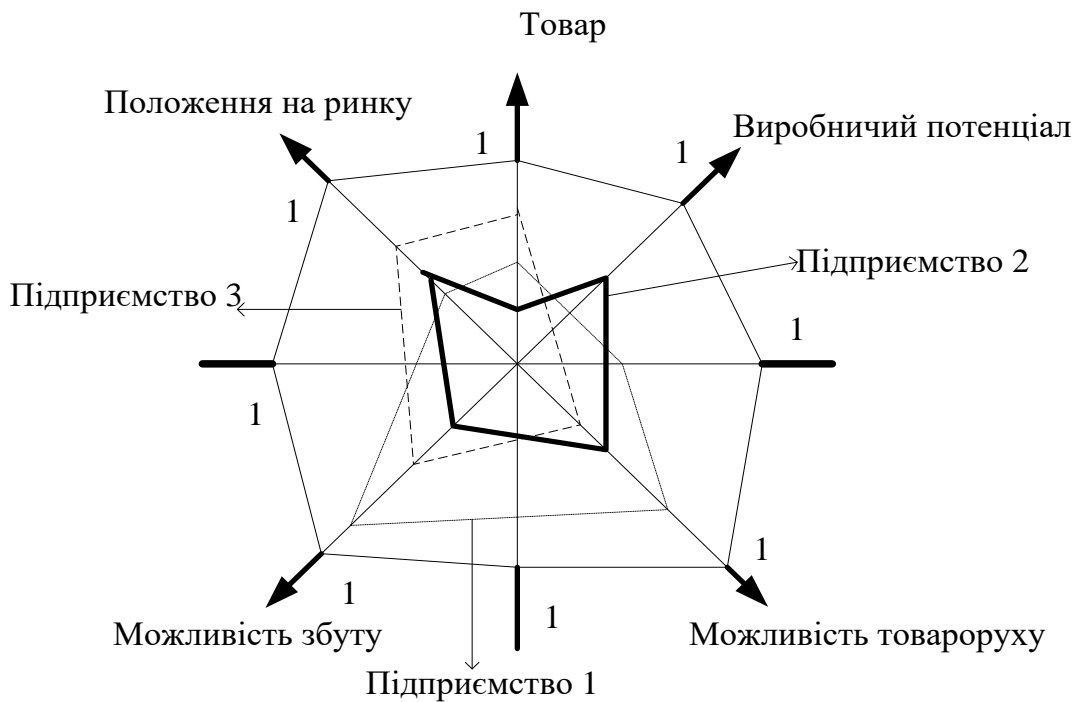


Рис. 4.2. Побудова багатокутника конкурентоспроможності [18]

Підприємству, яке має більший рівень конкурентоспроможності, буде відповідати багатокутник з максимальною площею (S_i). Якщо проводити осі, на яких позначаються рівні значень кожного з досліджуваних чинників (n) під рівними між собою кутами α_i (тобто питома вага кожного з факторів впливу є однаковою), то площу кожного багатокутника (S_i) можна обчислити за формулою

$$S_i = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n g_i g_{i+1} \sin \alpha_i, \quad (4.3)$$

де g_i – значення i -го інтегрованого факторного показника за кожним оцінюваним чинником підприємства.

Таким чином, застосування наведеної методики дозволить комплексно визначити конкурентоспроможність, що стане запорукою для вироблення ефективних управлінських рішень на підприємстві.

Контрольні питання до розділу 4

1. Розкрийте зміст конкурентоспроможності підприємства.
2. Які чинники впливають на конкурентоспроможність підприємства?
3. Назвіть і охарактеризуйте базові чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.
4. Який з підходів для оцінювання конкурентоспроможності підприємства є найбільш розповсюдженим?
5. Що є предметом аналізу під час використання методів, що базуються на теорії ефективної конкуренції?
6. У чому полягають особливості методів, заснованих на теорії рівноваги підприємства і галузі?
7. Розкрийте перевагу методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства заснованих на теорії якості продукції.
8. Які недоліки матричних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства?
9. Охарактеризуйте графічний спосіб оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 5

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Поняття конкурентоспроможності продукції підприємства

Важливим завданням розкриття конкурентоспроможності підприємства є визначення конкурентоспроможності його продукції. Можливості підприємства конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежать від конкурентоспроможності продукції та сукупності економічних методів ведення підприємством конкурентної боротьби.

У загальному випадку під *конкурентоспроможністю продукції* розуміють комплексний показник, що характеризує ступінь її здатності задовольняти вимоги споживачів на вільному й справедливому ринку більшою мірою, ніж аналогічні товари, які представлені на ринку, при збереженні або збільшенні реальних доходів виробника продукції [40].

Конкурентоспроможність визначається, з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями і, з іншого боку, цінами, що устанавлюються продавцями товарів. Але поєднувати обидва види конкурентних переваг важко, тому стратегія забезпечення конкурентоспроможності звичайно орієнтується або на низькі ціни, або на високу якість і задоволення потреб (інтересів) споживачів. Крім того, на конкурентоспроможність впливають мода, продажний і після продажний сервіс, реклама, імідж виробника, ситуація на ринку, коливання попиту та інші фактори.

Конкурентоспроможність товару (K) у загальному вигляді визначається відношенням корисного ефекту (E_k) до сумарних витрат, які включають витрати, пов'язані з придбанням та експлуатацією товару і називаються ціною споживання ($C_{\text{спож}}$) [18]:

$$K = \frac{E_k}{C_{\text{спож}}} \rightarrow \max. \quad (5.1)$$

Чим більше співвідношення, тим вища конкурентоспроможність товару.

Якщо конкурентоспроможність продукції – це її властивість, то **рівень конкурентоспроможності** – показник цієї властивості, що являє собою відносну характеристику здатності продукції

задовольняти вимоги конкретного ринку в аналізованому періоді краще порівняно з продукцією конкурентів.

Конкурентоспроможність оцінюється виходячи з сукупності основних техніко-економічних, якісних і вартісних показників, за якими відрізняється на ринку товар від товару-конкурента (аналога) як за ступенем відповідності певним потребам, так і витратами споживача на їх задоволення.

Розрізняють два критерії рівня конкурентоспроможності продукції [11]:

- апостеріорний;
- апріорний.

Апостеріорним (об'єктивним) критерієм рівня конкурентоспроможності продукції є відносна частка продажів (Bo_i) оцінюваної продукції порівняно з конкурентом:

$$Bo_i = \frac{M_o}{M_o + M_i}, \quad (5.2)$$

де M_o і M_i – рівень продажів оцінюваної продукції та i -го її аналога.

Апріорно (суб'єктивно) рівень конкурентоспроможності продукції можна оцінити як імовірність (Bo_i) того, що на цьому ринку довільний споживач, здійснивши покупку, віддасть перевагу цій продукції, а не i -му її конкуренту-аналогу. Імовірність (Bo_i) називають перевагою однієї продукції (оцінюваної) перед іншою продукцією (i -м її аналогом). Таку апріорну ймовірність можна одержати за допомогою експертних методів. При цьому кількісну оцінку (Bo_i) можна визначити двома способами [18]:

1. Кожний експерт оцінює перевагу (Bo_i) цієї продукції перед конкретним аналогом-конкурентом на цьому ринку в цей період. Потім оцінки зводять до середнього значення.

2. Кожний експерт визначає, якій продукції він віддав би перевагу, здійснивши покупку на цьому ринку в даний період. Числові значення (Bo_i) одержують у результаті узагальнення отриманих даних.

5.2. Чинники впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства

Критеріями оцінювання конкурентоспроможності продукції на ринку є чинники, які визначають його кон'юнктуру [37]:

- наявність споживачів певного виду продукції;

- кількість конкурентів, які випускають аналогічну продукцію;
- обсяги виробництва й реалізації продукції підприємств-конкурентів у цілому (ємність ринку) і кожного окремо взятого підприємства;
- важливість для конкурентів «панування» на тому сегменті ринку, який вже опанований чи планується до «завоювання»;
- основні напрями конкурентної боротьби на ринку;
- оцінювання стратегічної діяльності конкурентів (контроль за каналами збуту і діяльністю підприємств-постачальників з метою зниження рівня витрат);
- політика горизонтальної інтеграції (з метою виявлення можливостей проведення контролю та управління сектором певної галузі);
- розмаїття методів конкуренції (ціни, якість, технологічний рівень, дизайн продукції, сервісні послуги, імідж підприємства, бренд, товарний знак тощо);
- стабільність попиту на продукцію підприємства в кожному сегменті ринку.

Класифікація чинників впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства на ринку наведена на рис. 5.1.

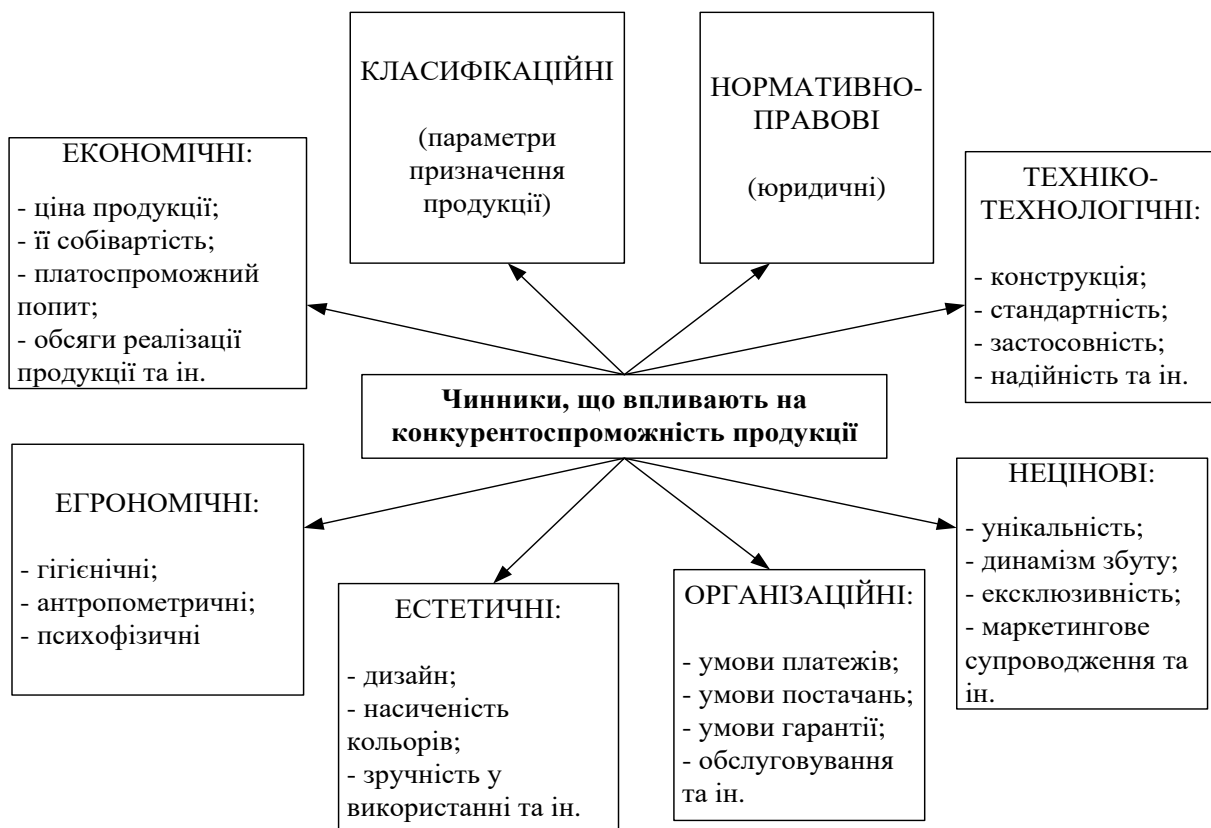


Рис. 5.1. Чинники впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства на ринку [18]

Економічні фактори характеризують основні економічні та споживчі властивості продукції (ціну, собівартість, рівень попиту на неї тощо) і відтворюються в показниках загальних витрат на придбання та експлуатацію продукції за весь термін її служби [50].

Класифікаційні чинники (параметри призначення продукції) використовуються для визначення приналежності продукції до відповідного класу за рядом ознак (видом продукції, її призначенням, змістом, новизною).

Техніко-технологічні чинники визначають конструктивні властивості продукції і регламентуються технологічними стандартами випуску продукції, які відповідають стандартам і нормам, діючим у країні та поза її межами [17].

Нормативно-правові (юридичні) чинники визначають правову захищеність продукції на ринку.

Ергономічні чинники характеризують властивості продукції в процесі її використання людиною (гігієнічні, антропометричні, психофізичні) [57].

Естетичні чинники відображують виразність і досконалість зовнішнього вигляду продукції, особливості її сприйняття споживачами в процесі експлуатації (насиченість кольорів, дизайн, зручність у використанні).

Організаційні чинники призначені для оцінювання умов здійснення платежів за придбання продукції, періодичності і терміновості постачань, термінів та умов гарантії, сервісного обслуговування тощо.

До **нецінових чинників**, які безпосередньо впливають на забезпечення конкурентоспроможності продукції, слід віднести унікальність, ефективність бази для поширення інформації про продукцію, динамізм збуту і можливість швидкого реагування на ринкові досягнення.

При оцінюванні конкурентоспроможності продукції розглядають властивості власного і конкуруючих товарів. Численні способи визначення конкурентоспроможності продукції оперують групами показників - її якісними і кількісними параметрами.

5.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції

Оцінювання конкурентоспроможності продукції – визначення корисності продукції (якість, ефект від використання), ціни товару, наявність гарантійного та післягарантійного обслуговування, сервісного обслуговування [18].

Оцінювання конкурентоспроможності продукції включає такі етапи:

1. Аналіз ринку та вибір найбільш конкурентоспроможного товару-зразка для порівняння і визначення рівня конкурентоспроможності цього товару.

2. Визначення набору порівнюваних параметрів обох товарів.

3. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності цього товару.

До методів оцінювання конкурентоспроможності продукції належать такі.

1. **Диференціальний метод оцінювання конкурентоспроможності** заснований на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, і бази порівняння та їхньому зіставленні.

Якщо за базу оцінювання приймається потреба, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою

$$q_i = \frac{P_i}{P_{io}} \cdot 100\% , \quad (5.3)$$

де q_i – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності за i -м параметром ($i = 1, 2, 3, \dots, n$);

P_i – величина i -го параметра для аналізованої продукції;

P_{io} – величина i -го параметра, при якому потреба задовольняється цілком.

При оцінюванні за нормативними параметрами одиничний показник набуває тільки двох значень – 1 (якщо продукція, що аналізується, відповідає обов'язковим нормам і стандартам) або 0 (якщо параметр продукції в норми і стандарти не укладається).

При оцінюванні за технічними та економічними параметрами одиничний показник може бути більше або дорівнювати одиниці, якщо базові значення параметрів установлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами.

Якщо за базу оцінювання приймається зразок, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності проводиться за формулами [18]

$$q_i = \frac{P_i}{P_{io}} \cdot 100\% , \quad (5.4)$$

$$q_i' = \frac{P_{io}}{P_i} \cdot 100\% , \quad (5.5)$$

де q_i' , q_i – одиничний показник конкурентоспроможності за i -м технічному параметром.

Якщо технічні параметри продукції не мають кількісної оцінки, для додання цим параметрам кількісних характеристик використовуються експертні методи оцінювання в балах.

Диференціальний метод дозволяє лише констатувати факт конкурентоспроможності аналізованої продукції або наявності в неї недоліків порівняно з товаром-аналогом. За його допомогою важко вирішувати більш складні завдання, а також розробляти варіанти оптимального поліпшення продукції за критерієм витрат, тому що для цього необхідно знати вагомість кожного параметра з погляду його впливу на перевагу споживача при виборі товару.

2. Комплексний метод оцінювання конкурентоспроможності продукції заснований на застосуванні групових та інтегральних показників або зіставленні питомих корисних ефектів продукції, що аналізується, і зразка.

Розрахунок групового показника за нормативними параметрами здійснюється за формулою

$$I_{НП} = \sum_{i=1}^n q_{Н_i} , \quad (5.6)$$

де $I_{НП}$ – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

$q_{ні}$ – одиничний показник конкурентоспроможності за i -м нормативним параметром.

Розрахунок групового показника за технічними параметрами (крім нормативних) здійснюється за формулою

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i , \quad (5.7)$$

де $I_{ТП}$ – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

a_i – вагомість i -го параметра в загальному наборі з n технічних параметрів, що характеризують потребу.

Отриманий груповий показник I_{mn} характеризує ступінь відповідності цього товару існуючої потреби за всім набором технічних параметрів; чим він вище, тим у цілому повніше задовольняються запити споживачів. Основою для визначення вагомості кожного технічного параметра в загальному наборі є експертні оцінки, засновані на результатах маркетингових досліджень. Іноді з метою спрощення розрахунків і проведення орієнтованих оцінок з технічних параметрів може бути обрана найбільш вагома група або застосований комплексний параметр – корисний ефект, що надалі бере участь у порівнянні [18].

Розрахунок групового показника за економічними параметрами виконується на основі визначення повних витрат споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції.

Повні витрати споживача визначаються за формулою

$$B = B_c + \sum_{i=1}^T C_i, \quad (5.8)$$

де B – повні витрати споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції;

B_c – одноразові витрати на придбання продукції;

C_i – середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, що належать до i -го року її служби;

T – термін служби;

i – роки по порядку.

$$C_i = \sum_{j=1}^n C_j, \quad (5.9)$$

де C_j – експлуатаційні витрати за j -ю статтею;

n – кількість статей експлуатаційних витрат.

У тому випадку, якщо продукція може бути продана після експлуатації, повні витрати мають бути зменшені на величину виторгу за неї.

Розрахунок групового показника за економічними параметрами виконується за формулою

$$I_{EP} = \frac{B}{B_o}, \quad (5.10)$$

де I_{EP} – груповий показник за економічними параметрами;

B , B_o – повні витрати споживача відповідно за продукцією, що оцінюється, і зразкові.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності (K) здійснюється за формулою [18]

$$K = I_{HP} \cdot \frac{I_{TP}}{I_{EP}}. \quad (5.11)$$

Економічний зміст інтегрального показника конкурентоспроможності полягає в тому, що на одиницю витрат споживач одержує K одиниць корисного ефекту. Якщо $K > 1$, то рівень якості вище рівня витрат, і товар є конкурентоспроможним, якщо $K < 1$ — товар є неконкурентоспроможним на цьому ринку.

Якщо аналіз проводиться за декількома зразками, інтегральний показник конкурентоспроможності продукції за обраною групою аналогів може бути розрахований як сума середньозважених показників по кожному окремому зразку:

$$K_{cp} = \sum_{i=1}^N K_i \cdot R_i, \quad (5.12)$$

де K_{cp} – інтегральний показник конкурентоспроможності продукції групи зразків;

K_i – показник конкурентоспроможності відносно i -го зразка;

R_i – вагомість i -го зразка в групі аналогів;

N – кількість аналогів.

3. Одним із розповсюджених методів оцінювання конкурентоспроможності продукції є **метод «профілів»**. Цей метод дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності продукції за техніко-економічними чинниками.

Профілем називається графічне зображення вибраних техніко-економічних показників продукції за певними правилами. Він використовується для оцінювання рівня конкурентоспроможності шляхом порівняння профілів конкуруючої продукції, побудованих на одному полі для оцінювання [23].

Для побудови профілю обираються найбільш значущі, з погляду споживачів продукції, техніко-економічні показники та прямокутне поле для оцінювання (як показано в табл. 5.1). Поле для оцінювання поділяється на рівні $(n-1)$ частини, де n – кількість обраних техніко-

економічних показників. Питому вагу всіх показників можна приймати однаковою. Ширина поля для оцінки H обирається довільно. На шкалах ліворуч проставляється якісно найбільш погане можливе значення показника продукції, праворуч – якісно краще можливе його значення. Кожний показник продукції відкладається на шкалі. У результаті, чим більше площа профілю, тобто заштрихована область поля для оцінювання, тим вище конкурентоспроможність продукції [57].

Коефіцієнт конкурентоспроможності продукції (K) визначається як відношення площі профілю (S_{np}) до площі оцінного прямокутного поля (S) [18]:

$$K = \frac{S_{np}}{S}. \quad (5.13)$$

Площа, обмежена профілем, розраховується за формулою

$$S_{np} = h \cdot \left(\frac{x_1}{2} + x_2 + x_3 + \dots + x_{n-1} + \frac{x_n}{2} \right), \quad (5.14)$$

де h – відстань між шкалами (обирається довільно);

$x_1, x_2 \dots x_n$ – координати вершини профілю.

Площа поля для оцінювання

$$S = h \cdot (n - 1) \cdot H. \quad (5.15)$$

Таким чином, виходячи з наведених вище формул коефіцієнт конкурентоспроможності визначається [18] як

$$K = \frac{\left(\frac{x_1}{2} + x_2 + x_3 + \dots + x_{n-1} + \frac{x_n}{2} \right)}{((n - 1) \cdot H)}. \quad (5.16)$$

При побудові профілю показники можна групувати за характерними ознаками, властивостями продукції. Потім можна визначити коефіцієнт конкурентоспроможності продукції з цієї групи показників. Наприклад, усі показники економічності продукції групуються, і за заданою ділянкою профілю розраховується коефіцієнт конкурентоспроможності продукції з економічної ефективності.

Таблиця 5.1

Профіль конкурентоспроможності вантажного автомобіля
загальнотранспортного призначення КАМАЗ-53212 (фрагмент) [18]

Показник		Профіль показників	
1. Чиста поточна вартість, тис.грн.	0		120
2. Ціна, тис.грн.	300		100
3. Внутрішній коефіцієнт окупності, %	10		60
4. Супутні капіталовкладення, тис.грн.	50		0
5. Частка експорту в обсязі випуску, %	0		100
6. Собівартість перевезень, грн	0,6		0,2
7. Відповідність нормативно-правовим документам, %	0		100
8. Естетичність, бали	0		10
9. Ергономічність, бали	0		10
10. Потужність двигуна, л.с.	200		400
11. Вага, кг	9000		6000
12. Вантажопід'ємність, т.	5		15
13. Максимальна швидкість, км/год	60		140
14. Середня технічна швидкість, км/год	40		80
15. Динамічний фактор	0,2		1,0
16. Наявність АБС	0		1
			← H →

Якщо окремий коефіцієнт конкурентоспроможності менше, ніж у конкуруючої продукції, то необхідно вживати заходів з його підвищення. Моделювання конкурентоспроможності на стадії проектування нової продукції створює можливість із мінімальними витратами створити найбільш конкурентоспроможний товар.

5.4. Діагностика відповідності продукції інтересам суб'єктів ринку

У ринкових умовах конкурентоспроможність продукції залежить від ступеня відповідності не тільки інтересам споживачів, але й іншим суб'єктам ринку. Конкурентоспроможність продукції передбачає узгодження інтересів усіх суб'єктів ринку, у першу чергу

виробників, споживачів, суспільства (загальнонаціональні інтереси). Конкретна продукція в більшості випадків лише частково задовольняє інтереси наведених вище суб'єктів, які активно взаємодіють на ринку. Продукція може повністю влаштовувати одних і одночасно бути неприйнятною для інших (рис. 5.2). Продукція, що найбільше відповідає інтересам всіх суб'єктів ринку, є найбільш конкурентоспроможною [25].

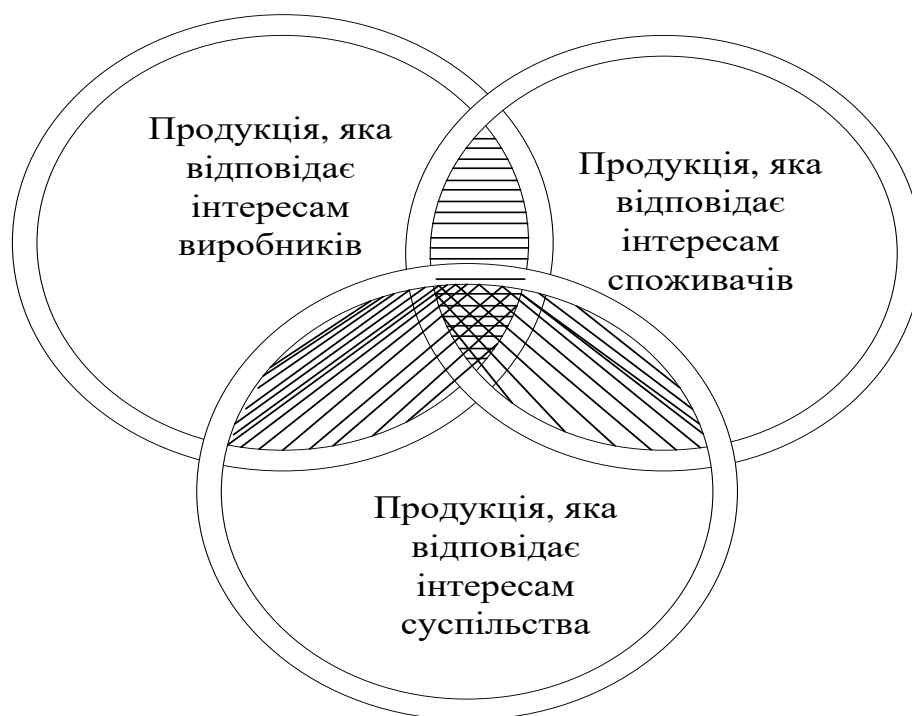


Рис. 5.2. Продукція різного ступеня відповідності інтересам суб'єктів ринку [25]

Оцінювання ступеня відповідності продукції інтересам кожного з суб'єктів ринку здійснюється на основі аналізу відповідності цим інтересам певних характеристик продукції:

1. Кожним експертом визначаються характеристики продукції, за якими слід оцінювати.

2. Аналізуються виділені кожним експертом характеристики. Визначається перелік характеристик, за якими буде відбуватися оцінювання.

3. На основі обраних характеристик будуються оцінні таблиці окремо для оцінювання відповідності інтересам кожного з суб'єктів ринку: споживачів, виробників, державних і суспільних інститутів.

Такі таблиці будуються двох типів. Оцінна таблиця першого типу – для попарного порівняння характеристик (табл. 5.2). Оцінна

таблиця другого типу – для оцінювання відповідності характеристик продукції, що аналізується, інтересам суб'єкта ринку (табл. 5.3).

Таблиця 5.2

Таблиця попарного порівняння характеристик продукції [11]

Характеристика продукції	X_1	...	X_i	...	X_n	Сума
X_1		...	1	...	0	15
...
X_i	0	0	9
...
X_n	1	...	1	...		11

Таблиця 5.3

Оцінювання відповідності продукції інтересам суб'єкта ринку [11]

Характеристика продукції	Відповідність інтересам s-го суб'єкта ринку				
	повністю відповідає	достатньо повно відповідає	частково відповідає	практично не відповідає	повністю не відповідає
X_1	1				
...					
X_i			1		
...					
X_n		1			

У таблицях першого типу оцінюють кожен з характеристик за шкалою:

«0» – характеристика в цьому стовпчику важливіше, ніж характеристика в цьому рядку;

«1» – характеристика в цьому рядку важливіше, ніж характеристика в цьому стовпчику.

Числа підсумовують по рядках. Більшій сумі відповідає вищий ранг характеристики.

Базовими характеристиками для визначення відповідності продукції інтересам *споживачів* є забезпечення здоров'я; економія ресурсів (засобів) при споживанні, користуванні, експлуатації та утилізації; низька купівельна ціна товару; забезпечення виконання декількох функцій одним товаром; схвалення іншими (престиж); безпека споживання, експлуатації, надійність експлуатації; низькі витрати на ремонт і обслуговування; придатність до використання в конкретних умовах, зручність, простота, комфортність користування, експлуатації, споживання; сучасність; подібність із відомим товаром; можливість одержання прибутків, у т. ч. від утилізації.

Базовими характеристиками для визначення відповідності продукції інтересам *виробників* є можливість розширення існуючих і завоювання нових ринків збуту, підвищення прибутків, безпека виробництва, зниження собівартості виробництва, забезпечення здоров'я працівників, підвищення статусу підприємства.

Базовими характеристиками для визначення відповідності продукції інтересам *суспільних і державних інститутів* є підйом національної економіки, поповнення державного бюджету, забезпечення конкурентоспроможності країни, забезпечення здоров'я нації.

Для оцінювання формується комплекс із трьох (якщо оцінювати відповідність інтересам тільки трьох зазначених суб'єктів ринку) таблиць кожного типу для оцінювання кожного товару.

Якісні оцінки експертів, проставлені в таблицях другого типу, переводяться в кількісні (для виконання розрахунків) за шкалою [18]:

- повністю відповідає – 4;
- достатньо повно відповідає – 3;
- частково відповідає – 2;
- практично не відповідає – 1;
- повністю не відповідає – 0.

4. Обробляються отримані експертні дані окремо по кожному суб'єкту ринку.

4.1. Визначається вагомість кожної оціночної характеристики (Vs_i) для оцінювання відповідності інтересам s -го суб'єкта ринку за формулою [35]

$$Vs_i = \frac{1}{k} \cdot \frac{\sum_{j=1}^k Rs_{ij}}{\sum_{i=1}^n Rs_i}, \quad (5.17)$$

де R_{sij} – кількість позначок «1» у рядку таблиці першого типу для оцінювання відповідності інтересам s -го суб'єкта ринку, що відповідає i -й характеристиці продукції, проставлених j -м експертом;

i – порядковий номер характеристики;

n – кількість характеристик, за якими відбувається оцінювання;

j – порядковий номер експерта, який оцінював;

k – кількість експертів.

4.2. Оцінка O_{s_j} відповідності продукції інтересам s -го суб'єкта ринку на основі аналізу, виконаного j -м експертом, визначається за формулою [35]

$$O_{s_j} = \sum_{i=1}^n O_{s_{ji}} \cdot V_{s_i}, \quad (5.18)$$

де O_{s_j} – виконана j -м експертом кількісна оцінка відповідності i -й характеристиці продукції інтересам s -го суб'єкта ринку.

4.3. Сукупна оцінка відповідності продукції інтересам s -го суб'єкта ринку O_s розраховується як середнє арифметичне оцінок, зроблених кожним з експертів, за формулою

$$O_s = \frac{1}{k} \sum_{j=1}^k O_{s_j}. \quad (5.19)$$

Аналогічно виконується оцінювання кожного виду продукції з ряду альтернативних. Теоретично оцінки можуть набувати значення від 0 до 4.

Продукція, для якої хоча б одна оцінка відповідності інтересам суб'єктів ринку нижче, ніж 2, виключається з подальшого розгляду.

4.4. Для продукції, що залишилася, розраховується інтегральна оцінка відповідності інтересам всіх суб'єктів ринку

$$O = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m O_{s_i}, \quad (5.20)$$

де m – кількість суб'єктів ринку, відповідність інтересам яких оцінюється.

Для одержання більшої точності інтегральну оцінку слід розраховувати як середньозважене оцінок O_s .

Теоретично інтегральна оцінка може змінюватися від 2 до 4. Максимальна оцінка буде відповідати кращій продукції з погляду задоволення інтересам усіх суб'єктів. Саме на виробництво товарів з максимальною й близькою до максимальної оцінкою треба орієнтуватися.

Результати аналізу відповідності інтересам кожного з суб'єктів ринку графічно відображуються у вигляді циклограм. Циклограми будуються двох типів. Циклограми першого типу ілюструють відповідність продукції (а саме її конкретних характеристик) інтересам конкретного суб'єкта ринку. Циклограми другого типу ілюструють відповідність продукції (у цілому за характеристиками) інтересам кожного з суб'єктів ринку, які беруться до уваги.

При побудові циклограм першого типу розраховуються кути, які відповідають вагомості характеристик товарів, за формулою [18]

$$a_i = 360^\circ \cdot V_i. \quad (5.21)$$

У випадку, коли аналізуються однотипні товари, які оцінюються за однаковими характеристиками, розмір кутів визначається виходячи з даних групи експертів одноразово для всієї продукції, що оцінюється. Для кожного з товарів розраховується довжина радіус-векторів r_i за формулою

$$r_i = \frac{O_i}{4} \cdot r, \quad (5.22)$$

де r – одиничний радіус-вектор;

O_i – оцінка відповідності i -ї характеристики інтересам суб'єкта ринку,

$$O_i = \frac{1}{k} \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^n O_{ji}. \quad (5.23)$$

Приклад побудови такої циклограми для двох товарів (А та Б), наведений на рис. 5.3. Більша за площею фігура на циклограмі має вищу оцінку відповідності продукції інтересам суб'єкта ринку. У цьому випадку – це фігура, побудована для товару А (виділена жирною лінією). Рисунок дає наочне уявлення про те, за якими характеристиками (з урахуванням їхньої вагомості) товар має переваги, а за якими – недоліки.

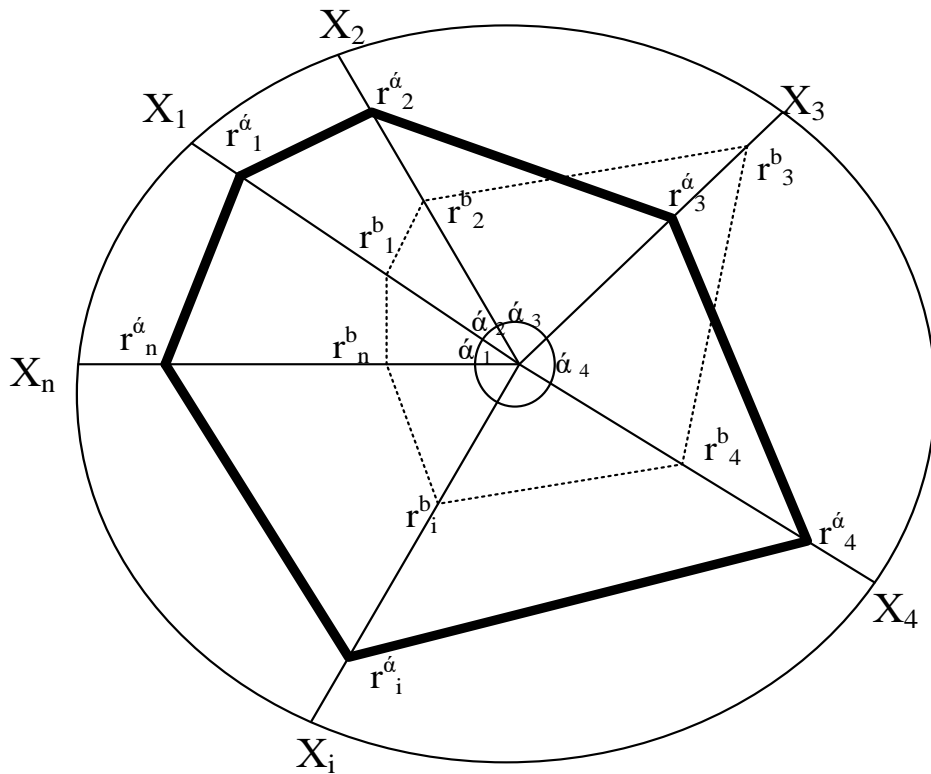


Рис. 5.3. Циклограма порівняння ступенів відповідності товарів інтересам суб'єкта ринку [18]

При побудові циклограм другого типу кути ілюструють значущість (вагомість) суб'єктів ринку (у спрощеному вигляді вони однакові для всіх суб'єктів):

$$a_s = 360^\circ \cdot V_s, \quad (5.24)$$

де V_s – вагомість суб'єкта ринку, ступінь задоволення інтересів якого оцінюється.

Довжина радіусів-векторів показує сукупні оцінки відповідності продукції інтересам кожного з суб'єктів ринку й розраховується за формулою

$$r_s = \frac{O_s - 2}{2} \cdot r. \quad (5.25)$$

Максимальна інтегральна оцінка відповідності продукції інтересам суб'єктів ринку (тобто 4) відповідає максимально можливій імовірності (тобто 1) успішного просування продукції на ринку

(рис. 5.4). Продукція, інтегральна оцінка відповідності інтересам суб'єктів ринку якої дорівнює нулю, напевно, не буде прийнята ринком і зазнаватиме протидії всіх суб'єктів ринку. При оцінці 3,2 маємо однакові (0,5) імовірності сприйняття й протидії суб'єктів ринку просуванню продукції.

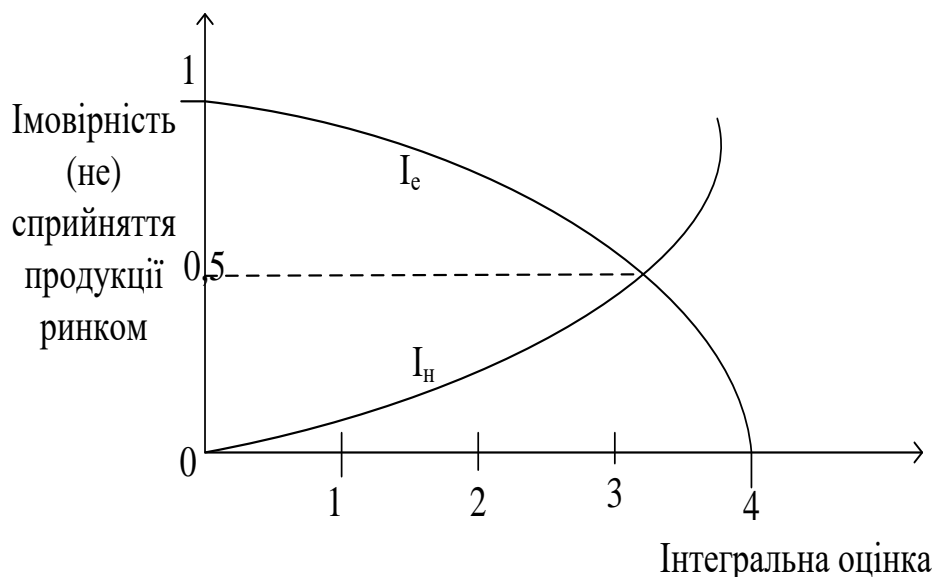


Рис. 5.4. Залежність імовірності сприйняття й несприйняття (протидії) продукції ринком від інтегральної оцінки [25]: I_e – імовірність сприйняття продукції ринком; I_n – імовірність (не)сприйняття продукції ринком

Залежно від отриманої оцінки визначається область ризику і приймається відповідне рішення щодо прийнятності виробництва аналізованої продукції (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

Таблиця рішень для відбору прийнятних варіантів розвитку підприємства [18]

Оцінка	Відповідність інтересам суб'єктів ринку	Імовірність сприйняття продукції ринком	Імовірність несприйняття продукції ринком	Рівень ризику	Рішення
1	2	3	4	5	6
$O=4$	Повне	$I_e=1$	$I_n=0$	Нульовий	Прийняти варіант
$3,8 < O < 4$	Майже повне	$0,75 < I_e < 1$	$0 < I_n < 0,25$	Мінімальний	

1	2	3	4	5	6
$3,2 < O < 3,8$	Достатнє	$0,5 < I_6 < 0,75$	$0,25 < I_n < 0,5$	Підвищений	Виконати уточнюючий аналіз варіанта
$2,6 < O < 3,2$	Відносно достатнє	$0,25 < I_6 < 0,5$	$0,5 < I_n < 0,75$	Критичний	Провести подальше поглиблене дослідження
$2 < O < 2,6$	Часткове	$0,15 < I_6 < 0,25$	$0,75 < I_n < 0,85$	Неприйнятний	
$0 < O < 2$	Незадовільне	$0 < I_6 < 0,15$	$0,85 < I_n < 1$		

Зазначена методика дозволяє виробити відповідне рішення відповідно до інтересів суб'єктів ринку, імовірності сприйняття продукції ринком, а також рівня ризику, що позитивно позначиться на її ефективності.

Контрольні питання до розділу 5

1. Що являє собою конкурентоспроможність продукції?
2. Які критерії рівня конкурентоспроможності продукції ви знаєте? Розкрийте їхні характеристики.
3. Охарактеризуйте економічні чинники впливу на конкурентоспроможність продукції.
4. Назвіть техніко-технологічні чинники впливу на конкурентоспроможність продукції.
5. Послідовно розкрийте етапи оцінювання конкурентоспроможності продукції.
6. У чому полягає особливість диференціального методу оцінювання конкурентоспроможності?
7. Охарактеризуйте комплексний метод оцінювання конкурентоспроможності продукції.
8. Як визначити груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами?
9. Розкрийте методику побудови профілю.
10. Поясніть методику діагностики відповідності продукції інтересам суб'єктів ринку.

РОЗДІЛ 6

ДІАГНОСТИКА МАЙНА І РИНКОВА ЦІНА ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Основні поняття діагностики ринкової вартості майна

Оцінювання підприємства не можна порівнювати з аналізом фінансово-господарської діяльності підприємства, оскільки воно завжди відповідає на питання: *скільки коштує або може коштувати підприємство?* Саме тому предметом оцінювання підприємства в різних ситуаціях розуміється визначення [18]:

- гіпотетичної вартості закритої компанії (акціонерного товариства, у тому числі такого, акції якого не розміщені на фондовому ринку);

- контрольних цифр максимально прийнятної (для покупця) і максимально можливої (для продавця) ціни за закриту компанію або частку в ній;

- деякої «дійсної» вартості відкритої компанії, акції якої розміщені на фондовому ринку, більш об'єктивної порівняно з тією, на яку вказував фондовий ринок, у випадку, якщо підприємство переоцінювалось або недооцінювалось через недостатню інформацію про підприємство на фондовому ринку;

- «дійсної» вартості підприємства, яка тільки частково є відкритою, акції якого розміщені на фондовому ринку, але за ними відсутні фактично виконані угоди купівлі-продажу, які б підтвердили або не підтвердили наявне котирування ціни;

- вартість майнового комплексу з випуску деякого типу продукції;

- вартість майнового комплексу багатомініклатурного підприємства;

- вартість «бізнес-лінії»;

- цінності майнового інтересу.

Слід зазначити, що предмет оцінювання підприємства межує з предметами оцінювання нерухомості та об'єктів інтелектуальної власності.

До основних понять оцінювання підприємства слід віднести [4]:

- **ринкову вартість** – це вартість, за яку можливе відчуження об'єкта оцінювання на ринку подібного майна, на дату оцінювання за угодою, укладеною між покупцем і продавцем, після проведення

відповідного (адекватного) маркетингу за умови, що кожна зі сторін діяла зі знанням справи, розсудливо і без примусу;

- **спеціальну вартість** – сума ринкової вартості та надбавки до неї, яка формується за наявності нетипової мотивації чи особливої заінтересованості потенційного покупця (користувача) в об'єкті оцінювання;

- **вартість у використанні** – вартість, яка розраховується виходячи з сучасних умов використання об'єкта оцінювання і може не відповідати його найбільш ефективному використанню. Вартість у використанні (або споживча вартість) відображує цінність об'єкта оцінювання для конкретного власника з урахуванням існуючого профілю (умов) його використання та фінансово-економічних параметрів, які мали місце в минулому та прогнозуються на майбутнє. Якщо ринкова вартість визначається виходячи з принципу найкращого та найефективнішого використання об'єкта оцінювання, то споживча - виходячи з поточного використання об'єкта;

- **інвестиційну вартість** – вартість, визначена з урахуванням конкретних умов, вимог і мети інвестування в об'єкт оцінювання. Інвестиційна вартість підприємства визначається конкретним інвестором на базі індивідуальних вимог та оцінок. Сферою застосування цього виду вартості є інвестиційна діяльність підприємства, підготовка та експертиза різних інвестиційних проєктів. Різниця між ринковою та інвестиційною вартістю обумовлюється різною оцінкою ризику, дохідності та ліквідності об'єкта інвестування, різними можливостями покупців щодо організації бізнесу та ін.;

- **подібне майно** – це майно, що за своїми характеристиками та (або) властивостями подібне до об'єкта оцінювання і має таку саму інвестиційну привабливість;

- **дату оцінки** – дата (число, місяць і рік), на яку здійснюється оцінювання майна та визначається його вартість. Як правило, це останнє число місяця, у якому відбувається оцінювання;

- **адекватний маркетинг** – відповідні сучасним умовам, вимогам і рівню знань маркетингові дії (зусилля, процедури, заходи), що забезпечують максимально ефективний продаж об'єкта. Тривалість маркетингу має бути достатньою, щоб майно, що продається, привернуло до себе увагу адекватної кількості покупців. Період маркетингу, природно, передує даті оцінювання.

З поняттям «ринкова вартість» пов'язане поняття «період реалізації», «використання об'єкта», «умови чесної угоди».

Період реалізації – це період від моменту подання пропозиції до моменту здійснення угоди купівлі-продажу. Слід розрізняти поняття «очікуваний», «фіксований», «прискорений» і «розумно тривалий» період реалізації [34].

Очікуваний період реалізації визначається оцінювачем. Оцінювач вважає, що для реалізації цього об'єкта за певною вартістю необхідний саме такий період експозиції на ринку [33].

Фіксований період реалізації визначається клієнтом, замовником оцінювання. Клієнт вимагає, щоб об'єкт був проданий саме за такий період, розуміючи, що вартість об'єкта буде відрізнятися від вартості при розумно тривалому періоді експозиції об'єкта на ринку [33].

Прискорений період реалізації визначається нормативними державними і відомчими актами – вимогами законів, інструкцій, порядків та ін. Ними передбачається обмеження періоду реалізації певним терміном (найчастіше один місяць) через певну трудомісткість процедурних етапів, що супроводжують угоду, де оцінювання є одним із них. Скорочений термін реалізації порівняно з розумно тривалим не може не позначитися на вартості об'єкта і вимагає вибору відмінної від ринкової бази оцінки [19].

Розумно тривалий період реалізації визначається оцінювачем за аналогами продажів або іншим шляхом. Це період експозиції об'єкта на ринку за умови, що об'єкт запропонований за справедливою ринковою вартістю на відкритому конкурентному ринку і є припустимо тривалим, з погляду продавця [40].

Використання об'єкта – це засіб, інструмент, спосіб одержання вигоди (доходу) [34].

Умови чесної угоди передбачають, що [19]:

- сторони угоди типово мотивовані (добровільне бажання одного купити, а іншого продати, на обидві сторони угоди відсутній будь-який тиск, сторони прагнуть досягти найбільшої вигоди для себе);

- сторони достатньою мірою поінформовані про об'єкт і стан ринку подібного майна;

- оплата здійснюється в грошах, що є в обігу в місці розташування об'єкта.

Залежно від методики вартість розрізняють [19]:

1) вартість відтворення (відновлювальна вартість) – визначена на дату оцінювання поточна вартість витрат на створення (придбання) у сучасних умовах нового об'єкта, який є ідентичним об'єкту оцінювання; визначається витратами на відновлення точної копії

підприємства в сучасних умовах у разі втрати або пошкодження активів;

2) вартість заміщення – визначена на дату оцінювання поточна вартість витрат на створення (придбання) нового об'єкта, подібного до об'єкта оцінювання, який може бути йому рівноцінною заміною, тобто вартість заміщення визначається вартістю найбільш близького активу-аналога або витратами на створення функціонального аналога об'єкта оцінювання;

3) залишкову вартість заміщення (відтворення) – вартість заміщення (відтворення) об'єкта оцінювання за вирахуванням усіх видів зносу (для нерухомого майна) з урахуванням ринкової вартості земельної ділянки при її існуючому використанні (прав, пов'язаних із земельною ділянкою).

У практиці оцінювання зазвичай розрізняють спеціалізоване і неспеціалізоване майно.

Спеціалізоване майно – це майно, що, як правило, не буває самостійним об'єктом продажу на ринку і має найбільшу корисність і цінність тільки у складі цілісного майнового комплексу [22].

Неспеціалізоване майно – це майно, яке в достатній кількості вільно обертається на ринку як самостійний об'єкт типового або серійного випуску [22].

При визначенні вартості майна та майнових комплексів в Україні керуються Законом України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» (№ 2658-III від 12.07.2001 р.) і використовують Методику оцінювання майна, затверджену Постановою Кабінету Міністрів України (КМУ) від 10.12.2003 р. № 1891 «Про затвердження Методики оцінки майна» зі змінами, внесеними з Постановою КМУ № 904 від 14.09.2005 р.

Зазначена Методика оцінювання майна застосовується для оцінювання майна у випадках [22]:

- приватизації (корпоратизації);
- створення підприємств (господарських товариств) на базі державного та комунального майна, а також майна господарських товариств з державною часткою (часткою комунального майна) у статутному фонді та в разі відчуження такого майна у випадках, встановлених законодавством, крім випадків відчуження майна згідно з Законом України «Про правовий режим майна у Збройних Силах України»;
- визначення вартості внесків учасників (засновників) господарських товариств у разі, коли до статутних фондів зазначених товариств вноситься державне (комунальне) майно, майно

господарських товариств з державною часткою (часткою комунального майна) у статутному фондi;

- визначення вартості цілісних майнових комплексів господарських товариств, до статутних фондів яких вноситься державне (комунальне) майно;

- виділення або визначення часток майна у спільному майні, у якому є державна (комунальна) частка;

- застави державного та комунального майна, а також майна господарських товариств з державною часткою (часткою комунального майна) у статутному фондi;

- повернення об'єктів приватизації в державну власність, у тому числі за рішенням суду.

Вона визначає способи і методи оцінювання, а також види оцінюваної вартості майнових комплексів, серед яких [22]:

- **незалежне оцінювання** є визначенням певного виду вартості майна суб'єктом оцінної діяльності за договором із замовником. Незалежне оцінювання майна здійснюється відповідно до вимог національних стандартів з урахуванням положень визначеної Методики та міжнародних стандартів оцінювання. За зверненням правоохоронних органів оцінювання майна здійснюється відповідно до нормативно-правових актів, чинних на визначену відповідним органом дату, з використанням їхньої термінології;

- **стандартизоване оцінювання** являє собою оцінювання, здійснюване самостійно державними органами приватизації (органами, уповноваженими управляти державним майном) з використанням стандартної методики і стандартного набору вихідних даних.

При оцінюванні майна розрізняють різні види його вартості:

- початкову;
- переоцінену;
- сукупну;
- чисту.

Початковою є вартість майна, з якої розпочинається його продаж встановленими законодавством способами, що передбачають конкуренцію серед покупців [33].

Переоціненою є вартість активів, за якою активи відображуються в передавальному балансі підприємства, складеному на дату оцінювання, у тому числі активи, що підлягали переоцінюванню на засадах незалежного оцінювання відповідно до порядку та у випадках, передбачених вказаною вище Методикою [33].

При цьому **передавальним балансом підприємства** є баланс підприємства, складений на дату оцінювання відповідно до положень

(стандартів) бухгалтерського обліку за результатами інвентаризації, у якому у випадках, визначених Методикою, зазначається переоцінена вартість необоротних активів [33].

Сукупною вартістю цілісного майнового комплексу є сума вартості активів підприємства, відображених у його передавальному балансі [22].

Чистою вартістю цілісного майнового комплексу є сукупна вартість цілісного майнового комплексу, зменшена на суму зобов'язань.

6.2. Етапи діагностики ринкової вартості майна підприємства

Діагностика вартості підприємства як цілісного майнового комплексу базується на тому, що підприємство, функціонуючи та розвиваючись як цілісний майновий комплекс, здатне змінювати свою ринкову вартість.

Для проведення незалежного оцінювання майна суб'єкти оцінної діяльності визначаються державними органами приватизації в таких випадках [33]:

- приватизації (корпоратизації);
- внесення державного або комунального майна до статутних фондів господарських товариств, у тому числі холдингових і державних акціонерних компаній;
- повернення об'єктів приватизації в державну власність.

У таких випадках вибір суб'єкта оцінної діяльності здійснюється на конкурсних засадах у порядку, що встановлюється Фондом державного майна. В інших випадках проведення незалежного оцінювання майна відповідно до вимог Методики оцінювання майна вибір суб'єкта оцінної діяльності здійснюється замовником такого оцінювання самостійно.

Оцінювання підприємства відбувається спеціалістами в галузі оцінювання за певними етапами (рис. 6.1). Спочатку визначається дата оцінювання, потім відбувається ідентифікація об'єкта, тобто вивчаються місцезнаходження об'єкта, його особливості, майно і т. ін.

Наступними кроками є проведення опитування власників, провідних спеціалістів, менеджерів, які можуть висвітлити положення підприємства; аналіз попередньо відкоригованої фінансової звітності; підготовка балансу, звітів про прибуток, грошові потоки.

Далі отримані результати порівнюються з даними статистичної звітності. Відбувається також і оцінювання нематеріальних активів, оцінювання гудвіла.

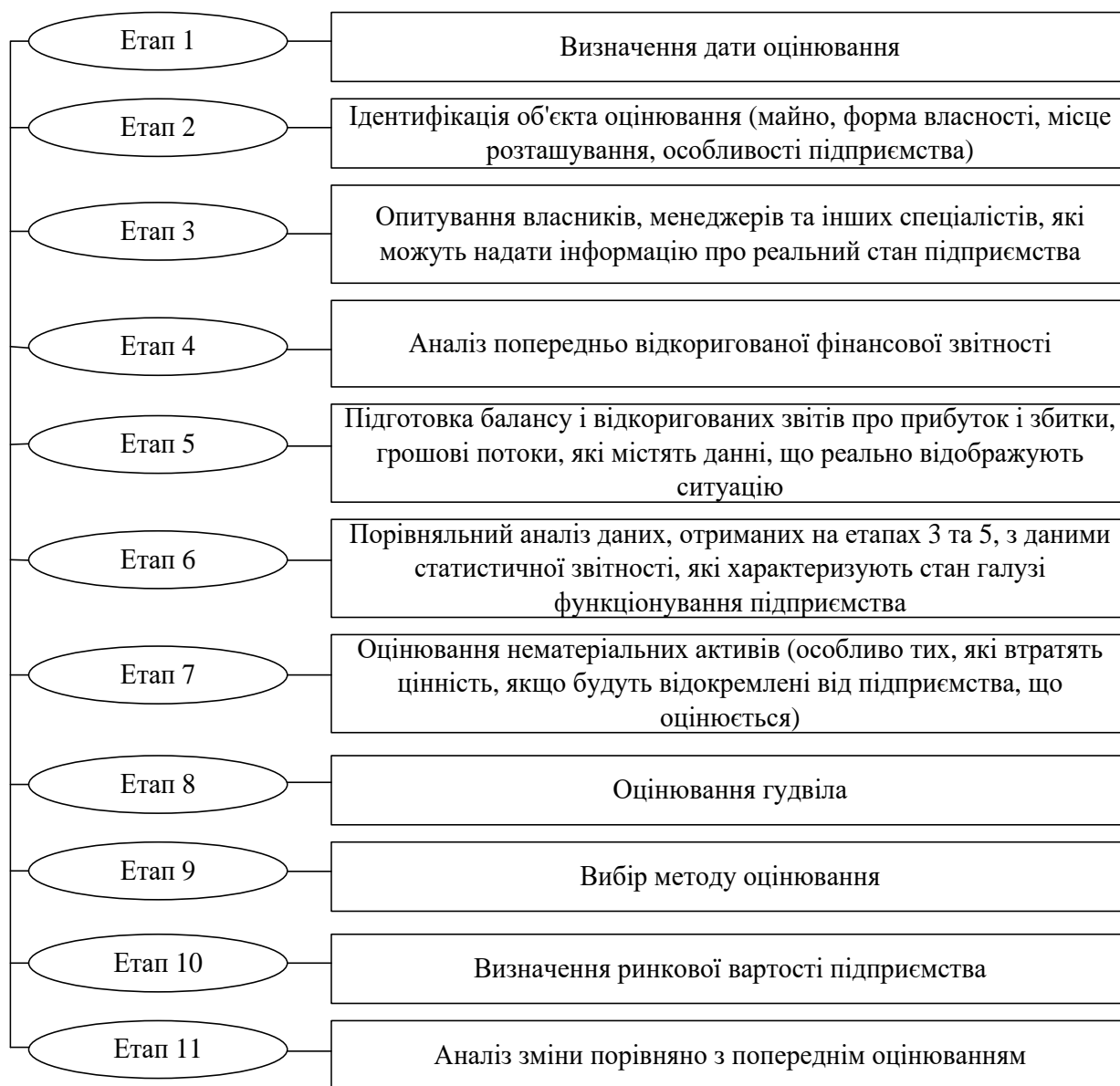


Рис. 6.1. Основні етапи оцінювання вартості підприємства [19]

Наступними кроками в оцінюванні вартості підприємства, як майнового комплексу, буде вибір методики оцінювання, визначення ринкової вартості підприємства та аналіз змін порівняно до попереднього оцінювання.

6.3. Основні методи оцінювання ринкової вартості підприємства

Метод оцінювання – це спосіб визначення вартості об'єкта оцінювання, послідовність оцінних процедур якого дає змогу реалізувати певний методичний підхід [33].

Теорія і практика оцінювання виробила три традиційні підходи:

- витратний (майновий);
- ринковий (порівняльний);
- дохідний.

6.3.1. Витратний підхід для оцінювання ринкової вартості підприємства та його методи

При витратному (майновому) підході вартість підприємства розглядається з погляду витрат, яких було зазнано раніше. Зазначений підхід будується на твердженні, що підприємство коштує стільки, скільки коштують в існуючих сьогодні цінах його активи за винятком зобов'язань. Отже, для реалізації методів цієї групи потрібне оцінювання витрат відтворення всіх активів підприємства визначених у ринкових цінах [19].

При цьому підході визначається ринкова вартість підприємства (тобто майнового комплексу підприємства, капіталу бізнесу) або ліквідаційна вартість підприємства як майнового комплексу. Для цього використовуються такі методи:

- нагромадження активів підприємства;
- чистих активів;
- вартості заміщення;
- відтвореної вартості;
- розрахунків ліквідаційної вартості підприємства;
- розрахунків вартості компанії з ліквідованим бізнесом;
- галузевих коефіцієнтів.

Метод нагромадження активів припускає оцінювання ринкової вартості підприємства за ринковою вартістю його майна, за винятком вартості заборгованості підприємства (тобто за вартістю капіталу бізнесу). При цьому в розрахунках беруть участь не тільки активи, що знаходяться на балансі підприємства, але й інші види активів, які мають вартісну оцінку, що перебувають у його власності або розпорядженні. Цим метод нагромадження активів відрізняється від методу чистих активів тим, що враховує тільки балансові активи [22].

Цей метод застосовується для розрахунків ринкової вартості діючих підприємств (вартості бізнесу), коли:

- відсутні ретроспективні дані про виробничо-господарську діяльність (наприклад щойно створене підприємство);

- благополуччя підприємства значною мірою залежить від контрактів, що укладаються ним (або в підприємства відсутні постійні замовники-клієнти);

- значну частину активів підприємства становлять фінансові активи (гроші, цінні папери та інше);

- є можливість і необхідність в оцінюванні холдингових або інвестиційних компаній (які самі не створюють масу чистого доходу).

Метод чистих активів може бути різновидом методу нагромадження активів (якщо за вихідну інформаційну базу оцінювання ухвалюються активи, що знаходяться на балансі підприємства) [22].

Ринкова вартість підприємства (майнового комплексу бізнесу) методом чистих активів визначається як різниця між сумами ринкових вартостей усіх активів підприємства і його зобов'язань. Попередньо оцінюється обґрунтована ринкова вартість кожного активу окремо, потім визначається поточна вартість зобов'язань і, нарешті, їхньою різницею визначається вартість власного капіталу підприємства (чистих активів).

Цей метод використовується найчастіше в процесі приватизації, а також у сфері оподаткування підприємств.

Метод вартості заміщення орієнтований тільки на оцінювання матеріальних активів і прийнятний для капіталомістких підприємств. Вартість підприємства оцінюють виходячи з витрат на повне заміщення його активів, зберігаючи при цьому господарський профіль підприємства. Розрахунки вартості заміщення полягають у визначенні поточної питомої або повної вартості підприємства-аналога, що базується на визначенні поточних витрат на будівництво сучасного підприємства, аналогічного тому, що оцінюється [40].

Вартість заміщення – це вартість будівництва в поточних цінах на останню дату оцінювання об'єкта з корисністю, що дорівнює цінності розглянутого об'єкта, однак із застосуванням нових матеріалів відповідно до діючих стандартів, дизайну й планування.

Метод відтвореної вартості використовується для розрахунків усіх витрат, необхідних для створення точної копії підприємства, що оцінюється. Він враховує також вартість нематеріальних активів [19].

Відтворена вартість – це вартість будівництва в поточних цінах на кінцеву дату оцінювання точного аналога об'єкта, що

оцінюється. Якщо розрахунки цієї вартості неможливі або недоцільні, то виконують розрахунки вартості заміщення [34].

Метод ліквідаційної вартості базується на ринкових цінах, але не з погляду придбання активів, а з погляду їх швидкої реалізації. Дозволяє оцінити нижній рівень вартості підприємства. Для розрахунків ліквідаційної вартості підприємства необхідно визначити й підсумувати ліквідаційну вартість його накопичених активів (терміновий продаж), віднімаючи з отриманої суми балансову вартість зобов'язань, що підлягають терміновому погашенню, і витрати на його ліквідацію [40].

Ліквідаційна вартість визначається як різниця між доходами від ліквідації підприємства, отриманими в результаті роздільного розпродажу його активів, і витратами на ліквідацію.

Метод розрахунків вартості підприємства з ліквідованими активами є модифікацією методу нагромадження активів. Установлюючи вартість підприємства з ліквідованими активами, потрібно оцінювати й підсумовувати ринкову вартість накопичених активів (дебіторська заборгованість дисконтується в межах терміну згорання бізнесу) за винятком заборгованості дисконтованої в межах цього терміну [25].

Метод галузевих коефіцієнтів базується на використанні встановлених співвідношень між ціною об'єкта й спеціально обраними фінансовими показниками. Галузеві коефіцієнти звичайно визначають на основі тривалих статистичних спостережень за цінами продажів підприємств [19].

Цей метод є такою модифікацією методу ринку капіталу (передбачаючи і його алгоритм), у якій ціновим мультиплікатором виступає співвідношення ціна/валовий дохід (ціна/виторг, ціна/обсяг реалізації). Застосування методу галузевих коефіцієнтів обмежене специфічними галузями – тими, у яких спостерігається надійна кореляція між ринковою вартістю компанії й обсягом реалізації (галузі з явно вираженим стандартизованим продуктом, де динаміка прибутків визначається в першу чергу не відновленням продукту, а успіхом у підтримці й розширенні частки на ринку, кількістю продажів стандартизованого продукту).

6.3.2. Ринковий підхід для оцінювання ринкової вартості підприємства та його методи

Ринковий підхід полягає в урахуванні принципів попиту і пропозиції. Об'єкт оцінюється за тим, скільки за подібні об'єкти було сплачено на ринку за результатами укладених угод купівлі-продажу.

Ринковий підхід діагностики вартості реалізується трьома методами:

- метод ринку капіталу;
- метод угод;
- метод галузевої специфіки.

Метод ринку капіталу полягає в такому: спираючись на прогнозні на момент очікуваного перепродажу оцінки величин чистої (за вирахуванням заборгованості) балансової вартості, прибутку або грошового потоку (сальдо «реальних грошей») певного підприємства, потрібно визначити його обґрунтовану ринкову вартість за аналогією зі співвідношенням на сьогодні цих показників і цін на акції (фактично, які продавалися у складі численних дрібних пакетів акцій, що перепродавалися) у схожих (що належать до тієї самої галузі) підприємств. Як схожі підприємства беруться підприємства цієї галузі, акції яких є ліквідними і достатньо надійно котируються на біржовому або позабіржовому фондовому ринку [19].

Алгоритм оцінювання вартості підприємства методу ринку капіталу:

Крок 1. Пошук компанії-аналога проводиться у два етапи:

1. Формування списку компаній — «кандидатів на аналогічність», до якого включаються підприємства, які спеціалізуються на тій самій продуктивній групі, що і оцінювана компанія, а також характеризуються часткою в загальному вартісному обсязі випуску не меншою, ніж у підприємства, яке оцінюється. На цьому етапі як первинний критерій відбору компанії-аналога використовується критерій тієї самої галузевої приналежності, що і в підприємства, яке оцінюється.

2. Відсівання зі сформованого списку підприємств, які не можуть бути співставленими з підприємством, що оцінюється, тобто не відповідають додатковим критеріям. До цих критеріїв належать:

- а) розмір підприємства;
- б) структура капіталу (частка позикового капіталу);
- в) ринки збуту і закупівель;
- г) стадія життєвого циклу підприємств (продукту, на якому вони спеціалізуються);
- д) територіальне місце розташування (яке впливатиме на транспортні витрати);
- е) ступінь незалежності від фінансово-промислових груп (або входження в одні і ті самі групи);
- ж) індивідуальні особливості системи бухгалтерського обліку, що використовується.

Крок 2. Вартість однієї акції компанії-аналога помножується на кількість її акцій, що знаходяться в обігу ($N_{обр}$), тобто ті, що враховуються фондовим ринком (знаходяться в ринковій грі). Таким чином, отримують істинну ринкову вартість $C_{ан}$ компанії-аналога [22]:

$$C_{ан} = p_{ан} \cdot N_{обр}, \quad (6.1)$$

$$N_{обр} = N - N_{вик} - N_{нерозм}, \quad (6.2)$$

де $p_{ан}$ – вартість однієї акції компанії-аналога;

N – загальна кількість акцій компанії-аналога;

$N_{вик}$ – кількість акцій, викуплених компанією-аналогом;

$N_{нерозм}$ – кількість акцій компанії-аналога, випущених нею, але ще не розміщених на ринку (всі вказані дані беруться з публікованого фінансового звіту відкритої компанії-аналога).

Крок 3. За компанією-аналогом складаються цінові співвідношення (цінові мультиплікатори) типу «Ціна/Прибуток», «Ціна/Прибуток до відсотків і податків», «Ціна/Прибуток до податків», «Ціна/Грошовий потік», «Ціна/Прибуток до відсотків і податків плюс відрахування на знос», «Ціна/Балансова вартість компанії», де «Ціна» — це ринкова ціна компанії-аналога, що співпадає з показником $C_{ан}$.

Крок 4. Оцінюється вартість ($C_{ок}$) цієї компанії: добуток одного з отриманого для компанії-аналога цінового співвідношення (синтезованого на кроці 3) на відповідну йому базу, тобто на показник підприємства.

Наприклад: $C_{ок} = \text{Прибуток до відсотків і податків оцінюваної компанії} * (\text{Ціна компанії-аналога/Прибуток до відсотків і податків компанії-аналога})$.

Загальна ідея цього методу полягає в тому, що, оцінюючи сьогоdnішню або прогнозовану майбутню ринкову вартість підприємства, розрахунки виконують за аналогією з ринковою вартістю аналогічних підприємств, що вже котируються на фондовому ринку (як правило, відкритих акціонерних товариств), крім того, за цими підприємствами вже виявилися відносно стійкі співвідношення, що характеризуються відповідними мультиплікаторами.

Цінові мультиплікатори в цьому методі застосовуються з коригуванням на співвідношення їхньої чистої балансової вартості, прибутків або грошового потоку з величиною акціонерного капіталу в

компаній-аналогів (це коригування вже міститься в самому значенні мультиплікатора).

Оцінка поточної або майбутньої вартості підприємства також може бути виражена такими альтернативними простими формулами, які припускають застосування мультиплікаторів ціни по акціях схожих підприємств, що реально можна спостерігати на фондовому ринку. При цьому грошовий потік за публікованими даними компанії-аналога може бути приблизно встановлений на рівні її чистого прибутку плюс відрахування на знос [33]:

- *оцінена вартість підприємства* = *Мультиплікатор «Ціна/Чиста балансова вартість»* • *Поточна або прогнозна величина чистої балансової вартості підприємства;*

- *оцінена вартість підприємства* = *Мультиплікатор «Ціна/Прибуток»* • *Поточна або прогнозна величина прибутків підприємства;*

- *оцінена вартість підприємства* = *Мультиплікатор «Ціна/Грошовий потік»* • *Поточна або прогнозна величина грошового потоку підприємства.*

Метод угод. Якщо метод компанії-аналога має на увазі розрахунок і використання мультиплікаторів, розрахованих за цінами акцій у складі фактично проданих контрольних пакетів схожих підприємств, то подібний різновид вказаного методу називається *методом угод* [22].

Ціна p_{an} в алгоритмі ринку капіталу, якщо він перетворюється на метод угод, може також братися як ціна акції компанії-аналога, що спостерігалася відносно недавно при купівлі-продажу не контрольних, але настільки крупних пакетів акцій компаній-аналогів, що їх придбання давало можливість покупцю акцій ввести до складу ради директорів цих компаній своїх представників. Метод угод, таким чином, враховує ті операції з пакетами акцій компанії-аналога, які характеризуються як операції злиття і/або поглинання.

Цей метод націлений на визначення вартості компанії, що оцінюється, з розрахунку на придбання крупних її часток. Він дає оцінку цього підприємства очима його нового господаря з урахуванням «премії за контроль», що міститься в ціні однієї акції, якщо вона отримується в складі крупної частки підприємства.

Метод угод зводиться до того самого алгоритму, що і в методі ринку капіталу, з тією відмінністю, що застосовувані мультиплікатори, обчислюються на основі цін, що спостерігаються на

фондовому ринку, за угодами з контрольними або просто крупними пакетами акцій.

Метод галузевої специфіки є такою модифікацією методу ринку капіталу (передбачаючи і його алгоритм), у якій ціновим мультиплікатором виступає відношення «Ціна/Валовий дохід» (те саме — «Ціна/Виторг», «Ціна/Обсяг реалізації»). Відповідно на кроках 3 і 4 алгоритми методу ринку капіталу використовується цей мультиплікатор, і валовий дохід компанії, що оцінюється, береться за базу, на яку для отримання вартості цієї компанії множиться вказаний мультиплікатор.

Цей метод застосовується для оцінювання підприємств специфічних галузей, у яких спостерігається достатньо надійна кореляція між ринковою вартістю компаній з ліквідними акціями і обсягом реалізації ними продукції (їхніми продажами).

6.3.3. Дохідний підхід для оцінювання ринкової вартості підприємства та його методи

Дохідний підхід базується на принципі очікування. Вартість об'єкта може бути встановлена як його здатність приносити дохід у майбутньому. Цей підхід засновано на застосуванні двох методів оцінювання: капіталізації прибутку й дисконтування грошових потоків.

1. Метод капіталізації (капітальних активів) прибутку припускає, що вартість частки власності на підприємстві дорівнює поточній вартості майбутніх доходів. При використанні цього методу припускають, що доходи від володіння нерухомістю підприємства являють собою поточні й майбутні надходження від здачі її в оренду, доходи від можливого приросту вартості нерухомості при її реалізації в майбутньому [19].

Він застосовується в основному для оцінювання малих підприємств, а також спрощеного розрахунків вартості підприємства, коли потрібно виконати експрес-оцінювання.

Застосування методу капіталізації прибутку включає такі етапи:

- аналіз фінансової звітності;
- вибір капіталізованого об'єкта прибутку;
- розрахунки обґрунтованої ставки капіталізації;
- обчислення попередньої вартості підприємства;
- внесення виправлень на наявність непрацюючих активів;
- проведення виправлень на контрольний або неконтрольний характер оцінюваної частки, а також на відсутність ліквідності.

Важливе значення для оцінювання об'єкта нерухомості має вибір величини прибутку, що підлягає капіталізації. Це означає вибір періоду поточної комерційної діяльності, результати якої будуть капіталізовані для розрахунків доходу від об'єкта з метою визначення його вартості.

Вибір роблять між декількома варіантами:

- прибуток останнього звітнього року;
- прибуток першого прогнозного року;
- середня величина прибутку за ряд останніх років.

Для розрахунків ставки капіталізації використовують такі моделі:

- оцінювання вартості фінансових активів (capital asset pricing model, CAPM);

- середньозваженої вартості капіталу (weighed average cost of capital, WACC);

- кумулятивної побудови.

У моделі CAPM прибутковість від інвестицій (D_i) виражається через очікувану прибутковість (D_o) портфельних інвестицій і коефіцієнта β [40]:

$$D_i = D_o + \beta(D_{\text{общ}} - D_b), \quad (6.3)$$

де D_i – прибутковість від інвестицій;

D_o – очікувана прибутковість;

$D_{\text{общ}}$ – загальна прибутковість ринку в цілому, тобто середньоринкового портфеля цінних паперів;

β – коефіцієнт, що виражає величину «систематичного ризику»;

D_b – прибутковість безризикових цінних паперів.

Модель середньозваженої вартості капіталу (WACC) заснована на визначенні середньозваженої величини з індивідуальних вартостей (цін), у які обходиться підприємству залучення різних видів джерел коштів (акціонерного капіталу, облігаційних позик, банківського кредиту та ін.). Модель має такий вигляд [25]:

$$C_{cp} = \frac{C_{zk}}{1 - H_{n.in}} \cdot d_{zk} + C_{np.a} \cdot d_{np.a} + C_{oa.A} \cdot d_{ob.A}, \quad (6.4)$$

де C_{cp} – середньозважена ціна капіталу;

C_{zk} – ціна залучення позикового капіталу;

$H_{n.in}$ – ставка податку на прибуток підприємства;

$d_{зк}$ – частка позикового капіталу в структурі капіталу підприємства;
 $C_{пр.а}$ – ціна привілейованих акцій;
 $d_{пр.а}$ – частка привілейованих акцій у структурі капіталу підприємства;
 $C_{об.А}$ – ціна звичайних акцій;
 $d_{об.А}$ – частка звичайних акцій.

Ця модель застосовується при купівлі підприємства з метою його рефінансування (фінансового інжинірингу).

Метод кумулятивної побудови має певну подібність із моделлю CAPM (моделлю оцінювання вартості фінансових активів). В обох випадках за базу розрахунків приймають прибутковість (ставку доходу) за безризиковими фінансовими активами, до якої додають додаткову норму прибутковості, пов'язану з ризиком інвестування в цей фінансовий актив. Після цього вносять виправлення (у бік збільшення або зниження) на дію кількісних і якісних чинників, пов'язаних зі специфікою комерційної діяльності цього підприємства.

Розрахунки вартості власного капіталу згідно з кумулятивним методом здійснюють у два етапи:

- визначення безризикової ставки доходу;
- оцінювання величини премії за ризик вкладень у це підприємство.

Модель має такий вигляд [19]:

$$D_i = D_b + P_{рпр} + P_{рпрмп} + P_{пр}, \quad (6.5)$$

де D_i – прибутковість від інвестиції;

D_b – прибутковість безризикових цінних паперів;

$P_{рпр}$ – загальна «ринкова» премія за ризик для акцій;

$P_{рпрмп}$ – загальна «ринкова» премія за ризик для малих підприємств;

$P_{пр}$ – премія за «несистематичний» ризик (для конкретного підприємства).

Попередня ціна підприємства ($C_{пр}$) визначається за формулою

$$C_{пр} = \frac{D_i}{K}, \quad (6.6)$$

де K – ставка капіталізації;

D_i – прибутковість інвестицій.

Ставкою капіталізації (К) є норма очікуваного доходу. Ставка капіталізації виводиться зі ставки дисконту шляхом відрахування очікуваних середньорічних темпів зростання прибутку або грошового потоку.

При відомій ставці дисконту ставка капіталізації визначається за формулою

$$\text{ДО} = r - a, \quad (6.7)$$

де ДО – ставка капіталізації;

r – ставка дисконту;

a – довгострокові темпи зростання прибутку або грошового потоку.

У практиці оцінювання може використовуватися окремий випадок методу капіталізації – модель Гордона, застосовувана при дотриманні допущення відносно рівномірності й тривалості одержання підприємством доходів. Модель Гордона

$$C_{np} = \frac{D_{t+1}}{r - a}, \quad (6.8)$$

де D_{t+1} – прибутковість підприємства за перший рік післяпрогнозного періоду.

2. Розрахунки вартості підприємства **методом дисконтування грошових потоків (discounted cash flow, DCF)** базується на тому, що потенційний інвестор не заплатить за підприємство суму вище, ніж поточна вартість майбутніх доходів. Власник не продає своє підприємство за ціною нижче поточної вартості прогнозованих грошових потоків. У результаті переговорів сторони неминуче прийдуть до угоди про ринкову ціну предмета купівлі-продажу, що дорівнює поточній вартості майбутніх доходів [22].

Цей метод оцінювання вважають кращим з погляду інвестиційних мотивів, оскільки будь-який інвестор, що вкладає кошти в діюче підприємство, у підсумку одержує не набір активів, а потік майбутніх доходів, який дає можливість окупити вкладені кошти, отримати прибуток і підвищити свій добробут.

Контрольні питання до розділу 6

1. Що є предметом оцінювання підприємства?
2. Розкрийте алгоритм оцінювання вартості підприємства.
3. Дайте характеристику витратному підходу оцінювання ринкової вартості підприємства.
4. За рахунок яких методів реалізується ринковий підхід діагностики вартості підприємства?
5. Охарактеризуйте дохідний підхід оцінювання ринкової вартості підприємства.
6. Яку модель оцінювання ринкової вартості доцільно застосовувати при купівлі підприємства з метою його рефінансування (фінансового інжинірингу)?
7. У якому випадку можна використовувати модель Гордона?

РОЗДІЛ 7

УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА

7.1. Основи управлінської діагностики на підприємстві

Управлінська діагностика – це дослідницька діяльність, спрямована на встановлення, аналіз і оцінювання проблем підвищення ефективності та розвитку системи менеджменту підприємства, а також виявлення головних напрямів їх вирішення. Оцінюється структура управління підприємством, якість управлінських рішень, діагностика зв'язків підприємства з зовнішнім середовищем [40].

Згідно зі ст. 65 Господарського кодексу України *управління підприємством* здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудовим колективом [3].

Під *управлінням підприємством* слід розуміти цілеспрямовану діяльність, що являє собою сукупність методів, засобів і форм ефективної координації роботи кадрів (трудова колективів) для досягнення поставлених завдань або визначеної мети (підвищення результативності виробництва, зростання прибутку тощо) [17].

Система управління підприємством передбачає диференціацію та координацію управлінської діяльності за виконуваними функціями.

Під *функцією управління* слід розуміти продукт поділу і спеціалізації управлінської праці, відокремлений напрям управлінської діяльності, що дає можливість здійснювати управлінський вплив.

За *ознакою інваріантності* розрізняють *основні (ключові) функції*, що розкривають зміст процесу управління, і *специфічні (конкретні) функції*, що вказують напрям цілеспрямованого впливу на той чи інший вид виробничої діяльності.

До *основних функцій управління* відносять [34]:

- планування;
- організацію;
- мотивацію;
- контроль.

Планування – функція управління, що визначає перспективи розвитку економічної системи та її майбутній стан, обумовлені темпами розвитку, джерелами, обраними методами і формами

виробництва для досягнення сформульованої мети у вигляді конкретних планових моделей (розрахунків) завдань і показників з установленням термінів виконання.

Організація – функція управління, метою якої є формування керівної і керованої систем, а також зв'язків і відносин між ними, що забезпечують кооперування людей і знарядь праці з максимальною ефективністю протікання їхньої спільної трудової діяльності.

Результатом здійснення функції організації є створення на основі об'єктивних функцій управління відповідних органів управління; побудова чіткої структури апарату управління: обґрунтоване формування управлінських підрозділів; розроблення положень про органи управління і посадових Інструкцій; встановлення взаємозв'язків між управлінськими підрозділами: розстановка управлінських кадрів за функціональною ознакою (розроблення нормативів, методик, технологічних карт тощо).

Мотивація – функція управління, що вказує на комплекс причин, які спонукають членів трудового колективу до спільних впорядкованих і узгоджених дій для досягнення поставленої перед суб'єктом господарювання мети [33].

Контроль – функція управління, що є завершальним етапом будь-якої діяльності і являє собою перевірку чи постійне спостереження з метою перевірки (нагляду) [33]. Він повністю узгоджений з іншими елементами системи управління, за його допомогою можна визначити, наскільки ефективно працює кожна підсистема та підприємство в цілому. Контроль не є самоціллю, він лише коригує обрану стратегію.

Етапи здійснення контролю [17]:

1) встановлення контрольних показників (визначення результату, якого прагне підприємство);

2) заміри показників діяльності підприємства (фіксація даних поточної діяльності підприємства та відображення їх у відповідній звітності);

3) аналіз діяльності підприємства (виявлення позитивних і негативних сторін діяльності підприємства, а також вирішальних чинників впливу);

4) коригувальні дії (перелік заходів для поліпшення поточного стану).

Коригування суттєвих відхилень від запланованого перебігу господарської діяльності підприємства можна здійснювати за допомогою різних методів: шляхом перегляду планів або модифікації цілей, перерозподілу або уточнення виробничих завдань, виділення

додаткових коштів, шляхом залучення додаткового персоналу, кращим підбором і навчанням кадрів, удосконаленням самого процесу управління.

Специфічні функції управління підприємством вказують напрям впливу на будь-яку сферу виробничої діяльності, вони обумовлені багатосторонньою діяльністю підприємства та змістом його виробничих процесів. Тому під специфічними функціями управління розуміють результат поділу управлінської праці. Такі функції спрямовані на види виробничо-господарської діяльності підприємства, які розрізняються призначенням і засобами реалізації. *Об'єктом управління* є організаційно відокремлена ланка, яка забезпечує одну зі стадій або частину стадії виробничо-господарського процесу і є основою цілеспрямованого управлінського впливу. З огляду на особливості виробничо-господарських процесів підприємства, до специфічних функцій управління виробництвом продукції слід віднести [19]:

- управління науково-технічною підготовкою виробництва;
- управління основним, допоміжним і обслуговуючим виробництвом;
- управління якістю продукції;
- управління персоналом підприємства;
- управління матеріально-технічним постачанням;
- управління фінансами;
- управління збутом продукції;
- управління маркетингом;
- управління розвитком і удосконаленням системи адміністрування тощо.

За змістом кожна зі специфічних функцій управління на підприємстві є комплексною і включає планування, організацію, мотивацію і контроль організаційно відокремлених об'єктів впливу, окремих аспектів виробництва.

7.2. Інструменти і методи управлінської діагностики

Керівник підприємства та ризик-менеджер повинні уміти виявляти різні ризики, аналізувати ступінь їхньої небезпеки зараз і, спрогнозувавши їх розвиток, ранжувати ризики за різними аспектами, надаючи рекомендації з захисту від них. Для того щоб вирішувати такі завдання, потрібно володіти інструментами організаційно-економічної діагностики.

Інструменти організаційно-економічної діагностики [19]:

- знання методів організаційної діагностики;
- вміння застосовувати теоретичні класифікації ризиків до конкретних умов цієї організації;
- володіння методиками збору, фіксації, обробки і подання різноманітної інформації;
- вміння поєднувати методику перевірки величини фактичних втрат, яких зазнала організація в минулому, з методикою оцінювання величини втрат, яких може зазнати в майбутньому;
- вміння скласти чіткий звіт про проведене дослідження;
- вміння стисло і виразно подати отримані результати вищому керівництву організації.

Найважливіші діагностичні методики [19]:

1. *Здоровий глузд і досвід ризик-менеджера* – деяку попередню підготовку в цьому напрямі можуть дати заняття у формі управлінських ситуацій і стажування на підприємствах, де ризик-менеджмент добре розвинений. Крім того, збалансоване мислення, розсудливість - це глибоко природні характеристики типів особи, які, мабуть, доведеться виявляти в рамках тестування на професійну придатність.

2. *Спостереження за роботою* – методика, пов'язана з умінням відкрито або приховано спостерігати за фактичним ходом певних робіт і процесів, а також з умінням вести хронометраж і проводити інтерв'ювання працівників на місцях.

3. *Дистанційний нагляд* – набір методів формального регулярного збору інформації про стан організації.

4. *SWOT-аналіз і SoWhat-аналіз* – широко поширені методики аналізу організації з її сильних і слабких якостей, нових можливостей і перешкод на шляху до них. По суті це методики аналізу ризиків, освоєння яких вимагає уміння організувати колективну роботу самих співробітників аналізованої організації.

5. *PEST-аналіз* – методика аналізу зовнішнього середовища організації і тенденцій її розвитку. Використання цієї методики вимагає такої самої підготовки, як методики SWOT.

6. *Аналоги і зразки («маяки» і «бенчмаркінг»)* – методологія порівняння з практично успішними зразками. З розвитком комерційних послуг з інформації і рейтингу підприємств цей підхід стає все продуктивнішим. Наприклад, звернення до щорічних галузевих довідників, рейтингів практично з будь-якого напрямку роботи безлічі підприємств і т. д.

7. *Оцінювання і аналіз динаміки вартості підприємства* – методики, що впливають з того, що головна мета ризик-менеджменту полягає в захисті ринкової вартості підприємства на тривалу перспективу. Підходи до оцінювання вартості підприємства численні, кожна з них дає свій погляд на ризики одного й того самого підприємства.

8. *Графічні методи подання структур і процесів* – великий набір наочного подання інформації про підприємство і його ризики у формі дво- і тривимірних моделей. Найбільш пристосовані до потреб ризик-менеджменту графічні моделі називаються картами ризиків.

9. *Експертне оцінювання* – стандартні методи збору і усереднювання думки різних груп фахівців. Метод широко застосовується на етапах первинної діагностики ризиків організації.

10. *Матриці консультативної групи Бостона і фірми Дженерал Електрик* – класичні методики, висхідні до 1950-х рр., що спираються на глибокі наукові дослідження, спеціально проведені для вироблення способів аналізу ринкових позицій підприємства в цілому і окремих його центрів. Ці методики дозволяють не тільки виявляти ризики і аналізувати їх, але і інтегрувати ризикові спектри організацій.

11. *Життєві цикли різних елементів організації* – група методик, за допомогою яких можна позиціонувати підприємство і його продукти в ринковій ніші залежно від того, на якому етапі свого власного життєвого циклу знаходиться кожен з цих елементів і які тенденції руху по кожному з цих циклів.

12. *Аналіз структурної гармонійності організації* – методика, за допомогою якої аналізуються повнота і адекватність організаційної структури підприємства і його підрозділів. У додатку до ризик-менеджменту вони виходять з того, що підприємство або підрозділ, де відсутні чи гіпертрофовані окремі структурні компоненти, стає джерелом ризику, які можуть бути усунені достатньо простими структурними удосконаленнями.

13. *Власна історія підприємства і дослідження архівних матеріалів* є джерелом інформації про минулі катастрофи, технологічні переходи та інші кризи, що пережиті підприємством. При стійкій корпоративній культурі така інформація допоможе у виробленні рішень про ризики за аналогією з минулим.

14. *Фінансовий коефіцієнтний аналіз підприємства і його підрозділів* в останні десятиліття був істотно доопрацьований під потреби ризик-менеджменту. На основі прогнозів зміни фінансових коефіцієнтів можна будувати сценарії розвитку ризику в підприємства.

15. *Цінності під ризиком (VAR, Value-at-risk)* – методика оцінювання фінансового ризику, запропонована міжнародною групою експертів G-30, при якій ризик зниження вартості портфеля виражається одним числовим показником. Ця методика може застосовуватися для кількісного вимірювання ризиків таких активів, як портфель цінних паперів або сировинний запас.

16. *Грошові потоки під ризиком* – методика дозволяє відповісти на питання, наскільки великим може бути відхилення реальних грошових потоків від їхніх запланованих значень або значень, покладених до бюджетів, унаслідок зміни початкових чинників ризику. Величина цих відхилень може бути оцінена з певною вірогідністю на конкретний період часу. У різних галузях бізнесу різні конфігурації грошових потоків. З погляду управління ризиками стійкість будь-якого з численних грошових потоків здатна вплинути на загальну стійкість підприємства.

17. *Доходи під ризиком* – методика ґрунтується на амортизації капіталу. Основний упор робиться на облік прибутків і збитків. Наприклад, компанія може визначити величину відхилення між вірогідним і запланованим річним прибутком з вірогідністю 95 %.

18. *Стандартизовані тести і загальна симптоматика* раннього сповіщення про проблеми вперше були розроблені за замовленням American Bankers` Association всередині 1970-х рр.

19. *Аналіз конкурентної позиції підприємства* – це набір методик, розроблених впродовж століття, у кожній з яких ризикова позиція підприємства порівнюється з ризиковою позицією її найближчих конкурентів за найрізноманітнішими параметрами.

20. *Розрахунок дюрації активів і пасивів підприємства* – методика, що дозволяє прогнозувати тенденцію фінансової стійкості організації на основі порівняння середньої тривалості її активів і пасивів. Якщо дюрація пасивів більше, ніж дюрація активів, то організація стійка.

21. *Стандартизовані галузеві і фірмові системи рейтингу*, які розробляються різними рейтинговими агентствами для оцінювання ризикованості банків, проєктів, страхових та інших компаній.

22. *Стрес-тестування* – моделювання ризикової поведінки організацій, при якій з'ясовується ступінь стійкості організації за заданих умов.

23. *Комп'ютерні програми* – математичні моделі ризик-організацій, які піддаються формалізації і подальшому аналізу.

24. *Сценарний аналіз* – метод аналізу поведінки організації за умови реалізації певного ризику або групи ризиків за певним варіантом розвитку подій – сценарію.

25. *Фінансова інженерія* включає проєктування, розроблення і реалізацію інноваційних фінансових інструментів і процесів, а також творчий пошук нових підходів до вирішення проблем у сфері фінансів і, зокрема, фінансових ризиків.

26. *Аналіз стійкості і чутливості критеріїв ефективності* – метод аналізу ризик зміни різних показників фінансових звітів і прогнозів, при якому задаються відхилення одних показників і під них розраховується решта показників. Цей метод дозволяє виявити найменш стійкі фінансові параметри організації.

27. *Портфелі, інвестиційні горизонти і важелі* – група методик аналізу ризикованої і диверсифікації власних і позикових засобів підприємства. У ризик-менеджменті застосовуються досить широко для аналізу фінансової стійкості і очікуваної прибутковості інвестиційних проєктів.

28. *SWIFT (Structured what-if technique)* – структурований аналіз сценаріїв методом «що, якщо». Це один з методів «мозкового штурму» сценаріїв, при якому одна група експертів ставить питання, а інша – шукає відповіді.

29. *FMEA (Failure Mode Effect Analysis)* – аналіз наслідків можливих помилок – метод, дуже схожий на попередній з тією лише відмінністю, що перша група вишукує можливі помилки і збої, а друга - передбачає наслідки і пропонує методи подолання наслідків.

30. *FRR (Facility Risk Review)* – огляд ризик-мереж і приміщень – експертна група обходить всі приміщення підприємства і на місці методами «мозкового штурму» виявляє ризики.

31. *Hira (Hazard Identification and Risk Assessment)* – південноафриканська методика аналізу відповідності фактичній безпеці і медичних норм вимогам законів цієї країни. В інших країнах теж існують аналогічні методики.

32. *HAZOP (Hazard and Operability Study)* – методика виявлення небезпек, що загрожують працездатності підприємства, – методика поглибленого аналізу ризиків підприємства щодо їх фатальності або загрози зупинки бізнесу.

33. *FTA (Fault Tree Analysis)* – аналіз дерева помилок – експертна методика аналізу ризиків у їхньому взаємозв'язку і можливості виникнення «ефекту доміно».

34. *FMECA (Failure Mode Effect and Cause Analysis)* – *перехресний аналіз помилок і їхніх причин* – аналітична методика запобігання ризикам здійснення фатальних помилок.

35. *ETA (Event Tree Analysis)* – *аналіз дерева взаємопов'язаних подій* – методика аналізу можливих сценаріїв, що виникають при одних і тих самих обставинах, але по-різному управляються і призводять до різних наслідків.

7.3. Діагностика структури управління і якості управлінських рішень

У дійсності, особливо при реалізації довгострокових цілей, важко оцінити ступінь ефективності прийняття рішень щодо досягнення кінцевих результатів, функціонування осіб, які приймають рішення, і їхнього апарату управління.

Оцінювання якості та ефективності прийнятого рішення має виявити [25]:

- можливість виконання рішення з використанням наявної системи управління і сформованих умов у суспільстві, підприємстві, навколишньому середовищу;
- рівень готовності персоналу підприємства до ухвалення рішення і планування його підготовки;
- наявність ресурсів для реалізації прийнятих рішень, можливість їх оцінювання, прогнозування розвитку ситуації;
- цілісну систему чинників, що підвищують ефективність прийняття рішень і їх цілеспрямований облік у стратегічному і тактичному управлінні.

В основу оцінювання якості та ефективності прийняття рішення зараз покладено системний підхід як найбільш розроблений і апробований на практиці.

Основні принципи оцінювання ефективності системи управлінських рішень:

- пріоритет кінцевої мети (цілі всіх структурних елементів системи управління з реалізації прийнятого рішення мають бути узгоджені і збігатися з вектором спільної мети організації);
- єдність (усі елементи системи прийняття і реалізації рішень знаходяться у взаємозв'язку і взаємозалежності, для досягнення спільної мети вони повинні сприяти один одному);
- пов'язаність (усі елементи системи управління пов'язані не тільки між собою, але й з навколишнім середовищем);

- ієрархія (усі елементи системи розроблення, прийняття і виконання рішення знаходяться в ієрархічній взаємозв'язку підпорядкування та відповідальності);
- функціональність (спільний розгляд структури управління реалізацією рішень і функціями з пріоритетом функції над структурою);
- розвиток (облік змінності системи управління, її здатність до розвитку);
- децентралізація (поєднання в ухваленні рішення і управлінні централізації та децентралізації);
- невизначеність (облік у реалізації рішень невизначеності та випадковості);
- модульність побудови (доцільно і можливо при вивченні діяльності особи, яка приймає рішення, і персоналу управління виходити з можливості виділення в ній модулів).

При оцінюванні ефективності прийнятого рішення бажано враховувати абсолютну і відносну ефективність. Під *абсолютною ефективністю* розуміють досягнутий організацією кінцевий результат. Оскільки результат, що оцінює роботу системи управлінських рішень, кількісно одержати важко, тому що вона не виробляє продукції і не надає послуг, виникає необхідність оцінювання цього результату за допомогою відносної ефективності. При цьому система управлінських рішень додатково підпорядковується ряду специфічних законів.

Оцінюючи ефективність функціонування системи управлінських рішень, слід враховувати такі вимоги [19]:

- реалізація стратегії і тактики, цілей і завдань системи управління;
- сумісність, зосередження, концентрація, актуалізація функцій і нейтралізація дисфункцій системи;
- забезпечення оргструктурою цілісності, розвитку системи за рахунок її стійкості, самоорганізації, адаптації і гнучкості;
- оптимальність конкурентних, економічних, організаційних, процесних і функціональних параметрів, раціональність ієрархічної оргструктури;
- надійність і спроможність адекватно відображувати конкурентну, організаційну, управлінську, соціальну, психологічну та інші складові системи суспільства;
- економічність і необхідність оперативного прийняття оптимального ефективного рішення та його своєчасної реалізації.

Система управлінських рішень може оцінюватися такими показниками [25]:

- витрати часу на цикл реалізації управлінського рішення;
- трудовитрати осіб, які приймають рішення, і персоналу управління на розроблення, прийняття і реалізацію рішення;
- організованість функціонування;
- співвідношення прийняття рішення і персоналу, що входять до апарату управління;
- собівартість і рентабельність прийнятого рішення;
- встановлення залежності прийнятого рішення (його вплив на різні сфери діяльності організації) від прогнозованих економічних, екологічних і соціально-політичних наслідків.

Оцінювання ефективності системи управлінських рішень передбачає аналіз і розрахунок її внутрішньої і зовнішньої ефективності. Показники *внутрішньої ефективності* дозволяють оцінити системи управлінських рішень як інструмент управління, системи діяльності персоналу управління. Показники *зовнішньої ефективності* системи управлінських рішень відображують її вплив на організацію кінцевого результату, мети управління.

При оцінюванні системи управлінських рішень необхідно, щоб викладеним раніше вимогам відповідали не тільки окремі оцінки її ефективності, але й загальні критерії. ***Критеріями ефективності*** є показники, за числовим значенням яких при реалізації прийнятого рішення можна зробити висновки про ступінь досягнення поставлених цілей і вирішення завдань. Ці критерії виступають одиницями вимірювання ступеня досягнення цілі управління та результату діяльності організації.

До критеріїв ефективності належать показники, що відображують об'єктивну сторону результатів управління і суб'єктивне ставлення людей (що мають цілком певні цілі) до управління. Для об'єктивного оцінювання ефективності прийнятого рішення необхідно виявити сукупність показників, що характеризують основні грані (ребра «скелета») системної управлінської діяльності. У цьому випадку можна зробити певні кількісно-якісні висновки про доцільність функціонування системи управлінських рішень і прийнятого рішення.

З огляду на особливості функціонування на стратегічному, оперативному (функціональному) і тактичному рівнях, кожен ієрархічний рівень системи управління повинен при ухваленні рішення мати підсистему критеріїв. Критерії різних ієрархічних рівнів взаємопов'язані, вони утворюють «*дерево критеріїв*». Критерії нижніх

рівнів впливають з критеріїв ефективності вищих рівнів. При ухваленні управлінського рішення на стратегічному рівні утворюється «дерево рішень» в даній організації. Кожне рішення нижнього рівня відповідає цілям і завданням вищого.

Методи оцінювання якості та ефективності управлінських рішень:

- ретроспективно (дослідження отриманих результатів і функціонування системи управлінських рішень);

- прогнозуванням (завчасне визначення необхідного результату прийняття рішення і системи управлінських рішень, дослідження об'єкта управління, умов, обстановки, визначення найбільш прийняттого варіанта системної діяльності персоналу організації).

Найбільш ефективними методами вирішення цього завдання в нашому випадку є моделювання і комплексні розрахунки. На сьогодні найбільш поширене математичне моделювання.

Розрахункові методи оцінювання. Ці методи служать для отримання числових значень показників результативності ухвалення рішення або функціонування системи управлінських рішень [40].

Порівняльні методи оцінювання. Для порівняльного оцінювання діяльності системи управлінських рішень і прийняття рішення використовуються експертні методи.

Методичні підходи оцінювання ефективності прийняття рішення і управління в цілому [19]:

- персонал управління та особи, які приймають рішення, є сукупними суспільними працівниками, що безпосередньо впливають на виробництво, тому кінцеві результати його діяльності мають служити критеріальними показниками ефективності. Як такі показники застосовують числові значення кінцевих результатів діяльності: прибуток, витрати, обсяг товарної продукції, обсяг реалізованої продукції, термін окупності;

- критеріальні показники мають відображувати результативність, якість і складність «живої» праці. Такими показниками оцінювання персоналу є продуктивність праці, питома вага заробітної плати, втрати робочого часу, якість праці працівників, фондозабезпеченість праці, трудомісткість і т. п.;

- ефективність праці персоналу значною мірою визначається його організацією, мотивацією, соціально-психологічним кліматом у колективі. Критеріальними показниками ефективності праці служать плинність персоналу, рівень його кваліфікації, дисципліна і т. п.

Склад показників всебічно відображує ефективність роботи персоналу організації. Залежно від предмета оцінювання існуючі

методики поділяють на дві групи: оцінювання якості праці та оцінювання результатів праці.

Чинники, що впливають на якість і ефективність управлінського рішення:

1. Людський. До складових людського чинника належать такі компоненти:

- професійний (рівень освіти, професійна кваліфікація, досвід роботи, організаторські здібності, дисциплінованість, творча активність);

- духовний (внутрішня культура, правова та екологічна культура, свобода особи);

- соціально-психологічної (індивідуально-особистісні характеристики, потребо-мотиваційна сфера особистості, інтелектуально-пізнавальна, емоційно-вольові компоненти);

- соціально-психологічні якості колективу, пов'язані з організаційною культурою.

Ці компоненти взаємопов'язані і в комплексі виявляються при прийнятті управлінських рішень через систему цінностей, установок і т. д.

2. Інформаційний. До складових інформаційного чинника належать структура інформації та система інформаційного забезпечення (рівень забезпечення інформацією). Як свідчить практика, вплив інформаційного чинника проявляється через організацію циркуляції інформації в каналах системи управління, що може призвести до невідповідності якісних і кількісних характеристик інформації в процесі прийняття рішення. При прийнятті управлінських рішень необхідно враховувати ризик, що характеризує рівень визначеності, з якою можна прогнозувати результати.

3. Засоби праці. Під чинниками впливу засобів праці розуміють причини, що призводять до оптимізації управлінської діяльності осіб, які приймають рішення, при впровадженні нової техніки, механізації і автоматизації процесу управління.

4. Системні чинники. До складових системних чинників належать чинник відповідності системи, механізм управління та наукова організація управлінської праці (НОУП). Сутність системного впливу чинників визначається положеннями теорії систем: як окремі елементи, об'єднані в систему, надають їй нові якості, так і система чинників впливає на роботу персоналу управління, привносить нові характеристики в ефективність прийнятих рішень.

Чинник відповідності керуючої системи керованій і цілі організації є наслідком виконання вимог закону гармонії і необхідного різноманіття в системі управління.

Механізм управління – сукупність мети, організаційних форм структури управління, методів, важелів і стимулів управління. Поняття «механізм управління» охоплює методи управління і методи прийняття рішення [33].

Наукова організація управлінської праці (НОУП). До складових НОУП як чинника можна віднести такі компоненти: поділ і кооперація праці, організація робочих місць, умови праці, нормування праці, стимулювання праці. НОУП безпосередньо впливає на оптимізацію вироблення управлінського мислення, доведення його до виконавців і реалізацію.

7.4. Оцінювання зв'язків підприємства з зовнішнім середовищем

Якість управлінського рішення – це сукупність параметрів рішення, що задовольняють конкретного споживача і забезпечують реальність його реалізації.

Одним із основних підходів до прийняття рішення є *системний підхід «чорний ящик»* (рис. 7.1) [25].



Рис. 7.1. Компоненти «чорного ящика» [19]

«*Вхід*» системи характеризується параметрами проблеми, яку необхідно вирішити на конкретних ринках (вимоги споживачів, результати сегментації, якість об'єкта, обсяги реалізації, терміни постачань, ціни і т. ін.).

На «*виході*» системи – рішення, що виражені кількісно або якісно та мають певну ступінь адекватності і вірогідність реалізації, ступінь ризику досягнення запланованого результату.

До компонентів «*зовнішнього середовища*» системи належать чинники макро- і мікросередовища підприємства, інфраструктури регіону, що впливають на якість управлінського рішення. До них належать міжнародна інтеграція, політична ситуація в країні, економіка, технічний стан, соціально-демографічні, природно-кліматичні, культурні та інші чинники країни, чинники інфраструктури регіону (ринкова інфраструктура, моніторинг навколишнього середовища, соціальна інфраструктура, промисловість, транспорт, зв'язок та ін.), чинники, які характеризують конкретні зв'язки фірми (особи, яка приймає рішення) з іншими підприємствами, організаціями, посередниками, конкурентами і т. д.

«*Зворотний зв'язок*» характеризує різну інформацію, що надходить від споживачів до особи, яка прийняла рішення (до «процесу»), або до особи, від якої надійшла інформація щодо вирішення проблеми («вхід»). Надходження інформації зворотного зв'язку може бути пов'язано з неякісним рішенням, додатковими вимогами споживачів про уточнення або доопрацювання рішення, появою нововведень, ноу-хау та іншими чинниками.

«*Процес прийняття рішення*» включає такі операції: підготовка до роботи; виявлення проблеми і формулювання цілей; пошук інформації; її обробка; виявлення можливостей ресурсного забезпечення; ранжування цілей; формулювання завдань; оформлення необхідних документів; реалізація завдань.

Застосування цього підходу до процесу прийняття управлінських рішень дозволяє визначити структуру проблем, систему їхніх рішень, взаємозв'язок компонентів системи та порядок їх удосконалення.

Порядок удосконалення компонентів «чорного ящика» [25]:

1. Слід сформулювати, що необхідно отримати і які параметри повинно мати рішення.

До ***параметрів якості управлінського рішення*** належать:

- показник ентропії, тобто кількісної невизначеності проблеми. Якщо проблема формулюється тільки якісно, без кількісних показників, то показник ентропії наближається до «0». Якщо всі показники проблеми виражені кількісно, показник ентропії наближається до «1»;

- ступінь ризику вкладення інвестицій;

- імовірність реалізації рішення за показниками якості, витрат і термінів;

- ступінь адекватності (або ступінь точності прогнозу, коефіцієнт апроксимації) теоретичної моделі фактичним даним, на підставі яких вона була розроблена.

2. Після попередньої регламентації параметрів якості управлінського рішення і його ефективності (встановлюється межа, мінімально допустима ефективність, заради якої слід братися за вирішення проблеми) аналізуються чинники зовнішнього середовища, що впливають на якість і ефективність рішення.

3. Аналізуються параметри «входу» системи і приймаються заходи з їх поліпшення і підвищення якості вхідної інформації.

4. Після уточнення вимог «виходу», уточнення чинників «зовнішнього середовища», що впливають на якість і ефективність рішення, опрацювання «входу» системи слід змоделювати технологію ухвалення рішення, проаналізувати параметри процесу, вжити заходів з їх поліпшення і приступити безпосередньо до розроблення рішення. Якщо якість «входу» оцінюється на «задовільно», то при будь-якому рівні якості «процесу» в системі якість «виходу», тобто якість рішення, буде «задовільною».

До основних умов забезпечення високої якості і ефективності управлінського рішення належать [19]:

– застосування до розроблення управлінського рішення наукових підходів менеджменту;

– вивчення впливу економічних законів на ефективність управлінського рішення;

– забезпечення особи, яка ухвалює рішення, якісною інформацією, що характеризує параметри «виходу», «входу», «зовнішнього середовища» і «процесу» системи розроблення рішення;

– застосування методів функціонально-вартісного аналізу, прогнозування, моделювання та економічного обґрунтування кожного рішення;

– структуризація проблеми і побудова «дерева мети»;

– забезпечення співставності (порівнянності) варіантів рішень;

– забезпечення багатоваріантності рішень;

– правова обґрунтованість рішення, що схвалюється;

– автоматизація процесу збору та обробки інформації, процесу розроблення і реалізації рішень;

– розроблення і функціонування системи відповідальності та мотивації якісного і ефективного рішення;

- наявність механізму реалізації рішення.

Контрольні питання до розділу 7

1. Визначте базові аспекти теорії управлінської діагностики на підприємстві.
2. Дайте характеристику базовим інструментам і методам управлінської діагностики.
3. У чому полягають особливості методики проведення діагностики структури управління і якості управлінських рішень?
4. Розкрийте основні принципи оцінювання ефективності системи управлінських рішень.
5. Які чинники впливають на якість і ефективність управлінського рішення?
6. Охарактеризуйте підхід, що дозволяє оцінити зв'язки підприємства з зовнішнім середовищем.
7. Назвіть основні умови забезпечення якості і ефективності управлінського рішення.

РОЗДІЛ 8

ДІАГНОСТИКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

8.1. Сутність, зміст і складові елементи потенціалу підприємства

В етимологічному значенні термін «потенціал» походить від латинського *potentia* й означає «потужність, сила». За визначенням Великого економічного словника, потенціал як економічна категорія становить наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-чого [33].

Аналіз економічної літератури показав, що коло визначень економічного потенціалу підприємства дуже широке – від надзвичайно вузького його розуміння як річного обсягу виробництва продукції до таких загальних категорій, як соціально-економічна система.

Економічний потенціал однаковою мірою залежить від наявності та достатності виробничих сил, для мобілізації яких і виникають виробничі відносини.

Найбільш поширене трактування сутності потенціалу підприємства як сукупності природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення певних цілей, що близько до визначення Великого економічного словника.

Таким чином, практично всі визначення тією чи іншою мірою спираються на ресурси підприємства, з одного боку, і досягнення за їхньою допомогою поставлених цілей – з іншого. Не применшуючи значення ресурсів як базису у формуванні потенціалу підприємства, відзначимо, що сама по собі їх наявність не є гарантом досягнення будь-яких цілей. Другою, не менш важливою, складовою потенціалу є здатність підприємства мобілізувати ресурси при здійсненні комплексу дій (бізнес-процесів). З урахуванням того, що сукупність таких здатностей в економічній літературі прийнято називати компетенціями, потенціал підприємства можна визначити як можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів.

Класифікація видових проявів потенціалу підприємства здійснюється за такими напрямками [38]:

- 1) об'єкти дослідження;

- 2) ступінь реалізації;
- 3) сфера реалізації;
- 4) принцип ієрархії;
- 5) функції управління.

За об'єктами дослідження виділяють ресурсну та результатну концепції потенціалу підприємства. Ресурсна концепція розглядає потенціал як сукупність ресурсів підприємства, оцінювання яких здійснюється за вартістю їх залучення [38].

У рамках результатної концепції потенціал підприємства може розглядатися як здатність господарської системи освоювати, переробляти ресурси для задоволення суспільних потреб і створення певного результату [38].

Наступним рівнем класифікації є поділ потенціалу підприємства за ступенем використання можливостей підприємства на фактичний (поточний, реалізований, досягнутий зараз) і перспективний (стратегічний, орієнтований на досягнення довгострокових цілей).

За сферою реалізації потенціал можна розглядати як ринковий (зовнішній) і внутрішній. Зовнішній характеризує можливості підприємства, орієнтовані на ринок, і визначається потенційним обсягом попиту, незадоволеним сформованою ним пропозицією. Підприємство має обмежений вплив на зовнішній (ринковий) потенціал через складність, динамічність, непередбачуваність зовнішнього середовища. Внутрішній потенціал являє собою ресурси та компетенції, які дозволяють реалізувати ринкові шанси, що надаються [25].

Класифікація проявів потенціалу за принципом ієрархії – від потенціалу підприємства як системи глобального рівня до потенціалів бізнес-одиниць як підсистем нижчого рівня, які визначають разом з тим ефективність реалізації сукупних можливостей за рахунок адитивного та синергічного ефекту.

Правомірно розглядати також потенціал підприємства за функціональними напрямками його формування та використання. У цьому випадку виділяють маркетинговий потенціал (здатність маркетингової системи підприємства забезпечити його постійну конкурентоспроможність); виробничий потенціал (здатність виробничої системи забезпечити випуск продукції в обсязі, що відповідає потенціалу попиту); фінансовий потенціал (здатність фінансової служби забезпечити основні ланки ланцюжка «збут – виробництво – закупівлі» фінансовими ресурсами за принципом найбільш ефективного їх розподілу); організаційний потенціал

(здатність менеджменту створити ефективну систему взаємодії між усіма елементами потенціалу).

Структура потенціалу підприємства. Оптимальна структура потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, але разом з тим вони повною мірою мають виконувати задані функції. Існує кілька можливих підходів до структуризації потенціалу підприємства [20]:

- 1) блочно-модульна;
- 2) функціональна.

Блочно-модульна структуризація потенціалу підприємства базується на взаємодії трьох складових, які охоплюють усі стратегічні компоненти підприємства, що дозволяють досягти поставлених цілей, і найповніше характеризують внутрішній стан підприємства – ресурсів, системи управління та діяльності персоналу.

Відповідно до ресурсної концепції потенціал підприємства розглядається як система ресурсів, що вступають у взаємодію й обумовлюють досягнуті результати. Блок ресурсів, незважаючи на нібито однозначність їхнього трактування, в економічній літературі подається як різний набір модулів. Найбільшого поширення одержала концепція виділення в сукупності ресурсів таких елементів [32]:

- технічні ресурси (виробничі потужності та їхні особливості, обладнання, матеріали та інше);
- технологічні ресурси (технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки та інше);
- кадрові ресурси (кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їхнє прагнення до знань і удосконалювання, інтелектуальний капітал);
- просторові ресурси (характер виробничих приміщень і території підприємства, розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливість розширення та інше);
- інформаційні ресурси (кількість і якість інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, канали її поширення, можливості розширення та підвищення вірогідності інформаційної бази та інше);
- ресурси організаційної структури системи управління (характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів та інше);
- фінансові ресурси (наявність і достатність власного та позикового капіталу, стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній та інше).

Крім ресурсної складової, у сучасній економічній теорії виділяють блок системи управління. В управлінському блоці

формулюється місія, розробляється стратегія розвитку, визначаються цілі на найближчу перспективу, ставляться завдання. У ньому, як правило, розрізняють три підсистеми [25]:

1) планування – націлене на виявлення майбутнього потенціалу успіху. З урахуванням довгострокових цілей підприємство має вирішити, чи треба намагатися формувати новий потенціал або діяти за раніше наміченим курсом, тобто використовувати уже виявлений;

2) реалізація – має завданнями створення нового потенціалу та перетворення існуючого чинника успіху. Підсистема, націлена на створення нового потенціалу, знаходиться в тісному зв'язку з адаптивним (на основі сформованих уявлень, удосконалення устояних моделей) і генеративним (заснованим на стимулюванні підприємницького духу, виникненні оригінальних компетенцій і ринкових шансів) навчанням;

3) контроль – виконує функції перевірки ефективності здійснення планів і рішень (чи дотримуються плани, чи досягається адекватна конкурентна позиція, чи забезпечує ця позиція задовільні результати) і постійного контролю за ймовірністю планових передумов.

Особлива увага приділяється блоку діяльності персоналу, оскільки будь-яка організація – це насамперед люди. Цей блок містить дві складові [41]:

1) аналітична діяльність персоналу – включає наукові дослідження та розроблення і є основою для виробництва того чи іншого ресурсу або продукції;

2) виробнича діяльність персоналу – охоплює безпосередню діяльність, пов'язану зі здійсненням виробничого процесу; комунікаційна діяльність персоналу – діяльність, спрямована на взаємодію з ринком.

До об'єктних складових потенціалу підприємства належать [38]:

- виробничий потенціал;
- інноваційний потенціал (характеризує можливості підприємства у сфері розроблення та впровадження інновацій);
- фінансовий потенціал – здатність фінансової служби забезпечити основні ланки ланцюжка «збут – виробництво – закупівлі» фінансовими ресурсами за принципом найбільш ефективного їх розподілу;
- потенціал відтворення (характеризує можливості діючої системи формування та відновлення основних фондів забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції підприємства);

- інформаційний потенціал (характеризує можливості створеної інформаційної бази гарантувати своєчасне та повне насичення підприємства достовірною вхідною, вихідною, нормативно-довідковою, оперативною інформацією для прийняття рішень у процесі господарської діяльності підприємства та досягнення цілей його розвитку);

- інфраструктурний потенціал (характеризує привабливість місця розташування підприємства з погляду розвитку ринкової інфраструктури, транспортних комунікацій та інших чинників).

До суб'єктних складових потенціалу підприємства відносять [19]:

- науково-технічний потенціал (характеризує здатність працівників підприємства здійснювати наукові дослідження та розроблення, спрямовані на удосконалення виробничих і технологічних процесів, диференціацію видів продукції);

- маркетинговий потенціал;

- потенціал організаційної структури управління (характеризує можливості сформованої організаційної структури управління забезпечувати високий рівень ефективності функціонування підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища);

- кадровий потенціал (сукупність здатностей і можливостей кадрів забезпечувати ефективне функціонування організації);

- управлінський потенціал (сукупність здатностей і можливостей системи управління забезпечувати досягнення стратегічних цілей діяльності).

8.2. Ресурсний потенціал підприємства

Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність ресурсів, що є в розпорядженні підприємства, а також спроможність працівників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва товарів (послуг) та отримання максимального прибутку. Він характеризує не весь запас конкретного ресурсу, а ту його частину, яка залучена у виробництво з урахуванням економічної доцільності та досягнень науково-технічного прогресу і включає в себе не тільки сформовану систему ресурсів, а й нові альтернативні ресурси та їхні джерела [53].

Ресурсний потенціал, з точки зору підприємства як господарюючого суб'єкта, є важливим чинником, який впливає на ефективність фінансово-господарської діяльності, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Елементами ресурсного потенціалу підприємства є такі види ресурсів [53]:

- трудові;
- фінансові;
- матеріальні, що складаються з основних фондів (засобів) і оборотних активів;
- нематеріальні;
- інформаційні.

Трудові ресурси або персонал підприємства – це сукупність фізичних осіб, які перебувають з підприємством як з юридичною особою у відносинах, що регулюються актами законодавства про трудову діяльність, і утворюють трудовий колектив працівників з визначеною структурою відповідно до структури виробництва, форми власності її організаційного устрою конкретного підприємства [33].

Фінансові ресурси – це кошти, які формуються в разі утворення підприємства і поповнюються в результаті господарської діяльності за рахунок продажу продукції, виконання робіт і надання послуг, а також шляхом залучення зовнішніх джерел фінансування [43].

Усі джерела коштів, які використовуються для формування фінансових ресурсів, можна поділити на дві групи: власні й позикові.

Власні кошти формуються в момент створення підприємства, а також у процесі його діяльності і включають [45]:

- статутний капітал, утворений за рахунок установчих чи пайових внесків, випуску і розміщення акцій, бюджетного фінансування;
- додатковий капітал, утворений як перевищення надходження внесків або сум коштів, отриманих від продажу акцій, а також у разі переоцінювання матеріального майна підприємства за справедливою вартістю;
- нерозподілений прибуток підприємства, який може бути використаний для фінансування господарської діяльності;
- інші виробничі фонди, утворювані за рахунок прибутку;
- амортизаційні відрахування на відтворення основних засобів і нематеріальних активів.

Позикові кошти формуються в процесі діяльності підприємства і включають:

- банківські довгострокові і короткострокові кредити;
- облігаційні і необлігаційні позики;
- товарні чи комерційні кредити та інше.

Позикові кошти залучаються у зв'язку з тим, що в підприємства періодично виникає потреба в додаткових коштах, які неможливо

задовольнити за рахунок власних коштів. Залучення позикових коштів здійснюється на принципах платності, терміновості, зворотності, цільового використання і матеріального забезпечення.

Матеріальні ресурси складаються з основних фондів і обігових активів підприємства.

Основні фонди – це засоби праці, за допомогою яких виготовляється продукція. Вони служать тривалий термін, зберігають у процесі виробництва свою натуральну форму і переносять свою вартість на готовий продукт частинами, зі зносом. Основні фонди підприємства поділяються на активні і пасивні. Активна частина основних фондів впливає на предмет праці, переміщення його у виробничому процесі і здійснення контролю над ходом виробництва; пасивна частина – на створення умов для безперебійного функціонування активної частини фондів [33].

Обігові активи – виражені в грошовій формі кошти підприємства, вкладені у виробничі запаси, незавершене виробництво, готову продукцію, витрати на освоєння нової продукції, витрати майбутніх періодів [45].

Нематеріальні ресурси – це частина потенціалу підприємства, яка дозволяє отримувати економічну вигоду протягом тривалого періоду та має нематеріальну основу отримання доходів, до яких належать об'єкти промислової та інтелектуальної власності, а також інші ресурси нематеріального походження [17].

До інших видів нематеріальних ресурсів належать [17]:

- ноу-хау – технологія виробництва, науково-технічні, комерційні, організаційні та управлінські знання, необхідні для функціонування виробництва. На відміну від секретів виробництва, ноу-хау не патентуються, оскільки переважно складаються з певних прийомів, навичок та інше. Розповсюдження ноу-хау здійснюється шляхом укладання ліцензійних договорів;

- раціоналізаторські пропозиції – технічні рішення, що є новими та корисними для підприємства та передбачають зміни конструкції виробів, технології виробництва і техніки або зміни складу матеріалу. Його автору видається спеціальне посвідчення права на авторство та винагорода;

- гудвіл – визначає імідж підприємства.

Інформаційні ресурси є одним із найважливіших складових потенціалу підприємства, основним джерелом організації виробничого процесу, ланкою, що пов'язує різні види ресурсів.

Ефективність використання потенціалу підприємства залежить від структури, надійності і достовірності інформації. У разі

невизначеності інформації розвиток потенціалу призведе до різноманітних, суперечливих вимог щодо управління, і це стане причиною нераціонального використання ресурсів промислових підприємств і ставить під загрозу отримання результатів [38].

З огляду на сучасний стан економіки наявність ресурсного потенціалу на підприємстві ще не свідчить про ефективність діяльності підприємства. Ефективна діяльність підприємства забезпечується в першу чергу за рахунок якості використання ресурсного потенціалу. Інвестиції в ресурси є формою оптимального капіталу, відомо, що їхня якість дає змогу зменшити втрати, підвищити ефективність виробництва.

8.3. Методи та форми діагностики потенціалу підприємства

Під діагностикою потенціалу підприємства розуміється процес визначення величини економічних ресурсів, якими володіє і розпоряджається підприємство, і економічного результату їх ефективного використання. Діагностиці може підлягати загальна величина економічного потенціалу або його активна частина. При цьому економічна оцінка потенціалу може бути інтервальною величиною (наприклад річний) або сумарною за період, рівний середньому циклу відтворення економічного потенціалу.

Діагностика економічного потенціалу дозволяє виявити [25]:

- міру залучення економічних ресурсів до господарського обороту шляхом зіставлення оцінок загальної величини економічного потенціалу і його активної частини;

- міру використання активної частини економічного потенціалу шляхом зіставлення показників реалізації економічного потенціалу і його економічної оцінки;

- ефективність засобів, вкладених у формування і розвиток економічного потенціалу шляхом порівняння його економічної оцінки (річної або сумарної) із загальним об'ємом економічних ресурсів, виражених у вартісних одиницях вимірювання.

На практиці основними методами діагностики різних складових потенціалу підприємства є аналітичний, експертний, бальний, рейтинговий порівняльний аналіз, факторний аналіз, економіко-математичне моделювання, машинне імітаційне моделювання [20]:

- 1) *аналітичний метод* – дозволяє визначити рівень використання потенціалу підприємства як у цілому, так і за окремими складовими потенціалу, визначити «вузькі місця», наявні резерви, вплив певних чинників. Різновидом цього методу є факторний аналіз;

2) *експертний метод* – прикладом використання може служити оцінка соціального потенціалу. Експертним шляхом можна оцінити ступінь задоволення соціальних потреб людини, до яких належать медобслуговування, культурні заходи, організація відпочинку, різні соціальні блага. Метод дозволяє виявити «проблемні» складові потенціалу та шукати шляхи подолання виявлених проблем;

3) *бальний метод* – використовується для оцінювання складових, які не мають загальноприйнятого кількісного виміру. Наприклад, для визначення рівня окремих позицій кадрового потенціалу. Зокрема рівня освіти, який необхідний для досягнення певної продуктивності праці. За певною системою (від 0 до 5 або 10 балів) оцінюється, наприклад, рівень витрат на освіту. На основі методу може бути умовно визначена вартість персоналу та необхідні витрати на підвищення його професійного рівня. Метод може використовуватися для загального оцінювання потенціалу підприємства. Для цього необхідно розробити систему балів (від мінімального до максимального) для кожної складової оцінювання;

4) *рейтинговий порівняльний аналіз* – найбільш ефективний при комплексному оцінюванні фінансово-господарської діяльності підприємства;

5) *факторний аналіз* доцільний при вимірюванні виробничого потенціалу. Систематичний аналіз взаємозамінних чинників є основою вибору оптимальної схеми організації виробництва. Крім того, факторний аналіз є основою діагностики структури витрат і їхньої взаємозамінності;

б) крім того, при діагностиці потенціалу підприємства використовується *економіко-математичне моделювання, машинне імітаційне моделювання, графічний метод*.

Форма діагностики потенціалу підприємства залежить від його організаційної структури, галузевої специфіки та інших чинників. Зазвичай діагностика потенціалу підприємства проводиться у двох формах [38]:

- комплексне дослідження (одночасно досліджуються всі складові економічної спроможності підприємства, тобто аналізується сукупна здатність підприємства забезпечити певний рівень виробництва товарів (робіт, послуг));

- поетапне (поелементне) дослідження (акцент робиться на головні критерії, які в сукупності визначають здатність підприємства вирішувати основні завдання, забезпечують системний підхід до структуризації складових потенціалу підприємства).

Вибір форми діагностики потенціалу підприємства залежить від цілей діагностики, а також комплексності проведення діагностичних процедур на підприємстві. Якщо стоїть мета системного аналізу можливостей підприємства, то зазвичай вибирається комплексна форма діагностики. При оцінюванні окремих можливостей підприємства вибирається інша форма діагностики (локальна), що обмежується встановленою обмеженою кількістю цілей і завдань, відповідно до цього обираються методи та моделі діагностування.

Виробничий потенціал підприємства оцінюють за такими параметрами [26]:

- кваліфікаційний рівень кадрів (рівень кваліфікації працівників, міра узгодженості взаємодії, готовність персоналу до нововведень);

- міра використання устаткування (фондоозброєність, міра завантаження устаткування, об'єм устаткування, що вводиться в експлуатацію);

- резерви конкуренції, яка визначається за оцінюванням таких показників: об'єм витрат на НДДКР, частка витрат на маркетинг і збут продукції, кількість продукції;

- фінансові можливості.

Оцінку і тенденції окремих параметрів і показників виробництва пропонується зводити у відповідну таблицю (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Параметри виробничого потенціалу підприємства [20]

Параметр і показник	Оцінка періоду			Тенденція	
	минулого	нинішнього	майбутнього	фактичні	екстраполяції
1	2	3	4	5	6
1. Серійність продукції:					
кількість типорозмірів продукції					
тривалість і фаза життєвого циклу продукції					
серійність продукції					
змінюваність продукції					

Продовження табл. 8.1

1	2	3	4	5	6
2. Розмір організації:					
чисельність персоналу					
кількість ділянок і бригад					
віддаленість цехів і виробництв					
3. Невизначеність:					
об'єм витрат на НДДКР					
об'єм реалізації продукції					
змінюваність продукції					
рентабельність продукції					
витрати на збут продукції					
своєчасність зміни технології і випуску продукції					
об'єм труднощів у роботі					
можливості альтернативної технології					
міра чіткості посадових обов'язків					
об'єм творчої роботи					
4. Потенціал:					
чисельність персоналу					
фондооснащеність праці					

Продовження табл. 8.1

1	2	3	4	5	6
об'єм витрат на НДДКР					
об'єм реалізації продукції					
кількість типорозмірів продукції					
рентабельність продукції					
міра завантаження устаткування					
об'єм устаткування, що вводиться в експлуатацію					
рівень кваліфікації працівників					
міра узгодженості взаємозв'язків виробничого персоналу					
5. Тип взаємозв'язків:					
віддаленість цехів і виробництв					
об'єм міжцехових поставок					
технологічна узгодженість					

Для оцінювання виробничого потенціалу підприємства також використовують такі основні підходи: ресурсний, процесно-орієнтовний, витратний. При цьому розраховують систему показників стану і ефективності використання основних засобів.

Відповідно до класифікації основних підходів для оцінювання показники стану й ефективності використання основних засобів можна об'єднати в три групи, які характеризують: 1) забезпечення

підприємства основними засобами; 2) стан основних засобів; 3) ефективність використання основних засобів [27].

До показників, які характеризують забезпеченість підприємства основними засобами і використовуються при застосуванні ресурсного підходу, належать фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства.

Фондомісткість є величиною оберненою фондовіддачі. Цей показник дає можливість визначити вартість основних засобів на одну гривню виробленої продукції і характеризує забезпеченість підприємства основними засобами. За нормальних умов фондовіддача повинна мати тенденцію до збільшення, а фондомісткість – до зменшення [37].

Процесно-орієнтовний підхід розрахований на визначення та підтримання умов нормального перебігу виробничого процесу. Необхідними умовами нормального перебігу виробничого процесу на підприємстві є підтримання в робочому стані машин та устаткування; своєчасне забезпечення робочих місць сировиною, матеріалами, інструментами; живлення агрегатів енергією, виконання транспортних операцій. На підприємстві для позначення всіх цих процесів у сукупності використовується поняття «система технічного обслуговування виробництва».

Коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства визначається як відношення вартості основних виробничих засобів (за вирахуванням суми їхнього зносу) до вартості майна підприємства.

Контрольні питання до розділу 8

1. Потенціал підприємства: сутність, зміст і складові.
2. Класифікація потенціалу підприємства.
3. Поясніть значення ресурсного потенціалу для господарської діяльності підприємства.
4. Охарактеризуйте елементи ресурсного потенціалу підприємства.
5. Що входить до складу власних коштів підприємств? Як і коли вони формуються?
6. Які види нематеріальних ресурсів ви знаєте?
7. У чому полягає головна мета діагностики економічного потенціалу підприємства?
8. Дайте характеристику головним методам діагностики потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 9

ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА

9.1. Сутність, мета і завдання фінансової діагностики

Фінансова діагностика підприємства передбачає проведення повномасштабного аналізу за результатами його господарської діяльності, яка вважається ефективною, якщо:

- раціонально використовуються наявні активи;
- своєчасно сплачено зобов'язання;
- підприємство функціонує рентабельно.

Фінансовий стан підприємства визначається сукупністю виробничо-господарських чинників і характеризується системою показників, які відображують наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів [33]. Таким чином, фінансовий стан залежить від результатів його виробничої, комерційної та господарської діяльності. Фінансова діяльність підприємства спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, виконання платіжної дисципліни, здійснення ефективної кредитної політики, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування підприємства. Фінансова діагностика підприємства передбачає систематичне і всебічне оцінювання його діяльності з використанням різних методів, прийомів і методик аналізу. Це дає можливість критичного оцінювання фінансових результатів діяльності підприємства як у статичності, так і динаміці, створює передумови для визначення проблем у фінансовій діяльності і засобів ефективного використання фінансових ресурсів, а також їх раціонального розміщення.

Метою фінансової діагностики є наочне оцінювання динаміки розвитку підприємства та його фінансового стану.

Основними завданнями фінансової діагностики підприємства є [20]:

- дослідження рентабельності та фінансової стійкості підприємства;
- дослідження ефективності використання майна підприємством, забезпеченості його власними оборотними коштами;
- об'єктивне оцінювання динаміки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;
- визначення стану підприємства на фінансовому ринку та кількісне оцінювання його конкурентоспроможності;

- аналіз ділової активності підприємства;
- визначення ефективності використання фінансових ресурсів.

9.2. Інформаційне забезпечення фінансової діагностики підприємства

Інформаційною базою для діагностики фінансового стану підприємства є дані [30]:

- балансу (форма № 1);
- звіту про фінансові результати (форма № 2);
- звіту про рух грошових коштів (форма № 3);
- звіту про власний капітал (форма № 4);
- інші дані статистичної звітності та інші оперативні дані.

Усі показники балансу та іншої бухгалтерської звітності взаємопов'язані, а їхня цінність для своєчасного та якісного оцінювання фінансового стану підприємства залежить від вірогідності поданої і систематизованої в них відповідним чином інформації. Основні вимоги до бухгалтерської звітності з точки зору здійснення фінансової діагностики підприємства зводяться до того, що вона має уможливлювати [45]:

- оцінювання динаміки та перспектив отримання прибутку підприємством;
- оцінювання наявних у підприємства фінансових ресурсів та ефективності їх використання;
- опрацювання обґрунтованих фінансових управлінських рішень для здійснення ефективної інвестиційної політики.

Компоненти фінансової звітності відображують різні аспекти господарювання за попередній і поточний звітні періоди, формування облікової політики та її змін, що уможлиблює ретроспективний аналіз діяльності підприємства (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Призначення основних компонентів фінансової звітності [20]

Компонент фінансової звітності	Зміст	Використання інформації
1	2	3
Баланс	Наявність економічних ресурсів, що контролюються підприємством на дату балансу	Оцінювання структури ресурсів підприємства, ліквідності та платоспроможності підприємства;

Продовження табл. 9.1

1	2	3
		прогнозування майбутніх потреб у позиках; оцінювання та прогнозування змін в економічних ресурсах, які підприємство ймовірно контролюватиме в майбутньому
Звіт про фінансові результати	Доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства за звітний період	Оцінювання та прогнозування прибутковості діяльності підприємства і структури доходів і витрат
Звіт про власний капітал	Зміни в складі власного капіталу підприємства протягом звітного періоду	Оцінювання та прогнозування змін у структурі власного капіталу
Звіт про рух грошових коштів	Генерування та використання грошових коштів протягом звітного періоду	Оцінювання та прогнозування операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства
Примітки до річної фінансової звітності	Обрана облікова політика. Інформація, не наведена безпосередньо у фінансових звітах, але обов'язкова за П(С)БО. Додатковий аналіз статей звітності, необхідний для забезпечення її зрозумілості	Оцінювання та прогнозування облікової політики, ризиків і невизначеності, які впливають на ефективність використання ресурсів підприємством і виконання ним своїх зобов'язань

Такі компоненти фінансової звітності, як баланс, звіт про фінансові результати, звіт про власний капітал і звіт про рух грошових коштів, складаються зі статей, які об'єднуються у відповідні розділи.

Форми, перелік статей фінансових звітів і їхній зміст установлені П(С)БО 2, 3, 4, 5. Але підприємство заносить інформацію до тієї чи іншої статті відповідного фінансового звіту тільки тоді, коли:

- існує ймовірність збільшення або зменшення майбутніх економічних вигод, пов'язаних з цією статтею;
- оцінка статті може бути достовірно визначена.

Щоб скласти фінансову звітність, керівництво підприємства формує облікову політику, тобто обирає принципи, методи та процедури обліку для достовірного відображення фінансового стану підприємства та забезпечення порівнянності фінансових звітів.

9.3. Основні методи та прийоми фінансової діагностики

Методи фінансової діагностики – це комплекс науково-методичного інструментарію дослідження фінансового стану підприємства [25].

В економіці підприємства методи фінансової діагностики поділяють за різними класифікаційними ознаками. За ступенем обґрунтованості розрізняють неформалізовані та формалізовані методи фінансової діагностики (рис. 9.1).

Неформалізовані методи ґрунтуються на характеристиці аналітичних процедур на логічному рівні, а не на жорстких аналітичних взаємозв'язках і залежностях. Ці методи відрізняються певним суб'єктивізмом, оскільки вони здебільшого засновані на інтуїтивному відчутті, досвіді та знаннях аналітика.

До формалізованих методів фінансової діагностики відносять методи, в основу яких покладено науково обґрунтовані і доведені аналітичні залежності. Ці методи є більш об'єктивними, а відтак і найчастіше використовуваними в практиці оцінювання діяльності вітчизняних підприємств [40].

У практичній діяльності у фінансовій діагностиці підприємства найчастіше використовуються метод ланцюгових підстановок, метод арифметичних різниць, метод дисконтування, метод простих і складних відсотків. Також широко використовуються методи економічної статистики (середніх і відносних величин, угруповань, графічний, індексний, методи обробки рядів динаміки), а також методи математичної статистики (кореляційний аналіз, дисперсний аналіз, метод головних компонентів).

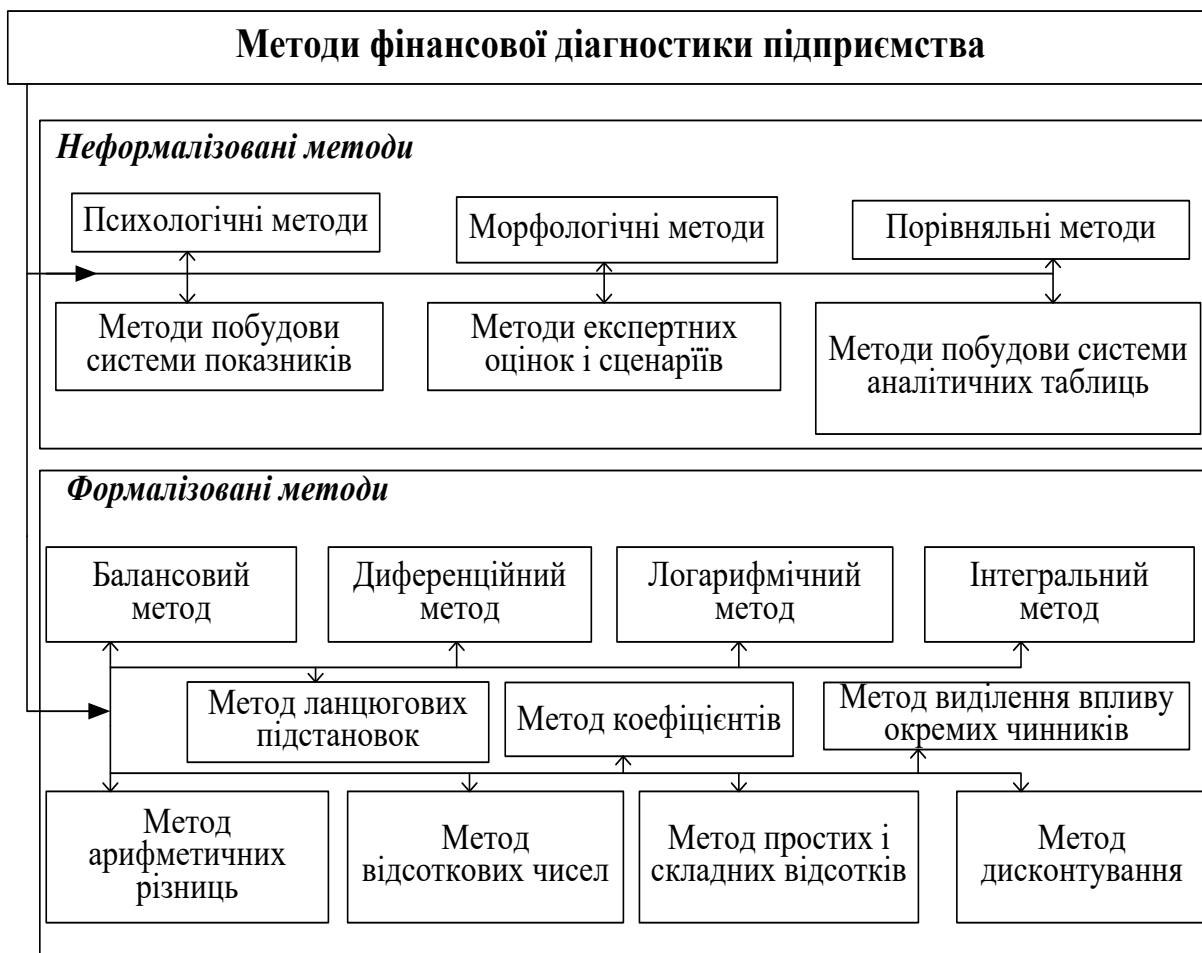


Рис. 9.1. Класифікація методів фінансової діагностики [20]

Прийоми фінансової діагностики [49]

Горизонтальний аналіз – порівняння кожного показника звітності поточного періоду з попереднім періодом. Здійснюється постатейне зіставлення звітів, визначаються абсолютні та відносні відхилення конкретних фінансових показників.

Наприклад, аналізуючи динаміку валюти балансу, порівнюють її значення на початок і на кінець звітного періоду (рядки 280 та 640 Балансу підприємства). Зменшення валюти Балансу на кінець періоду свідчить про скорочення обсягів господарської діяльності підприємства.

Узагальнене подання горизонтального аналізу Активу і Пасиву Балансу підприємства разом з методикою його здійснення наведені в табл. 9.2, 9.3.

Вертикальний (структурний) аналіз є аналізом внутрішньої структури звітності та показує відсоткове відношення впливу різних чинників на кінцевий фінансовий результат [33].

Таблиця 9.2

Узагальнений горизонтальний аналіз активу балансу
підприємства [40]

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення	
				Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Необоротні активи	080	НА ₁	НА ₂	НА ₂ - НА ₁	(НА ₂ - НА ₁)/НА ₁ *100%
Обігові активи	260	ОА ₁	ОА ₂	ОА ₂ - ОА ₁	(ОА ₂ - ОА ₁)/ОА ₁ *100%
Витрати майбутніх періодів	270	ВМ ₁	ВМ ₂	ВМ ₂ - ВМ ₁	(ВМ ₂ - ВМ ₁)/ВМ ₁ *100%
Разом Актив (080+260+270)	280	А ₁	А ₂	А ₂ - А ₁	(А ₂ - А ₁)/А ₁ *100%

Таблиця 9.3

Узагальнений горизонтальний аналіз пасиву балансу
підприємства [40]

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення	
				Абсолютне тис. грн	Відносне, %
Власний капітал	380	ВК ₁	ВК ₂	ВК ₂ - ВК ₁	(ВК ₂ - ВК ₁)/ВК ₁ *100%
Забезпечення наступних витрат і платежів	430	ЗВ ₁	ЗВ ₂	ЗВ ₂ - ЗВ ₁	(ЗВ ₂ - ЗВ ₁)/ЗВ ₁ *100%
Довгострокові зобов'язання	480	ДЗ ₁	ДЗ ₂	ДЗ ₂ - ДЗ ₁	(ДЗ ₂ - ДЗ ₁)/ДЗ ₁ *100%
Поточні зобов'язання	620	ПЗ ₁	ПЗ ₂	ПЗ ₂ - ПЗ ₁	(ПЗ ₂ - ПЗ ₁)/ПЗ ₁ *100%
Доходи майбутніх періодів	630	ДМ ₁	ДМ ₂	ДМ ₂ - ДМ ₁	(ДМ ₂ - ДМ ₁)/ДМ ₁ *100%
Разом Пасив (380+430+480+620+630)	640	П ₁	П ₂	П ₂ - П ₁	(П ₂ - П ₁)/П ₁ *100%

При здійсненні такого аналізу узагальнюючий показник береться за 100 %, а кожна його складова обчислюється як питома вага (частка від 100 %).

Узагальнюючими показниками є підсумки Балансу (Актив, Пасив), обсяг реалізованої продукції відповідно до Звіту про фінансові результати. За допомогою цього методу аналізу з'ясовують, яку питому вагу в групі чи підгрупі узагальнюючих показників займає та чи інша стаття. Це дає можливість визначити вплив кожної складової узагальнюючого показника на фінансову діяльність підприємства.

Узагальнене подання вертикального аналізу Активу Балансу підприємства разом з методикою його здійснення наведено в табл. 9.4.

Аналіз за допомогою коефіцієнтів – розрахунок відносин між окремими фінансовими показниками діяльності підприємства [48].

Стійкий фінансовий стан підприємства формується у процесі його виробничо-господарської діяльності. Тому об'єктивне оцінювання фінансового стану можна здійснити, застосувавши не лише зазначені прийоми горизонтального і вертикального аналізу, але й комплекс відповідних фінансових коефіцієнтів.

Таблиця 9.4

Узагальнений вертикальний аналіз активу балансу підприємства [40]

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Структура, %	
				На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Необоротні активи	080	НА ₁	НА ₂	НА ₁ /А ₁ *100%	НА ₂ /А ₂ *100%
Обігові активи	260	ОА ₁	ОА ₂	ОА ₁ /А ₁ *100%	ОА ₂ /А ₂ *100%
Витрати майбутніх періодів	270	ВМ ₁	ВМ ₂	ВМ ₁ /А ₁ *100%	ВМ ₂ /А ₂ *100%
Разом Актив (080+260+270)	280	А ₁	А ₂	100%	100%

Фінансові коефіцієнти оцінювання стану підприємства мають бути такими, щоб усі пов'язані з підприємством економічними відносинами суб'єкти господарювання могли одержати потрібну інформацію для прийняття рішень про економічну доцільність

встановлення, припинення чи продовження відносин з підприємством. У кожного з потенційних партнерів підприємства свій власний критерій економічної доцільності. Тому показники оцінювання фінансового стану підприємства мають бути такими, щоб кожний партнер зміг зробити вибір виходячи з власних інтересів.

Разом з тим у стабільному фінансовому стані зацікавлене передусім само підприємство. З одного боку, стабільний фінансовий стан будь-якого підприємства формується в процесі його взаємовідносин з постачальниками, покупцями, акціонерами, банками, іншими юридичними і фізичними особами. З іншого боку, саме від підприємства залежить ступінь його економічної привабливості для всіх суб'єктів господарювання, які обирають серед безлічі підприємств, спроможних задовольнити їхній економічний інтерес.

Кожному підприємству необхідно систематично, детально і в динаміці аналізувати свій фінансовий стан за допомогою відповідних коефіцієнтів.

Трендовий аналіз – порівняння показників поточного та попередніх періодів з визначенням тренду як тенденції їхньої динаміки розвитку, позбавленої впливу індивідуальних особливостей порівнюваних періодів.

Порівняльний аналіз – внутрішньогосподарський аналіз зведених показників звітності за окремими видами діяльності, а також міжгосподарський аналіз показників підприємства порівняно з конкурентами або середньогалузевими показниками.

Факторний аналіз – визначення впливу окремих чинників (причин) на результативний показник діяльності підприємства.

9.4. Методика оцінювання фінансового стану підприємства

Фінансова діагностика підприємства починається з оцінювання фінансового стану підприємства за даними балансу. Дослідження тенденції зміни показників за два і більше періодів дозволяє знайти ключові чинники, які впливають на діяльність підприємства. Слід пам'ятати, що лише деякі показники фінансової звітності, на основі якої проводиться фінансова діагностика, мають значення (вагу) самі по собі. Важливий їхній зв'язок з іншими показниками або напрям і величина зміни за період дослідження.

Для визначення фінансового стану підприємства слід проаналізувати [20]:

1) майнове положення підприємства на основі аналізу активу балансу:

- господарські засоби підприємства;
- стан та ефективність використання необоротних активів підприємства;

- стан та ефективність використання оборотних засобів;

2) структуру пасиву балансу (фінансову стійкість підприємства);

3) платоспроможність і ліквідність підприємства;

4) фінансові результати роботи підприємства;

5) ділову активність підприємства.

Характеристика майнового положення підприємства на основі аналізу активу балансу

Актив балансу включає відомості про розміщення капіталу, який має підприємство. Після складання порівняльного аналітичного балансу та проведення необхідних розрахунків отримаємо перелік важливих характеристик, що розкривають фінансово-майновий стан підприємства.

До основних показників, що характеризують фінансово-майновий стан підприємства, належать [25]:

- загальна вартість майна підприємства, яка дорівнює підсумку активу балансу;

- вартість необоротних активів;

- вартість обігових (мобільних активів).

Оскільки дані показники самі по собі не дають чіткого уявлення про стан майна підприємства, більш змістовну і об'єктивну інформацію можна отримати виконуючи вертикальний, горизонтальний аналіз, тобто дослідження структури активу балансу, аналіз направлення змін балансових статей.

Загальне оцінювання господарських засобів підприємства (майна підприємства) припускає розгляд таких питань [14]:

- наявність господарських засобів підприємства і їхня зміна за аналізований період;

- склад господарських засобів і зміна їхньої структури за аналізований період;

- ступінь раціональності використання господарських засобів підприємства в аналізованому періоді;

- виробничий потенціал підприємства.

Ефективність використання господарських засобів підприємства в цілому оцінюється коефіцієнтом ефективності використання засобів, який розраховується як відношення суми валового прибутку до загальної суми господарських засобів підприємства.

Інтенсивність використання господарських засобів підприємства виражає показник їхньої оборотності, який розраховується як відношення виторгу від реалізації продукції до загальної суми господарчих засобів. Коефіцієнт оборотності показує, скільки разів на рік здійснюється повний цикл виробництва та обороту.

Аналіз стану і ефективності використання необоротних активів підприємства направлений на визначення:

- наявності необоротних активів і їхньої зміни за аналізований період;
- коефіцієнта зносу і придатності основних засобів і їхньої зміни;
- фондівіддачі і її зміни;
- коефіцієнта оборотності і його зміни.

Основні засоби в бухгалтерському балансі показуються за первісною і залишковою вартістю. Так само відображується сума їхнього зносу.

Зміна величини основних фондів обумовлюється надходженням на підприємство основних засобів чи вибуттям їх, зміною їхньої вартості у зв'язку з уточненням, а також у випадку переоцінювання.

Коефіцієнт зносу основних фондів визначається відношенням суми нарахованого зносу до первісної вартості основних засобів. Коефіцієнт придатності розраховується як відношення залишкової вартості основних засобів до первісної. Порівняння зношеності основних фондів на початок і кінець періоду характеризує зношеність основних фондів протягом звітного періоду їх експлуатації.

Фондовіддача характеризує ефективність використання основних засобів на підприємстві. Один з вартісних показників фондівіддачі визначається відношенням суми обсягу реалізації продукції до залишкової вартості основних виробничих фондів.

Коефіцієнт оборотності необоротних активів розраховується як відношення виторгу від реалізації продукції до залишкової вартості необоротних активів. Він показує кількість оборотів цього виду засобів протягом звітного періоду.

У складі нематеріальних активів наявне програмне забезпечення ПЕОМ. На нематеріальні активи також нараховується знос. Підвищення або зменшення первісної вартості нематеріальних активів може відбуватися за рахунок їх придбання або реалізації.

При виконанні аналізу оборотних засобів виконується оцінювання складу, динаміки і показників використання оборотних засобів та оцінювання впливу показників оборотності на величину оборотних засобів.

Узагальнюючим показником ефективності використання оборотних засобів є їхня оборотність. Для розрахунку оборотності оборотних засобів використовують такі показники [20]:

1) коефіцієнт оборотності запасів і витрат: відношення собівартості реалізованої продукції до суми оборотних засобів у запасах і витратах;

2) час оборотності запасів і витрат: відношення тривалості звітного періоду (360 днів) до коефіцієнта оборотності запасів і витрат;

3) коефіцієнт оборотності рахунків дебіторів: відношення виторгу від реалізації продукції до величини дебіторської заборгованості;

4) час оборотності рахунків дебіторів: відношення тривалості звітного періоду до коефіцієнта оборотності рахунків дебіторів;

5) операційний цикл: сума часу оборотності рахунків дебіторів і часу оборотності запасів і витрат.

Оцінювання впливу показників оборотності на величину оборотних засобів виконується по групах оборотних коштів: запаси і витрати і розрахунки з дебіторами.

Аналіз структури пасиву балансу

Відомості, які наведено в пасиві балансу, дозволяють визначити, які зміни відбулися в структурі власного та позикового капіталу, скільки залучено в оборот підприємства довгострокових і короткострокових засобів, тобто пасив показує, звідки були взяті засоби, направлені на формування майна підприємства.

Фінансовий стан підприємства залежить від того, які засоби має підприємство у своєму розпорядженні та куди вони вкладені. Необхідність у власному капіталі обумовлена вимогами самофінансування підприємства. Приватний капітал – основа самостійності та незалежності підприємства, проте необхідно враховувати, що фінансування діяльності підприємства тільки за рахунок власних коштів не завжди доцільно. Слід враховувати, що якщо ціни на фінансові ресурси невисокі, а підприємство може забезпечити більш високий рівень віддачі на вкладений капітал, ніж платити за кредитні ресурси, то, залучаючи позикові кошти, підприємство може підвищити рентабельність власного капіталу.

Якщо засоби підприємства в основному створені за рахунок короткострокових зобов'язань, то його фінансове положення буде нестійким, оскільки капіталам короткострокового використання необхідна постійна оперативна робота, направлена на контроль і своєчасне їх повернення та незалучення в оборот на інших капіталів.

Фінансове положення підприємства залежить від того, наскільки оптимальне співвідношення власного та позикового капіталу [32].

При аналізі джерел формування майна підприємства слід розглядати абсолютну та відносну зміну у власних і позикових засобах підприємства. Загальна сума джерел засобів включає, крім власних, довгострокові і короткострокові позикові джерела, склад яких відображено в розділах 3 і 4 пасиву балансу.

Фінансова стійкість підприємства залежить від співвідношення позикових і власних засобів, темпів поповнення власних засобів, ступеня залучення довгострокових зобов'язань, раціональності вкладення фінансових ресурсів в активи підприємства.

Фінансова стійкість характеризується такими показниками [20]:

- коефіцієнтом автономії: відношення джерел власних засобів (ВК) до підсумку балансу:

$$k_{\text{авт}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Підсумок балансу}} \quad (9.1)$$

Величина коефіцієнта автономії має бути не менше 0,5, після чого підприємство втрачає фінансову стійкість;

- питомою вагою позикових джерел засобів: відношення суми позикових джерел засобів до підсумку балансу (питома вага позикових джерел не має бути більше 0,5);

- коефіцієнтом боргу

$$k_{\text{боргу}} = \frac{\text{Позикові засоби}}{\text{Власний капітал}} \quad (9.2)$$

Коефіцієнт боргу не має перевищувати 1.

Якщо підприємство на 1 грн власних джерел залучає стільки ж або більше позикових, то воно фінансово нестійке (власні джерела не перевищують позикові). Але може бути й інша ситуація, коли сума позикових джерел засобів значно менша за суму власних джерел засобів, тому що підприємство не може привабити інвесторів (наприклад це характерно для залізниць України на сьогодні). Тоді видиму фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування не можна розглядати як позитивний факт;

- коефіцієнтом маневреності власного капіталу

$$k_{\text{ман}} = \frac{\text{Власні оборотні активи}}{\text{Власний капітал}} \quad (9.3)$$

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного оборотного капіталу знаходиться в обороті, і характеризує ту частину власного капіталу, яка є джерелом покриття поточних активів;

- коефіцієнтом довгострокового залучення позикових джерел засобів

$$k_{\text{довг.залуч.}} = \frac{\text{Довгострокові кредити та позикові засоби}}{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові кредити та позикові засоби}}; \quad (9.4)$$

- коефіцієнтом інвестування власних ресурсів

$$k_{\text{інвест.власн.ресурс.}} = \frac{\text{Необоротні активи}}{\text{Власні джерела}}; \quad (9.5)$$

- коефіцієнтом інвестування довгострокових фінансових ресурсів

$$k_{\text{інв.довгостр.рес.}} = \frac{\text{Необоротні активи}}{\text{Власні джерела} + \text{Довгострокові кредити та позики}}. \quad (9.6)$$

Вважається, що необоротні активи мають на 50 % фінансуватися за рахунок власних джерел засобів і на 50 % - за рахунок довгострокових позик. Звідси коефіцієнт довгострокового залучення позикових засобів має бути не менше 0,5; коефіцієнт інвестування власних фінансових ресурсів має бути більше 1, але менше 2; коефіцієнт інвестування довгострокових ресурсів має бути менше 1, що відповідає ситуації, коли довгострокові фінансові ресурси покривають всі необоротні і частково оборотні активи підприємства.

Аналіз платоспроможності і ліквідності підприємства

Фінансовий стан підприємства в короткостроковій перспективі оцінюється показниками ліквідності та платоспроможності, які характеризують можливості своєчасного та повного виконання розрахунків за короткостроковими зобов'язаннями перед контрагентами.

Платоспроможність підприємства – це наявність у підприємства коштів і їхніх еквівалентів у кількості, достатній для розрахунків за кредиторськими заборгованостями, які потребують негайного погашення [33].

Підприємство вважається платоспроможним, якщо його активи більші за зовнішні зобов'язання, тобто активи підприємства перевищують суму II і III розділів пасиву. Ця умова виконується практично для будь-якого підприємства.

Поняття платоспроможності та ліквідності близькі, однак поняття ліквідності змістовніше. Від рівня ліквідності балансу підприємства залежить його платоспроможність. Також ліквідність характеризує не лише поточний стан активів, а й перспективний.

Ліквідність – це спроможність підприємства сплатити свої поточні (короткострокові) зобов'язання в установлені терміни. Підприємство ліквідне, якщо його оборотні засоби (II розділу активу) більші за його короткострокові зобов'язання (IV розділ пасиву) [17].

Ліквідність балансу визначається як рівень покриття зобов'язань підприємства її активами, термін перетворення яких у кошти відповідає терміну погашення зобов'язань.

Ліквідність активів – величина, обернена часу, необхідному для перетворення активів у грошові кошти без втрати вартості. Чим менше час перетворення, тим вище його ліквідність [25].

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні засобів по активу, згрупованих за ступенем їхньої ліквідності та розташованих у порядку спадання ліквідності, з зобов'язаннями по пасиву, згрупованими за термінами їх погашення та розташованими в порядку зростання таких термінів.

У практичній діяльності аналіз ліквідності проводиться на основі фінансових коефіцієнтів. Для аналізу коефіцієнтів ліквідності в закордонній і вітчизняній практиці фінансової діагностики існують різні підходи.

Закордонні спеціалісти для аналізу ліквідності використовують два коефіцієнти: поточної ліквідності та абсолютної ліквідності. У вітчизняній практиці фінансової діагностики ліквідність підприємства характеризується трьома показниками: коефіцієнтом загальної ліквідності, коефіцієнтом уточненої (поточної) ліквідності та коефіцієнтом абсолютної ліквідності. Незважаючи на різні назви, порядок розрахунку коефіцієнтів поточної і термінової ліквідності, що використовуються в закордонній практиці, співпадають з порядком розрахунку відповідно коефіцієнта загальної ліквідності та уточненого коефіцієнта ліквідності.

Коефіцієнт загальної ліквідності (у закордонній практиці – поточної ліквідності) показує, наскільки оборотні активи підприємства можуть покрити поточні зобов'язання, і розраховується як [20]

$$k_{\text{заг.лікв}} = \frac{ОБ + ВМП}{ПО + \text{Заб.майб.витрат} + ДМП}, \quad (9.7)$$

де *ОБ* – оборотні кошти;
ВМП – витрати майбутніх періодів;
ПО – поточні (короткострокові) обов'язки;
Заб.майб.витрат – забезпечення майбутніх витрат;
ДМП – доходи майбутніх періодів у частині, яка буде сплачена протягом 12 місяців з дати балансу.

Відповідно до загально прийнятих стандартів значення цього коефіцієнта має знаходитися в межах від 1 до 2. Нижня межа обумовлена тим, що в підприємства оборотних засобів має бути достатньо для покриття короткострокових зобов'язань, в іншому випадку підприємство опиниться під загрозою банкрутства. Перевищення короткострокових зобов'язань більш ніж у два (три) рази вважається небажаним, оскільки може свідчити про порушення структури капіталу.

Уточнений коефіцієнт ліквідності (у закордонній практиці – термінової ліквідності) не враховує найменш ліквідну частину оборотних активів - активи, що повільно реалізуються [36].

Коефіцієнт уточненої ліквідності розраховується як

$$k_{\text{уточ.лікв.}} = \frac{ОБ - ЗП - \text{Інші}ОБ}{ПО + \text{Забесп.майб.витр.} + ДМП}, \quad (9.8)$$

де *ЗП* – запаси.

Бажане значення такого показника – 1,5, однак у сучасних умовах достатнім визнається його значення в межах 0,7-0,8.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується для підприємств у країнах із перехідною економікою. Його оптимальне значення 0,2-0,35.

$$k_{\text{абс.лікв.}} = \frac{ГК}{ПО + \text{Забесп.майб.витрт} + ДМП}, \quad (9.9)$$

де *ГК* – грошові кошти і їхні еквіваленти.

Значення показника вище 0,35 не завжди позитивно характеризує процеси розвитку підприємства, оскільки надлишок грошових коштів свідчить про неефективне їх використання.

До показників, що характеризують платоспроможність підприємства, належать [20]:

- коефіцієнт покриття: відношення загальної суми оборотних засобів до короткострокових зобов'язань. Нормативна величина 2-2,5;
- уточнений коефіцієнт покриття: відношення суми активів, які можна легко реалізувати (грошові кошти і вкладення, дебіторська заборгованість і виробничі запаси), до короткострокових зобов'язань. Нормативна величина 1-2, що відповідає нормальній ліквідності;
- коефіцієнт матеріального покриття: відношення суми запасів і витрат до короткострокових зобов'язань. Збільшення цього коефіцієнта свідчить про зниження ліквідності;
- час обертання ліквідних активів: відношення суми ліквідних активів (грошових коштів, вкладень і дебіторської заборгованості) до суми одноденних витрат підприємства. Час обертання ліквідних активів показує, скільки днів підприємство може здійснювати господарську діяльність без додаткових джерел надходжень.

Аналіз фінансових результатів. Аналіз фінансових результатів, які визначаються сумою отриманого доходу та прибутку, виконується на основі форми № 2 – Звіту про фінансові результати.

Аналіз прибутку проводиться методом порівняння фактичних даних за звітний період з фактичними даними попереднього періоду. У процесі аналізу необхідно оцінити темп зростання прибутку в цілому та окремо по кожній її частині, виявити чинники, що впливають на зміну обсягу прибутку, визначити рівень їхнього впливу, виявити резерви зростання прибутку, оцінити рівень рентабельності підприємства.

Рентабельність – це показник прибутковості відносно витрачених засобів, фінансових ресурсів або виробленої продукції [33].

Існує велика кількість коефіцієнтів рентабельності, використання яких залежить від характеру оцінювання ефективності фінансово-виробничої діяльності підприємства. Залежно від зазначеного виділяють три групи коефіцієнтів рентабельності:

- рентабельність інвестицій (капіталу);
- рентабельність продажів;
- рентабельність виробництва.

До рентабельності інвестицій (капіталу) належать [17]:

- рентабельність сукупного капіталу:

$$R_{ROA} = \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Всього засобів}}; \quad (9.10)$$

- рентабельність власного капіталу – показує, який прибуток приносить кожна інвестована грошова одиниця:

$$R_{\text{ROE}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \quad (9.11)$$

Цей показник рентабельності використовується для характеристики ефективності вкладень.

Рентабельність довгострокових ресурсів: відношення балансового прибутку до загальної суми джерел власних засобів і довгострокових кредитів і позик.

Рентабельність активів: відношення балансового прибутку до загальної суми господарських засобів підприємства (активів підприємства).

Рентабельність основних засобів (фондовіддача за прибутком): відношення балансового прибутку до основних засобів підприємства.

Рентабельність продажів. При оцінюванні рентабельності продажів на основі показників прибутку та виторгу від реалізації розраховуються коефіцієнти рентабельності за всією продукцією в цілому та за кожним видом продукції окремо. До основних показників рентабельності продажів належать [20]:

- валова рентабельність реалізованої продукції – характеризує ефективність виробництва, а також ефективність політики ціноутворення:

$$R_{\text{GPM}} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Виторг від реалізації}}; \quad (9.12)$$

- операційна рентабельність реалізованої продукції – характеризує спроможність керівництва підприємства отримувати прибуток від діяльності до вирахування витрат, які не стосуються операційної ефективності:

$$R_{\text{OIM}} = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Виторг від реалізації}}; \quad (9.13)$$

- чиста рентабельність реалізованої продукції

$$R_{\text{NPM}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}} \quad (9.14)$$

У вітчизняній практиці найчастіше використовують показник чистої рентабельності реалізованої продукції. Незмінність протягом певного періоду показників операційної рентабельності з одночасним

зменшення показника чистої рентабельності може свідчити про зростання фінансових витрат і отримання збитків від участі в капіталі інших підприємств або підвищення суми виплачених податків. Цей показник показує вплив структури капіталу та фінансування підприємства на її рентабельність.

Рентабельність виробничої діяльності. Слід виділити два основних показники – чиста рентабельність і валова рентабельність виробництва, які показують, скільки прибутку має підприємство з кожної гривні, витраченої на виробництво продукції. Розраховуються так [17]:

- валова рентабельність виробництва – показує, скільки гривень валового прибутку припадає на одну гривню витрат, що формують собівартість реалізованої продукції:

$$R_{\text{пв}} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Собівартість продукції}}; \quad (9.15)$$

- чиста рентабельність виробництва – показує, скільки гривень чистого прибутку припадає на гривню реалізованої продукції:

$$R_{\text{пч}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість продукції}}. \quad (9.16)$$

У процесі аналізу рентабельності підприємства необхідно вивчити динаміку зазначених показників і провести їх порівняння зі значеннями аналогічних показників по галузі, показниками рентабельності конкурентів.

Оцінювання ділової активності підприємства

Ділова активність підприємства включає весь спектр дій, направлених на просування підприємства на ринку продукції, праці, капіталу. У контексті фінансової діагностики ділову активність підприємства слід розуміти як поточну виробничу та комерційну діяльність підприємства.

Ділова активність підприємства проявляється в динамічності його розвитку, досягненні поставлених цілей, ефективності використання економічного потенціалу, розширенні ринку збуту. Її оцінюють як на якісному, так і кількісному рівні.

Кількісне оцінювання і аналіз ділової активності виконується за двома напрямками [20]:

- ступінь виконання плану за основними показниками, забезпечення заданих темпів їхнього зростання;
- рівень ефективності використання ресурсів підприємства.

Для оцінювання рівня ефективності використання ресурсів підприємства використовуються показники оборотності, які мають велике значення для оцінювання фінансового стану підприємства, оскільки швидкість оборотності засобів безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства. Підвищення швидкості оборотності засобів за інших рівних умов відображує підвищення виробничо-технічного потенціалу підприємства.

До показників ділової активності, які найчастіше використовуються, належать:

- коефіцієнт оборотності активів (коефіцієнт трансформації) – оцінюється ефективність використання підприємством всіх ресурсів незалежно від джерел їх залучення:

$$k_{об.ак} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічна вартість активів підприємства}}. \quad (9.17)$$

Коефіцієнт оборотності активів показує, скільки разів за звітний період виконується повний цикл виробництва або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна грошова одиниця активів;

- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – характеризує, скільки разів протягом звітного періоду дебіторська заборгованість перетворюється в грошові кошти [20]:

$$k_{об.дз} = \frac{\text{Виторг від реалізації}}{\text{Середньорічна вартість дебіторської заборгованості}}. \quad (9.18)$$

Цей коефіцієнт порівнюється з середньогалузевим коефіцієнтом, значеннями коефіцієнтів підприємства за попередні роки. Порівняння коефіцієнта дебіторської заборгованості з коефіцієнтом кредиторської заборгованості дозволяє зіставити умови комерційного кредитування, якими підприємство користується з умовами кредитування, які підприємство надає іншим підприємствам;

- тривалість дебіторської заборгованості – дає можливість розрахувати кількість днів для погашення кредиту, взятого дебіторами [25]:

$$t_{об.дз} = \frac{\text{Кількість днів в періоді (360)}}{k_{об.дз}}; \quad (9.19)$$

- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – показує, скільки оборотів необхідно підприємству для оплати заборгованості [36]:

$$k_{об.кз} = \frac{\text{Собівартість реалізованої}}{\text{Середньорічна вартість кредиторської заборгованості}}; \quad (9.20)$$

- період оборотності кредиторської заборгованості

$$t_{об.кз} = \frac{\text{Кількість днів в періоді}(360)}{k_{об.кз}}, \quad (9.21)$$

- коефіцієнт оборотності запасів – характеризує ефективність управління запасами та показує, скільки оборотів за рік здійснили запаси, тобто скільки разів вони перенесли свою вартість на готову продукцію:

$$k_{об.з} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середньорічна вартість запасів}}; \quad (9.22)$$

- тривалість оборотності запасів – характеризує період часу, протягом якого запаси перетворюються на реалізований товар:

$$t_{об.з} = \frac{\text{Кількість днів в періоді}(360)}{k_{об.з}}. \quad (9.23)$$

Показники оборотності запасів (коефіцієнт оборотності запасів, тривалість оборотності запасів) необхідно порівнювати з середньогалузевими значеннями та аналогічними показниками попередніх періодів.

У цілому чим вище коефіцієнт оборотності запасів і менший період обороту запасів, тим менше засобів, пов'язаних запасами, тим більш ліквідну структуру мають оборотні засоби підприємства, тим стійкіше фінансове положення підприємства;

- тривалість операційного циклу – показує, скільки днів необхідно для виробництва, продажу та оплати продукції підприємства [20]:

$$T_{об.ц} = t_{об.з} + t_{об.дз}. \quad (9.24)$$

підприємству необхідно прагнути до зменшення тривалості операційного циклу;

- тривалість оборотності оборотного капіталу

$$T_{об.об.к} = t_{об.з} + t_{об.ДЗ} - t_{об.КЗ}. \quad (9.25)$$

Якщо тривалість оборотності оборотного капіталу має додатне значення, то підприємству має недостатньо коштів. Від'ємне значення показника свідчить про те, що підприємство має в безкоштовному використанні чужі кошти;

- коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) [36]

$$k_{\phi} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}. \quad (9.26)$$

Підвищення коефіцієнта оборотності основних засобів, може бути досягнуто як за рахунок відносно невисокої частки основних засобів, так і за рахунок їхнього високого технологічного рівня. Низький рівень цього показника свідчить або про недостатній рівень реалізації, або про високий рівень вкладень в активи.

9.5. Діагностика банкрутства

Банкрутство підприємства означає нездатність підприємства в повному обсязі задовольнити вимоги кредиторів за грошовими зобов'язаннями та (або) виконувати зобов'язання по інших обов'язкових платежах [49].

Основною ознакою банкрутства є нездатність підприємства забезпечити виконання вимог кредиторів протягом трьох місяців з дня настання терміну платежу. Після закінчення цього терміну кредитори мають право на звернення до суду про визнання боржника банкрутом.

Відповідно до чинного законодавства України про банкрутство підприємств для діагностики їхньої неспроможності використовують обмежене коло показників [2, 4]:

- коефіцієнт поточної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття)

$$K_{nl} = \frac{I}{I - K_{ВOK}}, \quad (9.27)$$

де $K_{ВOK}$ – коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом;

– коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом

$$K_{\text{ВОК}} = 1 - \frac{1}{K_{\text{нл}}} \quad (9.28)$$

або

$$K_{\text{ВОК}} = \frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Оборотні активи}}, \quad (9.29)$$

де $K_{\text{нл}}$ – коефіцієнт платоспроможності;

– коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності

$$K_{\text{ен}} = \frac{K_{\text{нл}} + \frac{6}{T}(K_{\text{нл}} + K_{\text{нл.н}})}{2}, \quad (9.30)$$

$$K_{\text{нт}} = \frac{K_{\text{нл}} + \frac{3}{T}(K_{\text{нл}} + K_{\text{нл.н}})}{2}, \quad (9.31)$$

де $K_{\text{нл}}$ – коефіцієнт поточної ліквідності на кінець період;

$K_{\text{нл.н}}$ – коефіцієнт поточної ліквідності на початок періоду;

6 – період відновлення, міс.;

3 – період втрати платоспроможності, міс.;

T – звітний період (3, 6, 9, 12 місяців);

2 – нормативний коефіцієнт поточної ліквідності.

Якщо $K_{\text{ен}} > 1$, то в підприємства є реальна можливість відновити свою платоспроможність, і навпаки, якщо $K_{\text{ен}} < 1$. Якщо фактичне значення $K_{\text{ен}}$ дорівнює нормативному або вище, але намітилася тенденція його зниження, розраховують $K_{\text{нт}}$ за три місяці. Якщо $K_{\text{нт}} > 1$, то підприємство має реальну можливість зберегти свою платоспроможність протягом трьох місяців.

У зарубіжних країнах для оцінювання ризику банкрутства широко використовують факторні моделі відомих економістів Альтмана, Лиса, Тоффлера, Тішоу та інших.

Найбільш популярна модель Альтмана [7]

$$Z = 0,717x_1 + 0,847 x_2 + 3,107 x_3 + 0,42 x_4 + 0,995 x_5, \quad (9.32)$$

де x_1 – власний оборотний капітал/сума активів;
 x_2 – нерозподілений прибуток/сума активів;
 x_3 – прибуток до сплати відсотків/сума активів;
 x_4 – балансова вартість власного капіталу/позиковий капітал;
 x_5 – обсяг продажів (виторг)/сума активів.

Якщо $Z < 1,23$, то це ознака високої ймовірності банкрутства, якщо $Z > 1,23$ і більше - невелика ймовірність.

Модель, яку розробив Лис для Великобританії, має такий вигляд [20]:

$$Z = 0,063 x_1 + 0,092 x_2 + 0,057 x_3 + 0,001 x_4, \quad (9.33)$$

де x_1 – оборотний капітал/сума активів;
 x_2 – прибуток від реалізації/сума активів;
 x_3 – нерозподілений прибуток/сума активів;
 x_4 – власний капітал/позиковий капітал.

Граничне значення цієї моделі дорівнює 0,037.

Тоффлер розробив таку модель:

$$Z = 0,53 x_1 + 0,13 x_2 + 0,18 x_3 + 0,16 x_4, \quad (9.34)$$

де x_1 – прибуток від реалізації/короткострокові зобов'язання;
 x_2 – оборотні активи/сума зобов'язань;
 x_3 – короткострокові зобов'язання/сума активів;
 x_4 – виторг/сума активів.

Якщо величина Z більше 0,3, то у фірми непогані довгострокові перспективи, якщо менше 0,2, то банкрутство більш ніж імовірно.

Слід зазначити, що використовувати такі моделі слід ретельно. Тестування вітчизняних підприємств за цими моделями показало, що вони не повністю прийнятні для наших суб'єктів господарювання через розбіжності в законодавчій та інформаційній базах.

9.6. Визначення фінансових проблем діяльності підприємства

До основних проблем у фінансовій діяльності підприємства належать [14]:

1. Дефіцит коштів. Низька платоспроможність підприємства. На практиці це означає, що в підприємства не вистачає коштів для того, щоб вчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями.

Про низьку платоспроможність можуть свідчити наднормативні заборгованості перед бюджетом, персоналом, кредиторами, що загрожує збільшенню кредитів, які виникають внаслідок «затикання» цих фінансових дір. Проблеми з погашенням зобов'язань позначаються на зниженні коефіцієнтів ліквідності.

2. Недостатнє задоволення інтересів власника. Ця проблема найчастіше відтворена низьким показником рентабельності власного капіталу. На практиці це означає, що власник отримує доходи, значно менші за свої вкладення. Наслідком такої ситуації може бути незадоволення системою управління підприємством.

3. Зниження фінансової незалежності чи низька фінансова стійкість. На практиці низька фінансова стійкість загрожує можливими проблемами в погашенні зобов'язань у майбутньому, іншими словами - залежністю підприємства від кредиторів, утратою самостійності. Про зростаючу залежність підприємства від кредиторів свідчать низькі коефіцієнти автономії (коефіцієнти фінансової незалежності).

Розглянемо вказані проблеми більш детально.

Зниження коефіцієнта ліквідності свідчить про те, що можливості підприємства щодо погашення зобов'язань починають зменшуватися. Зниження показника загальної ліквідності викликано занадто великою кредиторською заборгованістю. Для підвищення коефіцієнта загальної ліквідності необхідно скорочувати кредиторську заборгованість і нарощувати величину оборотних активів.

Одна з причин скорочення коефіцієнта загальної ліквідності полягає в тому, що підприємство може захопитися капітальними вкладеннями в будівництво нових цехів, придбання нового устаткування, тобто здійснювати придбання, які йому в певний момент часу не по кишені. Капітальні витрати, що перевищують прибуток підприємства, вимагають залучення додаткових позикових коштів, випереджальне зростання яких призводить до зниження показників ліквідності.

З фінансуванням витрат на придбання основних фондів пов'язана ще одна причина зниження коефіцієнта ліквідності. Правила фінансового менеджменту прості і логічні: довгострокові кредити слід залучати на фінансування капітальних витрат, короткострокові - на фінансування оборотного капіталу. Відтак для збереження прийнятної ліквідності величина капітальних витрат не має перевищувати суму отриманого прибутку і залучених довгострокових кредитів. Реалії діяльності підприємств такі, що будувати, переозброювати, модернізувати потрібно майже всім, а одержати

довгострокові кредити вдається далеко не кожному підприємству. Доводиться шукати вихід – залучати короткострокові кредити на фінансування капітальних витрат, що призводить до зниження показників ліквідності.

Таким чином, у більшості випадків причиною зниження коефіцієнта ліквідності є те, що підприємство одержало недостатній прибуток, чи ще гірше, збитки або витратило на поточну діяльність коштів більше, ніж змогло заробити.

Розгляд показників рентабельності і фінансової незалежності підприємства демонструє аналогічну тенденцію. Показник рентабельності капіталу свідчить про здатність підприємства заробляти додаткові гроші, нарощувати свій капітал. Логічно, що збільшення капіталу залежить від обсягів діяльності підприємства і швидкості обороту, тобто від прибутковості діяльності й оборотності активів.

Залежність рентабельності від величини отриманого прибутку очевидна. Поняття швидкості оборотності визначається оборотними активами підприємства. Чим довше вихідна сировина зберігається на складі до використання у виробництві, чим довшим є цикл виготовлення продукції, чим довше готова продукція зберігається на складі, чим довше покупці не оплачують рахунки за відвантажену продукцію, тим довше підприємству доводиться очікувати надходження зароблених коштів. Дійсно, чим довше доводиться очікувати майбутніх доходів, тим менш приємною є ситуація для власника підприємства, який вклав гроші.

Серед показників, що характеризують фінансову стійкість, основним є коефіцієнт автономії (коефіцієнт концентрації власного капіталу) – відношення власного капіталу до позикових коштів. Зниження цього показника означає випереджальне зростання позикових коштів відносно зростання власного капіталу підприємства, а відтак – отриманого прибутку.

Отже, проблеми з платоспроможністю, фінансовою незалежністю, рентабельністю мають єдині корені: або в підприємства нема можливості зберігати прийнятний фінансовий стан – підприємство заробляє недостатньо коштів для того, щоб бути фінансово стійким, або воно нераціонально розпоряджається результатами діяльності.

Однак констатація причин фінансових проблем підприємства не є гарантією їх вирішення. Набагато більшу користь принесе їх подальше уточнення і опрацювання пропозицій щодо виправлення ситуації.

Отриманий прибуток визначається не тільки обсягами продажів і цінами. Безумовно, при низьких обсягах реалізації продукції

отриманий прибуток дійсно буде невеликим. Причиною цього є незадовільний попит, який здебільшого пояснюється відсутністю грамотної маркетингової політики з просування продукції на ринку. Ідеться не про відсутність реклами на телебаченні, а пасивність відділу маркетингу, що відповідає за надходження замовлень. Замість пошуку клієнтів, участі у виставках, розсилань інформації відділ маркетингу дублює функції відділу збуту – займається фіксацією отриманих і виконаних замовлень.

Якщо ринкова ситуація така, що попит на продукцію підприємства обмежений і розширення ринку збуту найближчим часом не прогнозується, слід замислитися про необхідність випуску нових видів продукції або скорочення виробничих фондів. Випуск нового виду продукції дозволить збільшити обсяги реалізації, але вимагатиме вкладення коштів у придбання нового обладнання, нових технологій тощо. Наразі необхідно обґрунтувати припустиму величину капітальних витрат, які не погіршуватимуть фінансового стану підприємства. Скорочення масштабів виробничих фондів дозволить збільшити прибуток за рахунок скорочення постійних витрат (скорочення витрат на утримання, експлуатацію і ремонт устаткування).

Проте може статися, що при якісно організованому просуванні продукції і грамотній маркетинговій політиці підприємству вдалося зайняти вагомую частку ринку, але отримувані прибутки надзвичайно низькі. Причиною цього можуть бути високі поточні витрати за рахунок високих вхідних цін постачальників на сировину, матеріали, комплектуючі. Іншою передумовою високих витрат можуть бути власні потреби підприємства, зокрема високі витрати на освітлення, опалення, споживання води через недбалість, неконтрольованість нераціональне ставлення до вказаних ресурсів. Це особливо характерно для великих промислових підприємств. Для малих і середніх підприємств істотними можуть бути телефонні рахунки, витрати на відрядження тощо.

У деяких випадках зниження витрат вимагає застосування радикальних заходів – скорочення виробничих фондів чи взагалі скорочення масштабів підприємства. Утримання недостатньо завантажених виробничих фондів є занадто витратним для підприємства, оскільки вимагає значних (порівняно з доходом) витрат на їх ремонт і обслуговування.

Отримуваний підприємством прибуток залишається в його розпорядженні не в повному обсязі: частина може піти на погашення штрафів, пені за прострочені заборгованості чи зриви контрактів,

виплату дивідендів власникам цінних паперів, додаткові стимулювання працівників тощо. Скорочення невиробничих витрат також може стати шляхом оптимізації прибутку, а відтак запорукою фінансової стабільності підприємства.

Істотною проблемою підприємства є нераціональне використання отриманого прибутку. Адже навіть найбільший прибуток не стане в нагоді підприємству, якщо воно нераціонально та необачно інвестує його в сумнівні види діяльності або здійснює інші необґрунтовані виплати. Отриманий прибуток можна втратити в процесі його реінвестування у виробництво, тобто в оборотному капіталі.

Бажання забезпечити підприємство додатковими запасами іноді набуває хворобливої форми. З одного боку, це позбавляє підприємство витрат додаткових коштів на пошук дешевших матеріалів і забезпечення своєчасних поставок. З іншого боку, закупівля великих обсягів сировини за нижчими цінами унеможливорює рух грошових коштів, вилучаючи їх з обороту. У цій ситуації важливо визначити і дотримуватися мінімально прийнятної періоду закупівлі матеріалів виходячи з особливостей виробничого процесу, умов поставок і цін на матеріали. Зайвий запас готової продукції на складі, великий обсяг незавершеного виробництва і виробничих запасів може бути показником того, що виробничі плани підприємства формуються без орієнтира на обсяги продажів. Привівши плани виробництва продукції у відповідність з планами її реалізації, можна уникнути закупівлі зайвих запасів і затоварення складу готовою продукцією, що позитивно вплине на скорочення коштів, спрямованих на формування оборотних активів і тим самим поліпшить фінансовий стан підприємства.

Збої в поставці комплектуючих чи порушення перебігу виробничого процесу можуть викликати затримку коштів у незавершеному виробництві, що також позначається на нераціональному використанні оборотного капіталу підприємства. Отже, забезпечення безперебійних поставок сировини і комплектуючих, а також безперебійного протікання технологічних процесів на виробництві сприяє поліпшенню фінансових показників діяльності підприємства.

Ще однією суттєвою проблемою ледве не кожного підприємства є велика дебіторська заборгованість. Як правило, саме в ній затримуються отримувані грошові кошти. Зусилля щодо повернення цих коштів з дебіторів не залишаються непоміченими й істотно позначаються на фінансовому добробуті підприємства.

Поліпшити фінансовий стан підприємства можна, намагаючись отримувати якомога більші прибутки і/або раціонально розпоряджатися ними. Однак отримувати прибуток і розпоряджатися ним – це речі нерівнозначні.

Отримуючи невеликий прибуток, підприємство може придбавати виключно потрібну для виробництва кількість сировини без створення стратегічних запасів, змушувати покупців своєчасно оплачувати відвантажену продукцію, реалізуючи її відразу після виходу з виробничого циклу без створення товарних запасів готової продукції на складі. Але така оптимізація діяльності підприємства теж не бездоганна: не можна скоротити запаси нижче мінімально потрібних, не можна зробити цикл виготовлення продукції коротшим, ніж цього вимагає технологічний регламент, можна змусити покупця оплачувати продукцію день у день, але не наперед. Тобто можливості скорочення оборотних активів підприємства досить обмежені.

«Фінансові діри» у бюджеті підприємства можна підлатати, дотягнувши до останнього, нормативно обґрунтованого, терміну платежу кредиторам; можна вимагати від покупців максимально можливу передоплату постачань продукції, можна залучити кредит тощо. Однак цей резерв відстрочки з оплати зобов'язань також не невичерпний. З придбанням основних виробничих фондів ситуація аналогічна – відмовившись від значних капіталовкладень, можна поліпшити фінансовий стан підприємства. Однак скорочення капітальних вкладень можливе не більше, ніж до нульового значення – на цьому можливості поліпшення фінансового стану підприємства вичерпуються.

Відтак єдиним двигуном фінансового розвитку підприємства є отримуваний ним прибуток. Він постійно створює основу для подальшої роботи підприємства. Тому побудова довгострокових фінансових прогнозів завжди має орієнтуватися на підвищення прибутку – максимізацію результатів діяльності підприємства.

Керівник повинен адекватно оцінювати поточну ситуацію і обирати найбільш ефективні комбінації рішень з усіх можливих альтернатив. Його дії мають ґрунтуватися на трьох основних етапах [20]:

1. Оцінювання поточного фінансового стану підприємства і його змін порівняно з попереднім періодом. Завданням цього етапу є не тільки аналіз динаміки фінансових показників, але і визначення припустимого рівня зниження фінансових коефіцієнтів. У деяких випадках усвідомлено допускається тимчасове зниження показників. Наприклад, здійснюючи масштабну інвестиційну програму з

побудови й оснащення виробництва в короткі терміни, підприємство може здійснити вкладення, які перевищують його поточні фінансові можливості. Тобто на фінансування капітальних витрат, крім наявного прибутку і залучених довгострокових кредитів, можна використати короткострокові кредити, кредиторську заборгованість, що може призвести до зниження показників ліквідності і фінансової стійкості. Такі дії можуть бути цілком виправданими, адже короткі терміни будівництва сприятимуть швидкому захопленню потрібної підприємству частки ринку. Адже тривале капітальне будівництво може спричинити ситуацію, коли виробництво буде готове до випуску нового продукту, а ринковий попит зміниться відносно цього товару. Таким чином, для майбутнього приросту прибутку, а отже, майбутнього зміцнення фінансового стану підприємства тимчасово може допускатися зниження основних фінансових показників. Завданням керівника в цій ситуації є визначення межі, нижче якої фінансова ситуація стане критичною.

2. Визначення причин, що призвели до зміни фінансового стану підприємства. Необхідно встановити не тільки причини проблем, але і причини успіхів, при цьому дослідивши передумови їх виникнення – отримання прибутків підприємством і/або їх нераціональне використання. Велике значення також має визначення дій підприємства і змін у зовнішньому середовищі, які призвели до погіршення фінансового стану.

3. Розроблення програми дій на майбутнє. Комбінації управлінських рішень, які приймаються керівництвом підприємства, можуть бути дуже різноманітними і постійно змінюваними. У періоди спаду прибутковості (наприклад в умовах скорочення попиту) особливо важливими заходами є контроль управління оборотним капіталом (за показниками обсягів закуповуваних запасів, своєчасності постачань комплектуючих, точності планованих обсягів виробництва і відсутності затоварення складу) і визначення потрібної суми капітальних вкладень. Скорочення оборотних активів може створити додатковий резерв для фінансування капітальних вкладень, наприклад за рахунок закупівлі меншого обсягу запасів чи швидшого одержання коштів від дебіторів-покупців.

Якщо прибуток невеликий і резерви оптимізації оборотного капіталу практично вичерпані, варто звернути увагу на витрати. В умовах падіння обсягів продажу доцільно передати частину технологічних операцій на сторону, скоротивши частину виробничих фондів. Скорочення витрат можна досягти за рахунок організації виробництва окремих комплектуючих і відмови від їх закупівлі на

стороні. Але попередньо слід оцінити доцільність реалізації такого проєкту і фінансових можливостей підприємства щодо його підтримки.

Контрольні питання до розділу 9

1. Як визначається фінансовий стан підприємства?
2. Визначте основні завдання фінансової діагностики підприємства.
3. Що створює підґрунтя для інформаційного забезпечення фінансової діагностики підприємства?
4. Класифікація методів фінансової діагностики.
5. Розкрийте сутність формалізованих методів фінансової діагностики.
6. Дайте характеристику методиці оцінювання фінансового стану підприємства.
7. Як можна оцінити фінансовий стан підприємства?
8. Розкрийте методику оцінювання ділової активності підприємства.
9. У чому полягають основні проблеми у фінансовій діяльності підприємства?

РОЗДІЛ 10

ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

10.1. Поняття, цілі та функціональні складові економічної безпеки підприємства

За ринкових умов господарювання дуже важливого значення набуває економічна безпека всіх суб'єктів підприємницької та інших видів діяльності.

Економічна безпека підприємства – це такий стан корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективно їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного та соціального розвитку підприємства, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) [33].

Необхідність постійного дотримання економічної безпеки зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування, досягнення головних цілей діяльності. Рівень екологічної безпеки фірми залежить від того, наскільки її керівництво і спеціальність будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища. Джерелами негативних впливів на економічну безпеку можуть бути [40]:

- свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб суб'єктів господарювання;

- збіг об'єктивних обставин, залежно від суб'єктивної обумовленості, негативні впливи на економічну безпеку можуть мати об'єктивний і суб'єктивний характер.

Об'єктивними вважають такі негативні впливи, які виникають не з волі конкретного підприємства або його окремих працівників. Суб'єктивні впливи мають місце внаслідок неефективної роботи підприємства в цілому або окремих його працівників.

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне і ефективне функціонування тепер і високий потенціал розвитку в майбутньому. До основних функціональних цілей економічної безпеки належать [40]:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;

- забезпечення технічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу об'єкта господарювання;

- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності НДДКР;

- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;

- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства (організації);

- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці й досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;

- ефективна організація безпеки персоналу підприємства і його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

Економічна наука розробила, а господарська практика випробувала загальну методологію оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Його пропонується оцінювати на підставі визначення сукупного критерію через зважування й підсумовування окремих функціональних критеріїв, які обчислюються за допомогою порівняння можливої величини шкоди підприємству та ефективності заходів щодо запобігання цій шкоді.

Аналіз і оцінювання економічної безпеки підприємства виконують у такій послідовності [25]:

- виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають економічну безпеку підприємства, аналіз і оцінювання ступеня її впливу;

- розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної з функціональних складових;

- розрахунок інтегрального показника економічної безпеки підприємства;

- розроблення використання найбільш ефективних корпоративних ресурсів.

Оцінювання дієвості й ефективності заходів щодо забезпечення економічної безпеки є основою прийняття оперативних рішень, а також розроблення тактичних і стратегічних програм, спрямованих на її підвищення.

Головна та функціональні цілі зумовлюють формування необхідних структуроутворюючих елементів і загальної схеми організацій економічної безпеки.

Загальна схема процесу організації економічної безпеки включає такі дії, що здійснюються послідовно або одночасно [55]:

- формування необхідних корпоративних ресурсів;
 - загальностратегічне прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними складовими;
 - стратегічне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;
 - загальне тактичне планування економічної безпеки за функціональними складовими;
 - тактичне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;
 - оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства;
 - здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки;
 - загальне оцінювання досягнутого рівня економічної безпеки.
- Тільки при здійсненні в необхідному обсязі зазначених дій можна буде досягти належного рівня економічної безпеки підприємства.

10.2. Функціональні складові економічної безпеки

Фінансова складова

Серед функціональних складових економічної безпеки фінансова складова вважається провідною і вирішальною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є «двигуном» будь-якої економічної системи.

Спочатку оцінюються загрози економічній безпеці, що мають політико-правовий характер і включають [49]:

- внутрішні негативні дії;
- зовнішні негативні дії;
- форс-мажорні обставини та обставини, наближені до форс-мажорних;
- фінансову звітність і результати роботи підприємства;
- конкурентний стан підприємства;
- ринок цінних паперів підприємства.

Важливою передумовою охорони фінансової складової економічної безпеки є планування комплексу необхідних заходів та оперативна реалізація запланованих дій у процесі здійснення тим чи іншим суб'єктом господарювання фінансово-економічної діяльності.

Інтелектуальна та кадрова складова

Належний рівень економічної безпеки переважно залежить від складу кадрів, їхнього інтелекту та професіоналізму. Охорона

інтелектуальної та кадрової складових економічної безпеки охоплює взаємопов'язані і водночас самостійні напрями діяльності того чи того суб'єкта господарювання [40]:

- перший – зорієнтований на роботу з персоналом фірми, підвищення ефективності діяльності всіх категорій персоналу;

- другий – націлений на збереження й розвиток інтелектуального потенціалу, тобто сукупності прав на інтелектуальну власність або її використання та поповнення знань і професійного досвіду працівників підприємства.

На першій стадії процесу вивчення впливу цієї складової економічної безпеки оцінюються загрози негативних дій і можливої шкоди від таких дій. З-поміж основних негативних впливів на економічну безпеку підприємства виокремлюють недостатню кваліфікацію працівників тих чи інших структурних підрозділів, їхнє небажання або нездатність приносити максимальну користь своїй фірмі. Це може бути зумовлено низьким рівнем управління персоналом, браком коштів на оплату праці окремих категорій персоналу підприємства чи нераціональним їх витрачанням.

Процес планування та управління персоналом, спрямований на охорону належного рівня економічної безпеки, має охоплювати організацію системи підбору, найму, навчання й мотивації праці необхідних працівників, включаючи матеріальні та моральні стимули, престижність професії, волю до творчості, забезпечення соціальними благами.

Важливою ланкою встановлення нормального рівня економічної безпеки є оцінювання ефективності заходів, здійснюване через зіставлення загальної величини витрат на запобіжні заходи і втрат, яких могло б зазнати підприємство.

Техніко-технологічна складова

Процес оцінювання техніко-технологічної складової економічної безпеки, як правило, передбачає здійснення кількох послідовних етапів.

Перший етап охоплює аналіз ринку технологій стосовно виробництва продукції аналогічного профілю цього підприємства чи організації-проектувальника.

Другий етап - це аналіз конкретних технологічних процесів і пошук внутрішніх резервів поліпшення використовуваних технологій. На третьому етапі здійснюється:

- аналіз товарних ринків за профілем продукції, що виготовляється підприємством, і ринків товарів-замінників;

- оцінювання перспектив розвитку ринків продукції підприємства;

- прогнозування можливої специфіки необхідних технологічних процесів для випуску конкурентоспроможних товарів.

Четвертий етап присвячується розробленню технологічної стратегії розвитку підприємства, що має включати [40]:

- виявлення перспективних товарів з групи, що виготовляється підприємством;

- планування комплексу технологій для виробництва перспективних товарних позицій;

- бюджетування технологічного розвитку підприємства на засадах оптимізації витрат за програмою технологічного розвитку для вибору альтернатив опрацювання власних розробок або придбання патентів і необхідного устаткування на ринку;

- розроблення загального плану технологічного розвитку підприємства;

- складання плану власних корпоративних НДДКР з планом технологічного розвитку підприємства.

На п'ятому етапі оперативно реалізуються плани технологічного розвитку підприємства в процесі здійснення ним виробничо-господарської діяльності.

Шостий етап є завершальним, на якому аналізуються результати практичної реалізації заходів щодо охорони техніко-технологічної складової економічної безпеки на підставі спеціальної карти розрахунків ефективності таких заходів.

Політико-правова складова

Загальний процес вивчення впливу політико-правової складової економічної безпеки здійснюється за типовою схемою, яка охоплює такі елементи організаційно-економічного спрямування [25]:

- аналіз загроз негативних впливів;

- оцінювання поточного рівня забезпечення;

- планування комплексу заходів, спрямованих на підвищення цього рівня;

- здійснення ресурсного планування;

- планування роботи відповідних функціональних підрозділів підприємства;

- оперативна реалізація запропонованого комплексу заходів щодо організації належного рівня безпеки.

Передусім детально аналізують загрози внутрішніх і зовнішніх негативних впливів на політико-правову складову економічної безпеки та причини їх виникнення.

Основними причинами виникнення внутрішніх негативних впливів можуть бути [50]:

- а) недостатнє фінансування юридичного забезпечення підприємницької або іншої діяльності;
- б) низька кваліфікація працівників юридичної служби відповідного суб'єкта господарювання та помилки в підборі персоналу цієї служби;
- в) недостатнє фінансування юридичного забезпечення;
- г) небажання чи нездатність підприємства активно впливати на зовнішнє політико-правове середовище його діяльності.

Останнє, як правило, виявляється в слабкому правовому опрацюванні договірних відносин даного суб'єкта господарювання з іншими, невмінні захищати інтереси підприємства в конфліктних ситуаціях, неефективному плануванні юридичного забезпечення бізнесової діяльності.

Інформаційна складова

Належні служби підприємства виконують певні функції, які в сукупності характеризують процес створення та захисту інформаційної складової економічної безпеки. До таких належать [48]:

- збирання всіх видів інформації, що має відношення до діяльності того чи іншого суб'єкта господарювання;
- аналіз одержуваної інформації з обов'язковим дотриманням загальних принципів і методів організації робіт;
- прогнозування тенденції розвитку науково-технічних, економічних і політичних процесів;
- оцінювання рівня економічної безпеки за всіма складовими та в цілому, розроблення рекомендацій для підвищення цього рівня на конкретному суб'єкті господарювання;
- інші види діяльності з розроблення інформаційної складової економічної безпеки.

Оперативна реалізація заходів з розроблення та охорони інформаційної складової економічної безпеки здійснюється послідовними виконанням певного комплексу робіт [47]:

- а) збирання різних видів необхідної інформації, що здійснюється через офіційні контакти з різними джерелами відкритої інформації, неофіційні контакти з носіями закритої інформації, а також за допомогою спеціальних технічних засобів;
- б) обробка та систематизація отриманої інформації, що проводиться відповідною службою підприємства з метою упорядкування для наступного більш детального аналізу. Для цього

створюються класифікатори інформації та досьє, внутрішні бази даних і каталоги;

в) аналіз одержаної інформації, що включає всебічну обробку одержаних даних з використанням різних технічних засобів і методів аналізу. При здійсненні аналітичних робіт виконуються прогнозні розрахунки за всіма аспектами інформаційної діяльності та можливими варіантами поведінки середовища бізнесу за допомогою різних методів моделювання;

г) захист інформаційного середовища підприємства, що традиційно охоплює:

- заходи для захисту суб'єкта господарювання від промислового шпіонажу з боку конкурентів або інших юридичних і фізичних осіб;

- технічний захист приміщень, транспорту, кореспонденції переговорів, різної документації від несанкціонованого доступу зацікавлених юридичних і фізичних осіб до закритої інформації;

- збирання інформації про потенційних ініціаторів промислового шпіонажу та проведення необхідних запобіжних дій з метою припинення таких спроб;

д) зовнішня інформаційна діяльність, яку спрямовують на створення в очах громадськості сприятливого іміджу підприємства та протидію спробам завдати шкоди репутації цієї фірми через поширення про неї хибної інформації.

Екологічна складова

Проблему охорони екологічної безпеки суспільства від суб'єктів господарювання, що здійснюють виробничо-комерційну діяльність, можна вирішити тільки через розроблення і ретельне дотримання національних норм мінімально допустимого вмісту шкідливих речовин, які потрапляють у навколишнє середовище, а також дотримання екологічних параметрів продукції, що виготовляється. Підприємства-продуценти добровільно не будуть цього робити, бо такі заходи потребують додаткових витрат на очисні споруди та відповідні ефективні екологічно чисті технології. Єдиним чинником, що спонукає підприємства до належної екологізації виробництва, є застосування відсутніх штрафів за порушення національного екологічного законодавства [28].

Алгоритм процесу вивчення впливу екологічної складової економічної безпеки полягає в проведенні таких послідовних дій:

- розрахунок карти ефективності здійснюваних заходів для охорони екологічної складової економічної безпеки на підставі звітних даних про фінансово-господарську діяльність товариства;

- аналіз виконаних розрахунків і розроблення рекомендацій для підвищення ефективності здійснюваних заходів;
- розроблення альтернативних сценаріїв реалізації запланованих заходів;
- вибір пріоритетного сценарію на засаді порівняння розрахунків ефективності запланованих заходів;
- передача обраного планового сценарію в складі загального плану охорони економічної безпеки в підрозділи, які здійснюють функціональне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;
- практичне здійснення запланованих заходів у процесі діяльності відповідного суб'єкта господарювання.

Силова складова

Явища, що негативно впливають на рівень силової складової, зумовлюються кількома причинами. Основними з них є [16]:

- нездатність підприємств-конкурентів досягати переваг коректними методами ринкового характеру, тобто за рахунок підвищення якості власної продукції, зниження поточних витрат на виробництво, удосконалення маркетингових досліджень ринку тощо;
- кримінальні мотиви одержання злочинними юридичними (фізичними) особами доходів через шантаж, шахрайство або крадіжки;
- некомерційні мотиви посягань на життя та здоров'я керівників і працівників підприємства, а також майно фірми.

Названі спонукальні мотиви можуть зумовити спробу негативного впливу на працівників фірми. Спроби фізичного усунення керівників, вищих менеджерів і головних спеціалістів спричиняються переважно зіткненням комерційних інтересів підприємств-конкурентів, конфліктами керівництва підприємства з кримінальними організаціями, а також політичними мотивами.

У кінцевому підсумку сукупність негативних дій щодо силової складової економічної безпеки можна стисло сформулювати так: фізичні та моральні впливи особистого спрямування; негативні дії, спрямовані на задавання шкоди майну, включаючи загрози зменшення активів підприємства і втрати ним фінансової незалежності; негативний вплив на інформаційне середовище суб'єкта господарювання.

10.3. Ідентифікація точної зони функціонування підприємства

Методика оцінювання рівня економічної безпеки з використанням функціональних складових може бути застосована як

на великих, так і малих підприємствах незалежно від їхньої форми власності чи організаційно-правової форми діяльності. Однак через загрози кримінального характеру і через те, що більшість індикаторів економічної безпеки є комерційною таємницею, оцінювання загального рівня безпеки та її функціональних складових можливе лише в межах певного підприємства. Аналіз загроз та індикаторів безпеки здійснює служба економічної безпеки підприємства, для малих підприємств – керівник, бухгалтер або, за договором, консалтингова фірма.

Оцінювання рівня економічної безпеки підприємств-споживачів, постачальників, конкурентів здійснюється за спрощеною методикою, за якою рівень економічної безпеки підприємства визначається на підставі аналізу фінансових показників діяльності підприємства та показників забезпеченості запасів і витрат власними оборотними засобами ($K_{зоб}$).

Ці показники визначаються за формулами [40]

$$k_{ізаб1.} = \frac{ВОЗ}{3}, \quad (10.1)$$

$$k_{ізаб2.} = \frac{ВОЗ + K_m}{3}, \quad (10.2)$$

$$k_{ізаб3.} = \frac{ВОЗ + K_m + K_m}{3}, \quad (10.3)$$

де $З$ – сума запасів і витрат;

$ВОЗ$ – власні оборотні засоби;

K_m – середньострокові і довгострокові кредити;

K_m – короткострокові кредити.

Відповідно до значень показників доцільно розрізнати нормальний, нестійкий, критичний і кризовий рівні безпеки.

На основі проведеного аналізу розподіляємо значення фінансових показників за зонами безпеки й обчислюємо значення комплексного показника економічної безпеки підприємства за формулою [25]

$$ПБ_{ісер.} = \frac{\sum_{i=1}^n БЗ_i}{n}, \quad (10.4)$$

де $БЗ_i$ – бальне значення i -го показника безпеки;

n – кількість використовуваних показників функціональних складових безпеки.

Алгоритм пошуку зони функціонування підприємства подано на рис. 10.1.

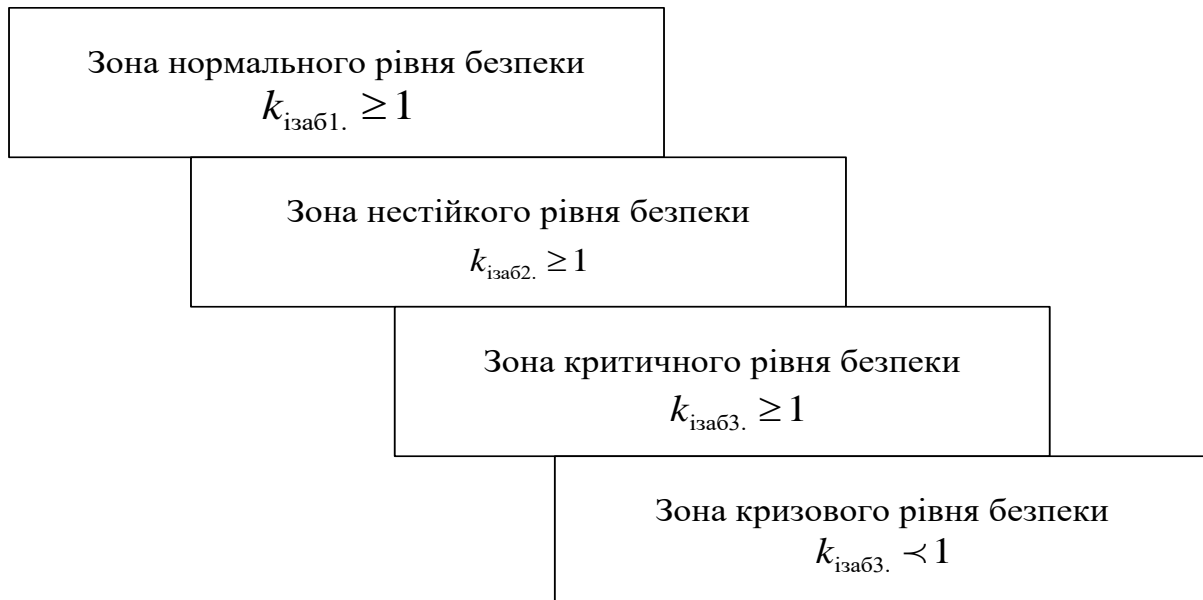


Рис. 10.1. Алгоритм визначення поточної зони функціонування підприємства [40]

Отже, ця методика оцінювання рівня економічної безпеки може бути застосована для всіх підприємницьких структур, незалежно від галузі, економічної діяльності та організаційно-правової форми. За допомогою запропонованої методики можна визначити рейтинг підприємства серед усієї сукупності досліджуваних підприємств, уникнути помилок при виборі партнерів з бізнесу, додатково залучити інвестиції тощо.

Якісні характеристики стану безпеки (небезпеки), їхня бальна оцінка

Однією з суттєвих причин виникнення кризової ситуації на більшості українських підприємств є низький рівень менеджменту. Важливий чинник, який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень, – відсутність на вітчизняних підприємствах надійної системи економічної безпеки підприємства та управління нею. Завданням цієї системи є оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, яка дозволяє точно виявити больові точки в його

діяльності, визнати основні напрями і найбільш дієві способи підвищення ефективності роботи підприємства.

Для оцінювання рівня економічної безпеки підприємства використовується сучасний підхід, сутність якого така (табл. 10.1):

1. Визначення джерел небезпеки та інформаційної бази для оцінювання рівня економічної безпеки підприємства.

2. Розроблення систематизаційних показників діяльності підприємства за функціональними складовими безпеки.

3. Зіставлення фактичних і порогових значень показників безпеки і розподіл їх за зонами безпеки.

4. Розроблення бальної системи оцінок для обчислення показників економічної безпеки підприємства.

Якщо значення показника відповідає нормативному рівню в зоні нормальної безпеки, то йому можна поставити 3 бали, у зоні нестійкої безпеки – 2 бали, у зоні критичної безпеки – 1 бал і у кризовій зоні – 0 балів.

5. Визначення середнього бального значення за кожною функціональною складовою економічної безпеки підприємства.

6. Введення коефіцієнта значущості функціональних складових і визначення комплексного показника економічної безпеки підприємства.

7. Оформлення графічної складової дослідження на основі оптимальних значень показника досліджуваного підприємства в розрізі прийятних зон безпеки. Величину бальної оцінки можна прийняти за центральне значення інтервалу. Тобто якщо величина нестійкого рівня безпеки оцінювалась у 2 бали, то зону допустимого рівня безпеки можна прийняти в інтервалі (1,5–2,5), зону критичного рівня безпеки з центром 1 бал – в інтервалі (0,5–1,5), зону нормального рівня безпеки – в інтервалі (2,5–0,5) і зону кризового рівня – в інтервалі (0,5–0).

Комплексний показник безпеки підприємства (КПБ) розраховується за формулою

$$КПБ = \sum_{i=1}^n ПБ_{ісер} \times d, \quad (10.5)$$

де $ПБ_{ісер}$ – середнє значення показника функціональної складової економічної безпеки;

d – питома вага значущості функціональних складових безпеки, причому їхня сума має дорівнювати 1;

n – кількість функціональних складових.

Значущість функціональних складових економічної безпеки
підприємства [40]

Окремий вид економічної діагностики	Функціональна складова								Разом
	фінансова	техніко-технологічна	кадрова	інформаційна	політико-правова	економічна	силова	ринкова	
Промисловість	0,2	0,15	0,15	0,1	0,1	0,1	0,05	0,15	1
Сільське господарство	0,2	0,2	0,05	0,05	0,1	0,2	0,05	0,15	1
Торгівля	0,3	0,1	0,05	0,1	0,1	0,05	0,1	0,2	1
Фінансова сфера	0,2	0,1	0,15	0,1	0,15	0,05	0,1	0,15	1

Завершальний етап – аналіз функціональних показників загального рівня безпеки підприємства. Ці показники аналізуються в динаміці за останні три-чотири роки і порівнюються з рівнем безпеки на підприємствах-конкурентах.

Якщо фактичні чи прогнозовані показники не виходять суттєво за межі порогових значень, то підприємство перебуває в зоні економічної безпеки. Якщо комплексний показник безпеки - у зоні критичного і кризового рівня безпеки, то це означає, що підприємство перебуває в небезпечній зоні. У цьому разі необхідно вживати заходів із виведення підприємства з небезпечної зони і компенсації негативних наслідків.

10.4. Антикризовий менеджмент і економічна безпека підприємства

Зниження економічної безпеки підприємств досить часто пов'язують з зародженням того чи іншого кризового стану (фінансового, технічного, технологічного тощо), у зв'язку з чим і виникає необхідність здійснення антикризового управління. Тому такі поняття, як «економічна безпека» і «антикризове управління» досить тісно між собою переплітаються як змістовно, так і функціонально.

Антикризове управління фірмою починається з моменту зародження ідеї про її створення. Саме в цей момент ініціатор

підприємницької діяльності повинен усвідомити потенціальні можливості і загрози, які можуть виникнути в процесі функціонування фірми.

Антикризовий розвиток – це керований процес запобігання чи подолання кризи, який відповідає цілям організації та тенденціям її розвитку [33].

Процеси розвитку підприємства є циклічними, і зміни (зростання) складеності відбуваються за логістичною кривою (зауважимо, що це тільки тенденція). Вона характеризує етапи виникнення передумов, проявлення процесів ускладнення, накопичення потенціалу подальших змін. Логістична крива відображує чотири етапи розвитку (рис. 10.2).

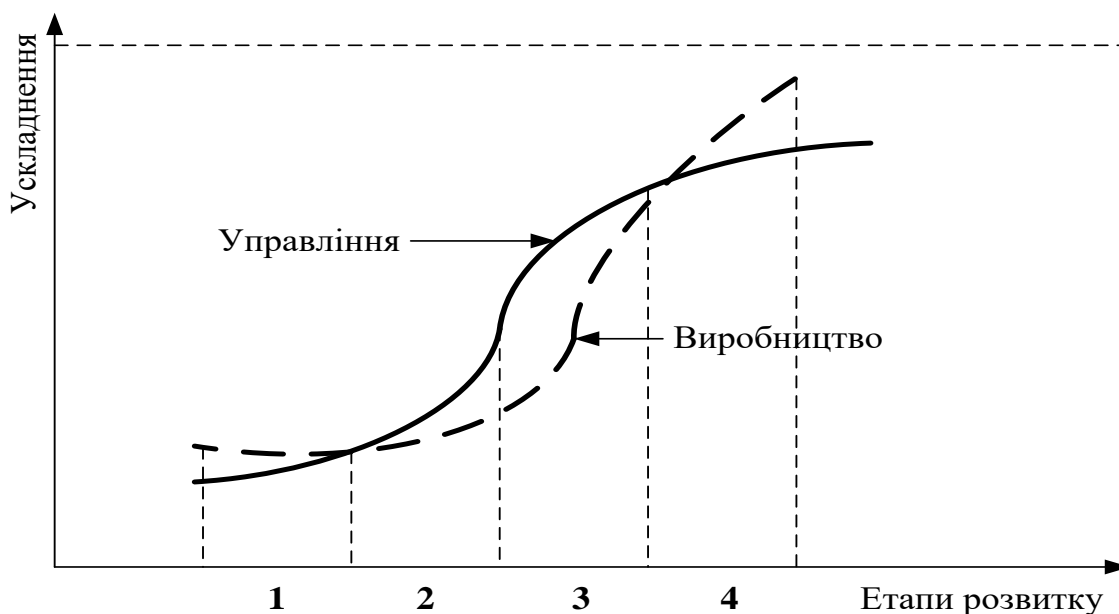


Рис. 10.2. Розвиток управління в процесах розвитку виробництва [40]:
1 – просте управління; 2 – управління в умовах наростаючої складеності виробництва; 3 – управління, адаптоване до наростаючої складеності виробництва; 4 – криза управління

Тенденція розвитку управління, яка випереджає розвиток виробництва, змінюється періодом зниження темпів і накопичення потенціалу для наступної його реконструкції. Тут можливе виникнення нової невідповідності складеності виробництва і управління. Це вже небезпека кризи управління.

Антикризове управління в цій ситуації виглядає як максимальне зближення гілок логістичних кривих на початкових і заключних етапах розвитку виробництва й управління і максимальне

випередження тенденції розвитку управління відносно тенденції розвитку виробництва на середніх етапах прояву цих тенденцій.

Кризи бувають різними, і управління може бути різним. Ця різноманітність, крім усього іншого, проявляється в системі і процесах управління (алгоритмах розроблення управлінських рішень) і особливо в механізмі управління.

Система антикризового управління повинна мати особливі властивості [25]:

- гнучкість і адаптивність;
- схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, впевненість;
- диверсифікація управління, пошук найбільш сприятливих типологічних ознак ефективного управління у складних ситуаціях;
- зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на проблеми, що виникають;
- посилення інтеграційних процесів, які дозволяють концентрувати зусилля і більш ефективно використовувати потенціал компетенції.

Антикризове управління має особливості в частині його процесів і технологій:

- мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін;
- реалізація інноваційних програм;
- здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розроблення і реалізації управлінських рішень;
- підвищена чутливість до чинника часу в процесах управління, втілення сучасних дій з динаміки ситуацій;
- посилена увага до попередніх і подальших оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки і діяльності;
- використання антикризового критерію якості рішень при їх розробленні і реалізації.

У механізмі антикризового управління увага має віддаватись:

- мотивації, орієнтованій на антикризові заходи, економії ресурсів, недопущення помилок, обережності, глибокому аналізу ситуацій, професіоналізму тощо;
- настановам на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності;
- інтеграції за цінностями професіоналізму;
- ініціативності у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку;
- корпоративності, пошуку і підтримці інновацій.

Все це в сукупності має знайти відображення в стилі управління, який потрібно розуміти не тільки як характеристику діяльності менеджера, але і як узагальнену характеристику всього управління. Стиль антикризового управління має характеризуватись професійною довірою, цілеспрямованістю, антибюрократичністю, дослідницьким підходом, самоорганізацією, прийняттям відповідальності.

Головне завдання антикризового управління – вироблення найменш ризикових управлінських рішень, які дозволили б досягнути поставленої мети і результату з мінімумом додаткових засобів і при мінімальних негативних наслідках.

Менеджмент антикризових ситуацій складається з таких етапів [51]:

- діагностування і оцінювання параметрів кризи;
- розроблення концепцій подолання кризи, яка націлена на планування стратегічних і оперативних заходів;
- реалізація прийнятої концепції з виходу з кризової ситуації;
- постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх чинників.

Діагностування передбачає:

- підвищену увагу при моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища з метою раннього виявлення ознак кризової ситуації;
- виявлення відхилень параметрів ситуації від норми, виявлення слабких сигналів, оцінювання ймовірних ознак загрози кризи;
- встановлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямів розвитку кризи, масштабів потенціальних втрат;
- визначення і оцінювання чинників, які впливають на розвиток кризової ситуації, в'яснення їхніх зв'язків і взаємозалежностей;
- створення необхідних зворотних зв'язків для відслідковування стану і розвитку кризового явища.

Результати діагностування рекомендується оформити у вигляді аналітичної записки, довідки, прогнозу чи рекомендацій. На наступному етапі ці матеріали можуть використовуватись як базові дані для вироблення стратегії подолання кризи.

Нижче вказані етапи розроблення концепції подолання кризи [40]:

- ознайомлення зі стратегічним планом розвитку підприємства – для уточнення цілей і завдань антикризового управління;
- налагодження міжрегіональних відносин групи антикризового управління;
- забезпечення отримання додаткової інформації учасниками групи антикризового управління;
- висунення версій і гіпотез про шляхи подолання кризи;

- розроблення чи уточнення реалістичних планів подолання кризи;

- покращення стиля розгляду проблем і прийняття управлінських рішень;

- підготовка альтернативних (запасних) варіантів планів подолання кризи і оцінювання ризику кожного варіанта.

Результати цього етапу оформляються у вигляді ситуаційних планів чи сценаріїв. Для виконання цих робіт дуже важливо вміти використовувати сучасні методи управління.

Реалізація прийнятої концепції охоплює:

- розроблення механізму концепції відхилень при виході з ладу одного з елементів системи, що і призвело до кризової ситуації;

- уточнення моделі управління у випадку необхідності;

- проєктування і створення нової, більш сучасної системи управління;

- налагодження роботи групи антикризового управління;

- організацію неперервного контролю і оцінювання виконання антикризових заходів;

- розроблення методів мотивації персоналу.

Антикризове управління, як і будь-яке інше, може бути малоефективним і більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, локалізації чи позитивного використання кризи зі співставлення з затраченими на це ресурсами. Важко оцінити таку ефективність у точних розрахункових показниках, але побачити її можна при аналізі і загальному оцінюванні управління, його успішності чи прорахунків.

Можна відзначити основні чинники, які визначають ефективність антикризового управління, їх розуміння і диференціація допомагають його аналізувати і успішно здійснювати [52]:

1. Професіоналізм антикризового управління і спеціальна підготовка.

2. Мистецтво управління від природи і набуття в процесі спеціальної підготовки.

3. Методологія розроблення ризикових рішень.

4. Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій.

5. Лідерство.

6. Оперативність і гнучкість управління.

7. Стратегія і якість антикризових програм.

8. Людський чинник.

9. Моніторинг кризових ситуацій.

Заходи щодо виходу з кризи можна поділити на тактичні і стратегічні.

Тактичні (оперативні) заходи щодо виходу з кризи можуть бути залежними (скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, виробництва, збуту), наступальними (активні маркетингові дослідження, високі ціни на продукцію, використання внутрішніх резервів, модернізація, вдосконалення управління). Оперативні заходи щодо виходу з кризи полягають у встановленні поточних збитків, виявленні внутрішніх резервів, залученні спеціалістів, кадрових змінах, отриманні кредитів, зміцненні дисципліни тощо.

Стратегічні заходи полягають в аналізі та оцінюванні положення підприємства, вивченні виробничого потенціалу, розробленні виробничих програм, політики доходів, інновацій, розробленні загальної концепції фінансового оздоровлення підприємства [46].

Основними принципами формування антикризової програми мають бути визнані такі [40]:

1. Принцип забезпечення досягнення цілей антикризового управління, який виявляє відповідність заходів, що включаються до антикризового портфеля підприємства, визначеним цілям антикризового управління.

2. Принцип орієнтації на проблеми, які потребують свого вирішення, а не на зовнішні ознаки їхнього прояву. Відповідно до цього принципу відбір антикризових заходів для включення до антикризової програми має базуватись на визначенні проблем, що існують, та передбачати їх усунення (вирішення).

3. Принцип забезпечення відповідності антикризової програми наявним і можливим до залучення ресурсами підприємства. Реалізація цього принципу визначає обмеженість відбору антикризових заходів рамками можливого потенціалу підприємства, необхідного для їх реалізації.

4. Принцип відповідності часовим обмеженням антикризового процесу. Як часове обмеження запропоновано розуміти час, який є в розпорядженні антикризового керівника до початку ліквідаційних процедур, передбачених законодавством з банкрутства.

5. Принцип обґрунтованості рішення щодо переліку антикризових заходів, який потребує обов'язкового попереднього визначення складових елементів задачі, тобто множини наявних альтернативних рішень, гіпотез про стан розвитку системи, очікуваних наслідків управлінських рішень.

6. Принцип багатоваріантності, дотримання якого потребує висунення та оцінювання не одного рішення, а досить великої кількості альтернатив. Потреба в розробленні багатоваріантних пропозицій обумовлюється необхідністю вибору оптимального переліку заходів, що забезпечується оцінюванням кожного запропонованого варіанта (антикризової ідеї) з наступним порівнянням наслідків і корисності; зміною умов діяльності підприємства, стану зовнішнього середовища, глибини кризи, що обумовлює доцільність попереднього розроблення альтернативних варіантів дій на випадок очікуваних і неочікуваних змін; можливістю нереалізації запланованих антикризових заходів, їхньою недостатньою результативністю, що обумовлює потребу в їх доповненні (оновленні) з урахуванням реалій функціонування підприємства.

7. Принцип професіональності. За цим принципом визначається необхідність професійного підходу, доцільність залучення фахівців (експертів) для підготовки проєкту антикризової програми, генерування альтернатив та оцінювання їхніх наслідків.

8. Принцип колегіальності, відповідно до якого доцільним визнається використання групи фахівців (експертів) з метою підвищення якості антикризової програми.

9. Принцип максимізації результативності антикризових заходів, за яким перевага має віддаватися антикризовим інструментам і заходам, які забезпечують максимальну віддачу (у вигляді приросту прибутковості) на одиницю сукупних (прямих та опосередкованих) витрат, пов'язаних з їх підготовкою та проведенням.

10. Принцип оптимізації співвідношення дієвості (результативності) антикризових заходів і ризику їх реалізації, який обумовлює потребу диверсифікації антикризової програми для врахування ризиків неефективності окремих заходів та отримання додаткового ефекту синергізму в разі їх сукупного проведення.

Таким чином, формування економічної безпеки підприємства неможливе поза своєчасним і комплексним діагностуванням його стану, окремих напрямів діяльності чи функціональних складових. Значною мірою на рівні економічної безпеки підприємства позначається й ефективність системи антикризового управління, спрямованої як на подолання існуючих криз, так і запобігання їх виникненню в діяльності підприємства.

10.5. Антикризове управління ресурсним потенціалом підприємства

Вагомою складовою соціально-господарської відповідальності на залізничному транспорті є забезпечення необхідного рівня ресурсного потенціалу, структура і виробничі характеристики якого мають відповідати сьогочасним вимогам. Підприємства залізничного комплексу мають складну структуру, виконуючи багатофункціональну діяльність, і неоднорідний економічний потенціал, який відіграє першорядне значення при досягненні загальних результатів діяльності підприємств галузі [52].

Слід зазначити, що термін «потенціал» широко застосовується в економічній літературі як кількісне оцінювання різних явищ й умов: природний, інвестиційний, інтелектуальний, економічний потенціал і т. д. Найчастіше йдеться про розмір відповідного виду ресурсів, тобто оцінювання їх з кількісного боку. Тобто основний зміст поняття «потенціал підприємства» полягає в інтегральному відображенні (оцінюванні) поточних і майбутніх можливостей економічної системи щодо трансформування вхідних ресурсів за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси.

У складі потенціалу підприємства виокремлюють виробничий, фінансовий, ресурсний та інші потенціали. Щодо змістовного наповнення ресурсного потенціалу підприємств, то Д. Черніков, С. Белова, Е. Фігурнов стверджують, що потенціал — це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів [52]. Тобто відбувається отождення потенціалу і ресурсів. Визначаючи категорію, що досліджується, необхідно взяти до уваги положення академіка Л. І. Абалкіна про те, що поняття «потенціал» і «ресурси» не слід протиставляти [51]. Потенціал (економічний, підприємницький, виробничий) являє собою «узагальнену, збірну характеристику ресурсів», прив'язану до місця та часу. У науковій літературі трактування поняття «потенціал» як певної сукупності ресурсів, головним чином економічних, безпосередньо пов'язаних з функціонуванням виробництва та прискоренням науково-технічного прогресу, знаходить все більше однодумців. Так, наприклад, В. М. Архангельский [52] під потенціалом розуміє засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або вирішення певного завдання, тобто це сукупність визначених накопичених ресурсів. До складових потенціалу в цьому

розумінні належать відповідні трудові, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси, які залучаються до сфери удосконалення виробництва. Сюди ж включається і сукупність ресурсів, яка забезпечує необхідний рівень організації виробництва та управління, ресурси сфери освіти і перепідготовки кадрів. «Ресурсне» розуміння потенціалу має важливе значення для планування та управління виробничою діяльністю, але не вичерпує найістотніші його характеристики. Не зменшуючи значення ресурсів як базису у формуванні потенціалу, відзначимо, що сама по собі їх наявність не є гарантом досягнення будь-яких цілей.

Рівень наявного в підприємства потенціалу визначається обсягом і якістю накопичених ресурсів таких видів [53]:

1) технічних (виробничі потужності та їхні особливості, обладнання, матеріали і т. ін.);

2) технологічних (технології та їхня динамічність, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки і т. ін.);

3) кадрових (кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їхня здатність адаптуватися до зміни цілей підприємства, їх прагнення до знань і удосконалювання, інтелектуальний капітал і т. ін.);

4) просторових (характер виробничих приміщень і території підприємства, комунікації, можливість розширення і т. ін.);

5) інформаційних (кількість і якість інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, канали її поширення, можливості розширення та підвищення вірогідності інформаційної бази, програмне забезпечення і т. ін.);

6) ресурсів організаційної структури системи управління (характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів і т. ін.);

7) фінансових (наявність і достатність власного та позикового капіталу, стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній і т. ін.).

Враховуючи видову різноманітність, ресурсний потенціал перш за все є не простою сумою, а системою ресурсів, що використовуються комплексно, тобто передбачає обов'язкову взаємодоповнюваність окремих ресурсів у процесі суспільного виробництва. Збільшення в системі одного якого-небудь ресурсу припускає одночасне збільшення кількості іншого ресурсу. Відмінною особливістю категорії ресурсного потенціалу є також і те, що вона передбачає можливість взаємозамінності ресурсів, що використовуються в суспільному виробництві. Багатофункціональність більшості видів ресурсів створює умови варіації застосування різних їхніх видів і елементів для досягнення одного і того самого кінцевого результату.

Дослідженню сутності категорії «ресурсний потенціал» присвячено велику кількість робіт науковців. Систематизацію їхніх поглядів наведено у табл. 10.2.

Таблиця 10.2

Погляди вчених на сутність поняття «ресурсний потенціал» [52]

Автор	Визначення
1	2
О. М. Свіргун, В. В. Соколовська	Під ресурсним потенціалом пропонують розуміти не тільки сукупність ресурсів, що є в розпорядженні підприємства, а також спроможність працівників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва товарів (послуг) та отримання максимального прибутку. Автори зазначають, що ресурсний потенціал характеризує не весь запас конкретного ресурсу, а ту його частину, яка залучена у виробництво з урахуванням економічної доцільності та досягнень науково-технічного прогресу і включає в себе не тільки сформовану систему ресурсів, а й нові альтернативні ресурси та їхні джерела
О. І. Шаманська	Ресурсний потенціал є основою соціально-економічного розвитку будь-якого підприємства, кількісні та якісні характеристики якого відображують впорядковану сукупність ресурсів, що включають фінансові, виробничі, трудові та інформаційні ресурси. Ресурсний потенціал підприємства слід розглядати, з одного боку, як специфічну економічну категорію, що є наслідком взаємодії всіх ресурсів підприємства, не лише наявних, а й прихованих, а з іншого – як економічну основу підприємства, що характеризується системою показників, які відображують не тільки наявні ресурси, а й їхні резерви, які можуть бути використані за визначених умов

1	2
О. О. Сосновська	Під ресурсним потенціалом слід розуміти можливості підприємства щодо використання наявних ресурсів, які не лише використовуються, але є в зовнішньому середовищі, а також тих, які можуть з'явитись у майбутньому для максимального задоволення потреб споживачів та отримання прибутку
С. П. Дунда	Ресурсний потенціал – це можливості ресурсів, що можуть бути приведені в дію у процесі виробництва. Також автор визначає суб'єктну й об'єктну складові досліджуваного поняття. Суб'єктна складова ресурсного потенціалу підприємства визначається інтелектуальними та морально-етичними якостями персоналу, досвідом, знаннями, традиціями. Об'єктною складовою ресурсного потенціалу є всі види ресурсів, наявні на підприємстві. Сенси ресурсного потенціалу підприємства складають поточні та перспективні можливості підприємства, які будуть визначатися перетворенням ресурсів завдяки свідомій діяльності людей для створення необхідного продукту
Л. Балабанова, Р. Мажинський	Розглядають ресурсний потенціал підприємства від вузького його розуміння як річного обсягу виробництва продукції до соціально-економічної системи
С. Сердак	Ресурсний потенціал підприємства є сукупністю матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів підприємства для виконання місії й досягнення його поточних і стратегічних цілей
О. В. Кузьменко	Ресурсний потенціал – система взаємопов'язаних видів ресурсів, що знаходяться в розпорядженні машинобудівного підприємства або можуть бути залучені до його господарської діяльності, комбінація яких дозволяє забезпечити здійснення місії та досягнення стратегічних цілей розвитку на підставі визначення його відповідності потребам внутрішнього середовища, розрахованим за взаємодією з зовнішнім середовищем

За результатами проведеного аналізу трактування поняття «ресурсний потенціал» можна зробити висновок, що ресурсний потенціал перш за все є не простою сумою, а системою ресурсів, що використовуються комплексно, тобто передбачає обов'язкову взаємодоповнюваність окремих ресурсів у процесі суспільного виробництва. Збільшення в системі одного якого-небудь ресурсу припускає одночасне збільшення кількості іншого ресурсу. Визначення ресурсного потенціалу підприємства є передумовою формування стратегії (стратегічних альтернатив) його розвитку, що акцентується практично всіма дослідниками цієї категорії.

Відмінною особливістю категорії ресурсного потенціалу є також і те, що вона передбачає можливість взаємозамінності ресурсів, що використовуються в суспільному виробництві. Багатофункціональність більшості видів ресурсів створює умови варіації застосування різних їхніх видів і елементів для досягнення одного і того самого кінцевого результату.

Таким чином, систематизація теоретичних підходів дозволяє під ресурсним потенціалом підприємства розуміти сукупність ресурсів всіх видів, які є в підприємства, а також і тих, які можна залучити в майбутньому, і способів їх поєднання з урахуванням їхніх цільових і якісних характеристик, що забезпечують реалізацію виробничої діяльності та ефективного використання яких дозволяє в довгостроковій перспективі досягти стійких конкурентних переваг.

До «ресурсного потенціалу» належать наявні на конкретну дату засоби виробництва (предмети праці й засоби праці), трудові ресурси та відповідні їм системи управління як взаємопов'язані елементи виробничого процесу. При цьому ресурсний потенціал характеризує можливості виробництва відносно кожного окремого ресурсу за умови, що обмежень з боку інших ресурсів не існує. Кількісно ресурсний потенціал характеризується приростом продукції, який можна отримати, якщо привести у відповідність ті ресурси підприємства, дефіцит яких стримує виробничі можливості інших ресурсів. Від того, наскільки оптимальною буде структура елементів ресурсного потенціалу, залежать результативність виробничо-господарської діяльності, ефективність і фінансова стійкість підприємств.

Досліджуючи економічний потенціал підприємств залізничного транспорту як сукупну можливість їхніх ресурсів забезпечувати досягнення намічених результатів діяльності, слід розглядати кожен складову економічного потенціалу не окремо саму, а в системі. Лише взаємодіючи між собою в єдиній системі, компоненти економічного потенціалу підприємства дозволяють одержати інтегрований ефект.

Економічний потенціал підприємств залізничної галузі обумовлений не тільки обсягом ресурсів, але також їхньою якістю, структурою, ступенем збалансованості складових, раціональністю використання. Поліпшення якісного складу ресурсів підвищує наявний потенціал без збільшення їхнього обсягу.

Головними проблемами сьогодення щодо ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту є невідповідність якісних характеристик техніко-технологічної бази сучасним вимогам, у тому числі і через високий рівень спрацьованості основних засобів виробництва на залізничному транспорті, який сягає 80-90 %; звужений процес відтворення ресурсів; ризик втрати кваліфікованого персоналу та інше.

Для досягнення мети розвитку підприємств залізничного транспорту ресурсний потенціал повинен являти собою не просто механічний набір окремих видів ресурсів, а систему взаємопов'язаних оптимальних кількісних і якісних ресурсних пропорцій, тому для формування такого ресурсного потенціалу необхідно ефективно управляти процесом його створення, оновлення, розвитку та використання.

Щодо визначення сутності та структури управління ресурсним потенціалом, то вчені не мають одностайної думки. Так, С. Чимшит визначає управління ресурсним потенціалом як цілеспрямоване формування складу і структури утворюючих елементів потенціалу і встановлення взаємозв'язків між ними [52]. І. Фесенко пропонує розглядати управління ресурсним потенціалом як систематичну, динамічну, планову і комплексну діяльність щодо життєздатності підприємства, яка може розглядатися як сукупність взаємозв'язків і взаємодій між елементами системи управління, спрямованої на зміцнення конкурентних позицій підприємства і, як наслідок, нарощення прибутку для забезпечення подальшого зростання [52].

Мета управління ресурсним потенціалом підприємства має відповідати його стратегічним і тактичним цілям. Як визначено у дослідженні О. В. Кленіна, здебільшого як мету управління ресурсним потенціалом підприємства вчені пропонують розглядати підвищення його конкурентоспроможності [54].

Таким чином, управління ресурсним потенціалом являє собою діяльність з системного управління всіма компонентами цього потенціалу з метою реалізації перспективних напрямів його розвитку і підвищення ефективності використання, а механізм управління ресурсним потенціалом включає такі елементи: цілі, принципи, напрями та методи управління.

Сукупність принципів управління ресурсним потенціалом включає принципи системності в управлінні ресурсами, формування «ядра» ресурсного потенціалу, впорядкованості структури ресурсного потенціалу, забезпечення конкурентних переваг, ефективного використання ресурсів, синергетичного ефекту різних елементів ресурсного потенціалу, забезпечення сталого розвитку ресурсного потенціалу, узгодженість зі стратегією розвитку.

Механізм управління ресурсним потенціалом можна визначити як багатофункціональну і багатокомпонентну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, що утворюють певну цілісність і на які впливають зовнішні й внутрішні чинники. При цьому найважливішим елементом цього механізму є процес оцінювання ресурсного потенціалу.

Оскільки величина ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту безпосередньо пов'язана з усіма видами наявних у них ресурсів, розширення того чи іншого ресурсу у взаємозв'язку з іншими дозволить реалізувати цілі діяльності підприємств і галузі в цілому. Однак найчастіше це неможливо без зменшення споживання інших видів ресурсів.

З закономірності цілісності систем випливає, що в результаті взаємодії всіх складових системи ресурсів досягається ефект цілісності, тобто з'являються нові властивості, яких кожен окремий вид ресурсу не має. І навпаки, кожний окремий ресурс не може розкритися повністю поза зв'язком з іншими ресурсами.

При цьому необхідно зазначити, що коли потенціал бізнесу розглядається як сукупність наявних ресурсів, його оцінювання зумовлює необхідність встановлення якісних і кількісних характеристик окремих видів ресурсів, а також розроблення параметрів, що описують систему в цілому.

Крім того, аналізуючи потенціал як здатність ресурсів давати певні результати і забезпечувати функціонування бізнес-системи, слід враховувати всі чинники, які визначають таку здатність. Для цього необхідно мати як характеристики всіх видів ресурсів, так і їхні результуючі (системні) характеристики, знати спосіб їх використання та управління ними. У зв'язку з цим можна вказати на появу теорії динамічних можливостей, які визначаються як організаційні процедури, за допомогою яких відбувається вплив на ресурсну базу підприємств залізничного транспорту, тобто можна сказати, що динамічні можливості виступають у ролі інструментарію зі створення, зміни і рекомбінації ресурсів організації.

Питання формування ресурсного потенціалу і визначення оптимальних базових ресурсних пропорцій входять до компетенції завдань стратегічного менеджменту і можуть бути успішно вирішені лише в комплексі заходів, що забезпечують сталий розвиток в умовах нестабільного зовнішнього середовища через створення адаптивних механізмів, що дозволяють адекватно пристосувати діяльність підприємства до прогнозованих змін умов господарювання. Основним інструментом такої адаптації служить перерозподіл ресурсів і коригування ресурсних пропорцій, що реалізуються в рамках управління ресурсним потенціалом [52].

Одним із головних завдань адаптивної системи управління є максимально продуктивне використання наявного ресурсного потенціалу, що створює міцну базу для сталого розвитку. Як чинники, що визначають ефективність адаптивної системи управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту, можна виділити підготовку та прийняття рішень, адекватних умовам зовнішнього середовища; динамічний характер ресурсної забезпеченості діяльності підприємств залізничного транспорту; поліпшення процесів інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень; скорочення термінів узгодження управлінських рішень.

Управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту неможливе без визначення його необхідного рівня.

Встановлення необхідного рівня ресурсного потенціалу дозволяє оцінити [54]:

- а) фактичний рівень ресурсного потенціалу;
- б) можливості підвищення рівня ресурсного потенціалу;
- в) перспективи подальшого стійкого розвитку підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Свідоме і цілеспрямоване управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах припускає урахування таких основних особливостей: ускладнення змісту, структури і динаміки ресурсної бази розвитку; розширення варіантів використання ресурсів для досягнення поставленої мети; зростання масштабів і часових рамок дії на розвиток ресурсної бази; зростання ролі чинників вірогідності, пов'язаних з визначенням напрямів мобілізації ресурсів; зростання ролі господарського механізму з мобілізації і ефективного використання ресурсів на всіх рівнях управління залізничним транспортом і в рамках різних горизонтів планування; зростання обмежувального впливу природного чинника розвитку; зростаюче значення інтенсифікації

використовування ресурсів, і перш за все науково-технічного прогресу.

Об'єктивно обумовленим принципом формування пріоритетних напрямів розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту є узгодженість і скоординованість дій щодо управління ресурсним потенціалом із заходами, що здійснюються в рамках основних напрямів поточного і стратегічного розвитку залізничної галузі. Дії з управління ресурсним потенціалом мають бути узгоджені з діями в рамках усієї системи управління і обґрунтовуватися виходячи з загальної мети і завдань розвитку. При цьому пріоритетні напрями розвитку ресурсного потенціалу необхідно чітко погоджувати з пріоритетами і стратегією розвитку залізничної галузі в цілому.

Економічні кризи вносять свої корективи в роботу підприємств залізничного транспорту. Вирішення таких проблем, як збільшення пропускної спроможності, підвищення якісних характеристик транспортних послуг, модернізація колійного господарства, випуск нового покоління рухомого складу, активне впровадження ресурсозберігаючих технологій, підвищення продуктивності, що задекларовано як першочергові, було призупинено. Звісно це негативно позначилося на ресурсному потенціалі підприємств галузі.

Виживання, тобто можливість існувати якомога довше, є найважливішим завданням більшості організацій, тому антикризове управління, безперечно, є складовою менеджменту підприємства в цілому. Цей погляд зору підтверджується у визначенні антикризового управління Е. О. Уткіна: «складова загального менеджменту на підприємстві використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання». Однак окремими українськими дослідниками висловлюється думка, що будь-яке управління організацією має бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій [52].

У дослідженні А. М. Ткаченко, С. В. Теліна зроблено спробу узагальнення поглядів науковців щодо визначення сутності поняття «антикризове управління». Авторами запропоновано таке тлумачення терміна «антикризове управління»: постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів і принципів розроблення та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних і часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та

інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як господарюючого суб'єкта [51].

Аналіз антикризових заходів на підприємствах залізничного транспорту показує, що вони дійсно сприяли зменшенню витрат, оскільки в основному направлені на оптимізацію чисельності штату, скорочення робочого часу працівників і відповідно на економію витрат з фонду оплати праці.

Скорочення штату працівників підприємств залізничного транспорту відбувалося за рахунок вивільнення контингенту у зв'язку зі зниженням обсягів роботи, переведення станцій на електрообігрів, переведення управління станцій на диспетчерську централізацію, поєднання професій працівників та інше.

Є в цих заходів і зворотний бік – скорочення експлуатаційного контингенту може призвести до зниження показників ефективності праці, збільшення непродуктивних витрат через оплату простою, штрафи за незбереження вантажу, за прострочку в доставці вантажів, що в цілому може призвести до втрати вантажовласників і навіть збільшення випадків порушення безпеки руху та відтоку цінних спеціалістів.

Тому необхідно використовувати сучасні ефективні заходи антикризового управління, застосування яких позитивно вплине на потенціал підприємств залізничної галузі, сприятиме зменшенню загроз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Антикризове управління ресурсним потенціалом – це спеціальним чином організована система управління, яка, маючи комплексний системний характер, націлена на найбільш оперативне виявлення ознак кризи і створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення сукупних можливостей ресурсного потенціалу задля недопущення банкрутства підприємства та запобігання шкідливому впливу кризових явищ у майбутньому.

Антикризове управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту здійснюється за такими етапами [51].

1. Діагностика поточного стану ресурсного потенціалу підприємства і ступеня впливу кризових явищ на його функціонування. На цьому етапі необхідно здійснити комплексний аналіз господарської діяльності підприємства, вивчити динаміку основних обсягових і якісних показників його функціонування, дослідити основні причини розвитку та поглиблення кризи розвитку підприємства, оцінити масштаби та наслідки впливу кризових явищ на господарську діяльність підприємства, визначити ступінь впливу

зовнішнього середовища функціонування підприємства, виявити внутрішні можливості підприємства щодо локалізації та подолання кризових явищ.

2. Визначення суб'єкта й об'єкта антикризового управління. Під об'єктом управління будемо розуміти ресурсний потенціал підприємств залізничного транспорту як сукупність ресурсів усіх видів, а також тих, які можна залучити в майбутньому, а також способів їх поєднання з урахуванням цільових і якісних характеристик, що забезпечують реалізацію виробничої діяльності та ефективне використання яких дозволить у довгостроковій перспективі досягти стійких конкурентних переваг.

У свою чергу суб'єктом антикризового управління виступає особа, яка бере на себе відповідальність розроблення програми антикризового управління ресурсним потенціалом і реалізації антикризових процедур. Окрім того, на цьому етапі встановлюються повноваження відповідальної за реалізацію антикризового управління ресурсним потенціалом особи.

3. Визначення мети і завдань антикризового управління ресурсним потенціалом, що на підприємствах залізничного транспорту формулюються відповідно до результатів попередньо проведеного комплексного аналізу їхньої господарської діяльності з урахуванням масштабів розповсюдження наслідків кризових явищ, ступеня сприятливості зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства щодо подолання та запобігання кризових явищ. Залежно від глибини розповсюдження кризових явищ у процесі функціонування підприємства до мети і завдань антикризового управління ресурсним потенціалом можна віднести такі: локалізація кризових явищ, усунення наслідків впливу кризи на функціонування підприємства, запобігання виникненню повторних проявів кризи, стабілізація господарської діяльності підприємства тощо.

4. Визначення часових меж реалізації програми антикризового управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту.

5. Оцінювання ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту і його достатності для забезпечення мети функціонування підприємства. На цьому етапі йдеться про оцінювання наявної кількості використовуваних ресурсів (технічних, технологічних, кадрових, просторових, фінансових, інформаційних, організаційних, управлінських тощо) і визначення їхньої оптимальної кількості. У разі існування розриву між наявним ресурсним потенціалом і необхідним

його рівнем обов'язковою умовою реалізації антикризових заходів є пошук резервів нарощення ресурсного потенціалу.

6. Розроблення програми антикризового управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту. Під програмою антикризового управління ресурсним потенціалом слід розуміти обґрунтовану сукупність заходів щодо пошуку та реалізації резервів нарощення ресурсного потенціалу й ефективного його використання з урахуванням результатів раніше виконаної діагностики як поточного стану господарської діяльності підприємства, так і поточного рівня наявного ресурсного потенціалу, а також часових і просторових обмежень процесу антикризового управління.

7. Впровадження програми антикризового управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту і контроль її виконання. Розроблення і реалізація програми антикризового управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту відбувається відповідно до реалізації чотирьох основних функцій менеджменту. І якщо перші шість етапів відповідали функціям організації та планування, то на цьому етапі реалізується функція контролю виконання запланованих антикризових дій з метою своєчасного виявлення й усунення відхилень у реалізації програми антикризового управління ресурсним потенціалом, що можуть виникати під впливом непрогнозованих змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі функціонування підприємства.

8. Розроблення і реалізація заходів щодо попередження виникнення кризових явищ. Ефективність розробленої програми антикризового управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту визначається не тільки миттєвим результатом її впровадження у вигляді локалізації кризових явищ і подолання їхніх наслідків, але й спрямованістю програми антикризового управління ресурсним потенціалом на запобігання повторенню кризи, тобто на цьому етапі передбачається мотивація на усунення раніше виявлених «вузьких місць» в управлінні ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту, які спричинили наростання та поглиблення кризових явищ.

У цілому механізм антикризового управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту можна зобразити як на рис. 10.3. Модель антикризового управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту являє собою блокову систему, яка має комплексний системний характер. Перший блок – це безпосередній процес антикризового управління ресурсним

потенціалом підприємств залізничного транспорту, який передбачає зміну вихідних даних відповідно до основних завдань з урахуванням умов і вимог визначеними способами та методами, а також з урахуванням кадрової, управлінської, ресурсної, інвестиційної, інноваційної, технічної, технологічної, організаційної, фінансової спроможності підприємств до змін. Другий блок – це оцінювання результативності антикризового управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту, яка проводиться за допомогою чинників ефективності та критеріїв ефективності.

Основним результатом застосування цього механізму є розроблення дієвих програм антикризового управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту, спрямованих не тільки на локалізацію й усунення виявлених кризових явищ, а й на запобігання повторному їх прояву у стратегічній перспективі.

Вирішальним елементом антикризового управління є оцінювання ресурсного потенціалу, яке необхідно здійснювати на основі вивчення характеристик ресурсів (стану Rit , ефективності використання Cit , наявних диспропорцій їхніх структурних параметрів αRit).

$$Rr = f(Rit; Cit; \alpha Rit). \quad (10.6)$$

Встановлено, що диспропорції ресурсів характеризують такі показники [52]:

1) основних фондів – співвідношення вартості їхніх активної і пасивної частин, залишкової вартості та суми зносу, вартості введених і ліквідованих фондів; часу роботи і простоїв;

2) трудових ресурсів – співвідношення чисельності прийнятих і звільнених, продуктивного часу і втрат робочого часу, чисельності лояльного і нелояльного персоналу, фонду оплати праці працівників та інших категорій персоналу;

3) оборотних ресурсів – співвідношення власних і залучених коштів, загальної суми витрат за виключенням матеріальних і матеріальних витрат, вартості вчасно поставлених матеріальних ресурсів і тих, поставки яких відбулися з порушеннями.

Основним результатом застосування механізму антикризового управління ресурсним потенціалом є розроблення дієвих програм, спрямованих не тільки на локалізацію й усунення виявлених кризових явищ, а й на запобігання повторному їх прояву у стратегічній перспективі.

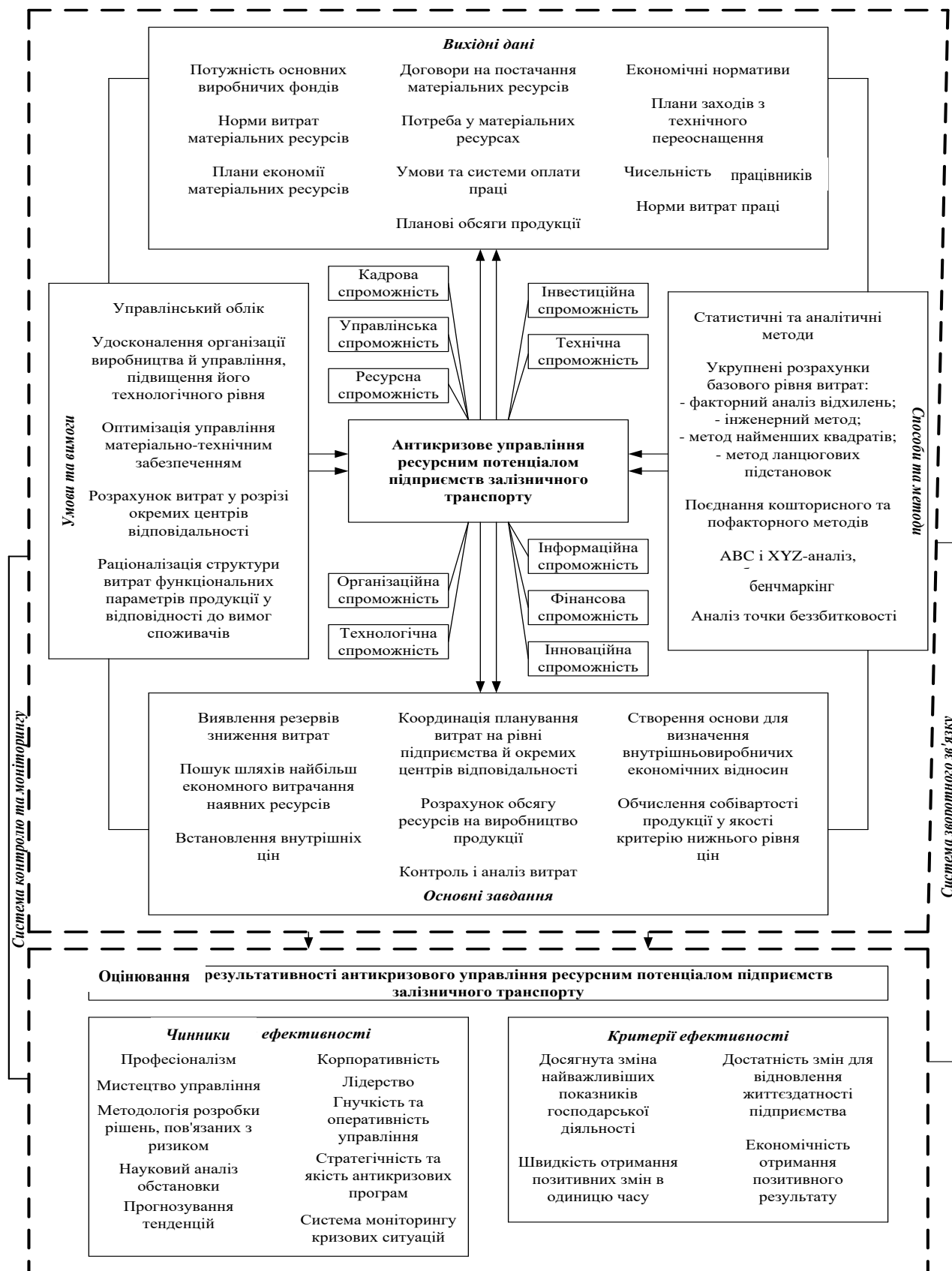


Рис. 10.3. Модель антикризового управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту [52]

У системі антикризового управління ключовим критерієм оптимізації ресурсів є мінімізація втрат.

Для залізничного транспорту найбільш вагомими ризиками втрати енергетичних ресурсів, сировини, матеріалів, комплектуючих, від простоїв і поломки обладнання, від персоналу, логістичні втрати. Пошагова структура розробленого алгоритму забезпечення антикризового управління ресурсним потенціалом подана в табл. 10.3.

Таблиця 10.3

Послідовність вдосконалення антикризового управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту [52]

Зміст	Завдання	Мета
1	2	3
Формування проєктної групи	Сформуванати групу фахівців з різних відділів, які стали б лідерами працівників	Створення проєктної групи для покращення використання ресурсного потенціалу
Виявлення проблем	Визначити поточні проблеми нераціонального використання ресурсів на виробничих ділянках і в складському господарстві	Ідентифікація чинників, що стримують ефективність використання ресурсного потенціалу
Проведення семінарів для проєктної групи	Навчити групу принципам, організації ефективного і раціонального використання ресурсного потенціалу. Оволодіння групою інноваційними інструментами сучасних управлінських концепцій для вдосконалення структури ресурсного потенціалу та його використання	Оволодіння групою інноваційними інструментами сучасних управлінських концепцій для вдосконалення логістичних і виробничих процесів

1	2	3
<p>Аналіз виробничих і логістичних процесів</p>	<p>Проаналізувати рух потоків створення цінності робіт, послуг і наявні взаємозв'язки між логістичною і виробничою підсистемами, у першу чергу шляхом:</p> <ul style="list-style-type: none"> - визначення потоку створення цінності для виявлення втрат часу; - «завантаження» процесу розроблення продукту при ретельному опрацюванні рішень за наявності максимального простору для проєктування 	<p>Виявлення джерел і причин виникнення негативних чинників, визначених на кроці «виявлення проблем», визначення втрат</p>
<p>Розроблення та вибір варіантів проєкту</p>	<p>Сформулювати комплекс відповідних заходів щодо оптимізації потоків у логістичних і виробничих процесах.</p> <p>Перспективні напрями:</p> <ul style="list-style-type: none"> - скорочення тривалості виробничого циклу шляхом адаптації устаткування під людей і процеси; - використання інструментів стандартизації і навчання; - управління виробничо-технологічними процесами; - управління підвищенням продуктивності праці; - комп'ютеризація, автоматизація, впровадження систем безпеки; - впровадження систем енерго- і ресурсозбереження. <p>Оцінити інвестиційні витрати та ефективність реалізації кожної альтернативи</p>	<p>Розроблення варіантів з нейтралізації впливу негативних чинників, пошук резервів, розроблення заходів щодо впровадження виявлених резервів покращення ефективності використання ресурсного потенціалу</p>

Слід зазначити, що ряд проблем неефективного управління ресурсним потенціалом носять систематичний характер і відповідно вимагають постійної і регулярної попереджувальної роботи.

Практика внутрішнього аудиту і контролю підприємств залізничного транспорту, що склалася, сьогодні в основному не попереджає, а фіксує порушення і зловживання. Важливим завданням внутрішнього аудиту є перенесення акцентів на попереджувально-профілактичні заходи. Сучасні умови диктують такий розвиток внутрішнього аудиту, який направлений не тільки на реалізацію і посилення контрольної функції внутрішнього аудиту, але і на функції, безпосередньо не пов'язані з контролем (управлінського консалтингу, аналізу, прогнозу).

У зв'язку з вищезазначеним пропонуємо ряд заходів:

- створити у складі регіональних управлінь контролю та внутрішнього аудиту аналітичні відділи, які б опікувались виконанням основних виробничих і фінансових показників, виконанням умов господарських договорів, своєчасністю перегляду калькуляцій, контролем за цінами та іншим. Мета цього відділу – надання оперативної інформації для своєчасного реагування керівництв залізниць на будь-які відхилення;

- тендери при укладанні господарських договорів проводити за участю посадових осіб Головного Управління контролю та внутрішнього аудиту;

- розробити спеціалізоване комп'ютерне програмне забезпечення щодо діяльності внутрішніх аудиторів, сумісне з системою ФОБОС, яка зараз впроваджується на залізниці.

Важливим напрямом антикризового управління ресурсним потенціалом є впровадження ощадливого виробництва.

Відповідно до світової практики концепція «Ощадливе виробництво» направлена на максимальну економію ресурсів у процесі виробництва, у першу чергу часових. Базовим принципом вказаної концепції є виявлення і усунення процесів, які не приносять доданої цінності або зменшують її (наприклад процеси, що призводять до надлишку запасів; очікування; зайвого транспортування; зайвої обробки; ті, що створюють дефекти, і т. д.).

Метою впровадження ощадливого виробництва є реалізація системи гнучкого налаштування внутрішніх процесів під потреби клієнтів, оптимізація управління всіма видами ресурсів і зниження непродуктивних витрат.

Методи ощадливого виробництва рекомендується активно впроваджувати у виробничих підрозділах підприємств залізничного транспорту (рис. 10.4).



Рис. 10.4. Методи ощадливого виробництва [56]

Ключові принципи впровадження ощадливого виробництва полягають у наступному.

Лідерство керівника. Участь і зацікавленість у здійсненні перетворень керівників усіх рівнів управління, завданнями яких є виявлення причин виникнення втрат, створення умов для впровадження вдосконалень на закріплених за ними ділянках роботи, організація постійного контролю і організація роботи з впровадження інструментів ощадливого виробництва.

Орієнтація на споживача. Для кожного сегмента ринку підприємство пропонує послугу з характеристиками, відповідними вимогам конкретного споживача. При здійсненні внутрішніх виробничих процесів забезпечуються їхні необхідні характеристики, відповідні вимогам внутрішніх споживачів.

Діяльність, орієнтована на стратегію. Кожний працівник при виконанні своїх обов'язків орієнтується не тільки на виконання поточних показників, але і досягнення стратегічної мети підприємства.

Безперервне вдосконалення діяльності. Цільовий стан бізнесу досягається шляхом постійного поліпшення внутрішніх процесів.

Системний підхід до управління. Уся робота підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів. Ощадливе виробництво як одна з концепцій системи управління якістю інтегрується в загальну систему управління.

Залучення працівників. Усі працівники – одна команда, що працює на досягнення стратегічної мети. Найважливішими джерелами усунення непродуктивних втрат є творчі ідеї працівників, об'єктивність оцінювання ними ефективності виконання роботи, виявлення проблем і висунення раціоналізаторських пропозицій. Залучення працівників досягається на основі делегування їм більшої самостійності під велику відповідальність і самоконтроль [52].

Ухвалення рішень на основі достовірної інформації. Система впровадження ощадливого виробництва передбачає можливість укрупнення технологічних процесів і операцій до таких, що чітко формалізуються в системі управлінського обліку і звітності. Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації.

Взаємовигідна співпраця з постачальниками. Підприємство будує довгострокові відносини зі стратегічними партнерами на основі інформаційної відвертості, вдосконалення процедури сумісного вирішення проблем, пов'язаних з експлуатаційними та економічними характеристиками продукції або послуг.

Орієнтація на баланс всіх зацікавлених сторін. Ухвалення управлінських рішень на підприємстві здійснюється на основі урахування і балансу інтересів всіх зацікавлених сторін: держави і суспільства, споживачів і постачальників, працівників.

Організація робіт із впровадження ощадливого виробництва передбачає поетапність, безперервність і відповідальність виконавців – керівників відповідних рівнів.

З метою забезпечення ефективності та дієвості процесу впровадження технологій ощадливого виробництва на підприємствах залізничного транспорту в цілому розроблено пропозиції щодо переходу підприємств залізничного транспорту до ощадливого виробництва (рис. 10.5).

Ця пропозиція ґрунтується на побудові комплексної системи навчання, що дозволить впровадити інструментарій ощадливого виробництва в діяльність структурних підрозділів підприємств залізничного транспорту, підвищити якість бізнес-процесів та отримати техніко-технологічний, економічний, соціальний і синергетичний ефекти. Керівник або члени робочої групи можуть бути направлені на додаткове підвищення кваліфікації за поглибленою програмою вивчення окремих технологій ощадливого

виробництва, у тому числі з застосуванням системи дистанційного навчання [52].

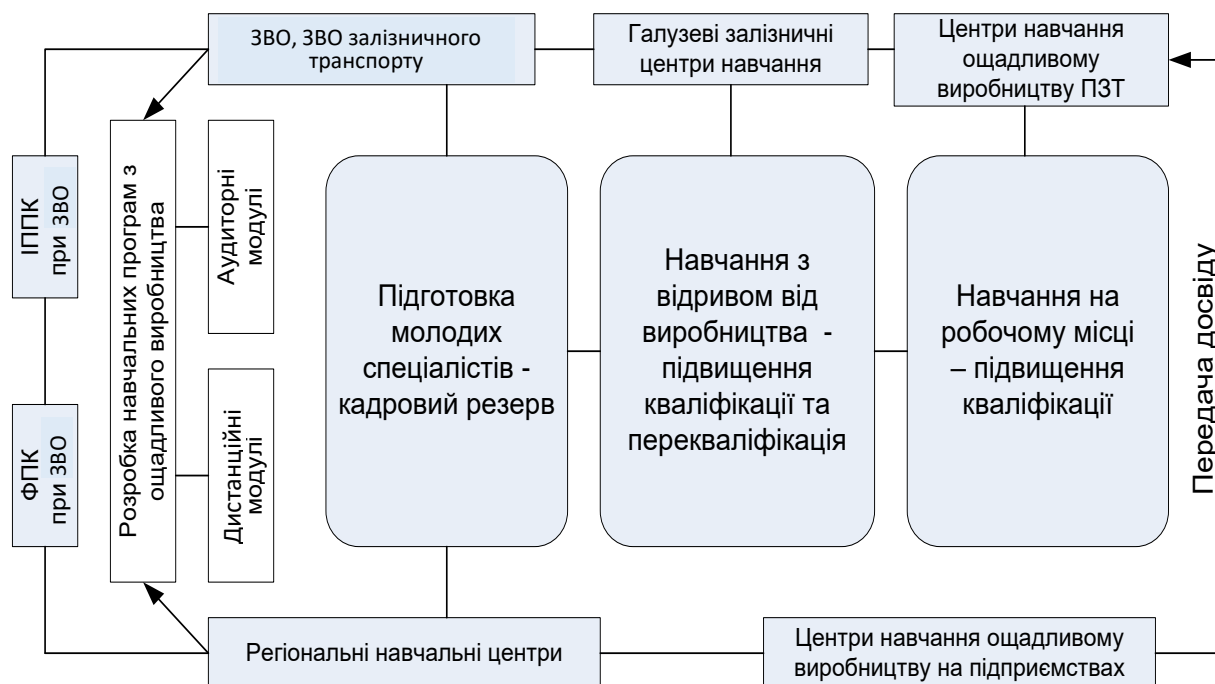


Рис. 10.5. Комплексна система забезпечення навчання ощадливого виробництва [52]

Навчання персоналу залізничного транспорту принципам, методам, інструментам ощадливого виробництва має проводитися з метою:

- ефективного просування стратегії і принципів ощадливого виробництва на різних управлінських рівнях підприємства;
- підтримки впровадження методів та інструментів ощадливого виробництва;
- скорочення часу впровадження і підвищення ефективності впровадження;
- у цілому для підвищення ефективності робіт і отримання більшої віддачі (кращих результатів) у сфері скорочення витрат на основі методів та інструментів ощадливого виробництва.

Навчання персоналу залізничного транспорту направлено на вирішення таких завдань:

- підвищення компетенцій персоналу у сфері ощадливого виробництва співробітників, що входять до робочих груп, для грамотної координації проєкту, підготовка і побудова основ проєкту, детального моніторингу реалізації проєкту;

- можливість використання знання навченим персоналом у ролі «вчителів якості», для навчання персоналу вищих рівнів управління при подальшому розвитку проєкту (для підтримки дистанційного масштабного навчання персоналу ощадливому виробництву і подальших рівнів управління безпосередньо на робочих місцях);

- формування стратегічного «двигуна» проєкту (лідерів проєкту) впровадження ощадливого виробництва.

У рамках навчання працівників залізничного транспорту за кожним напрямом діяльності необхідно сформувати в персоналу відповідні найнеобхідніші в цій сфері діяльності компетенції в галузі ощадливого виробництва.

Для ефектної реалізації проєктів з упровадження технологій ощадливого виробництва необхідно забезпечити постійний обмін досвідом і отриманими результатами між виробничими підрозділами - дієвим інструментом реалізації обміну досвідом є школи з розповсюдження передового досвіду.

Мережеві і регіональні центри з розповсюдження передового досвіду необхідно організовувати на базі виробничих підрозділів, які отримали значні результати впровадження ощадливого виробництва.

Доцільно так само організовувати центри спільно з суміжними галузями.

Головним з досягнень у виробничій діяльності має стати зростання кваліфікації персоналу, який зуміє не лише з високою якістю експлуатувати устаткування, але і проєктувати, будувати, вести монтаж і налаштовувати. А результатом цих заходів стане успішна і безаварійна робота персоналу, а також особливе та уважне ставлення до питань охорони праці і техніки безпеки.

Передбачається, що розроблення і впровадження системи ощадливого виробництва вестимуть самі працівники. З цією метою необхідно сформувати ієрархічну структуру менеджерів, які забезпечують реалізацію принципів системи ощадливого виробництва на всіх рівнях управління:

1) ідеологи якості – топ-менеджери, які відповідають за упровадження системи управління якістю в масштабах залізничної галузі в цілому;

2) керівники якості – працівники, які забезпечують навчання за якістю і упровадження проєктів у сфері управління якістю на рівні центрального апарату;

3) директори якості – працівники, які забезпечують керівництво проєктами з упровадження системи менеджменту якості на рівні залізниць;

4) менеджери якості – керівники проектних груп з упровадження проєктів у сфері управління якістю на рівні структурних підрозділів;

5) майстри якості – працівники, які відповідають за упровадження принципів і методів системи якості на рівні структурних підрозділів залізниць;

б) інструктори якості – працівники, які забезпечують реалізацію і контроль принципів і методів системи менеджменту якості на кожному робочому місці за кожним виробничим, технологічним і бізнес-процесом.

При цьому виконавцями є всі працівники, починаючи від вищого керівництва і закінчуючи кожним працівником, який забезпечує якість на своєму робочому місці.

Перехід на нову модель управління, націлену на підвищення якості послуг і внутрішніх процесів, що надаються, потребує від кожного працівника чіткого розуміння свого місця і ролі у створюваній системі управління якістю, підвищення відповідальності за результати своєї праці і переходу на нові принципи мотивації, орієнтовані на підвищення якості. Перераховані вимоги обумовлюють необхідність навчання співробітників з метою вдосконалення сприйняття ними всіх процесів, які передбачається модернізувати в результаті здійснення заходів щодо підвищення якості.

Упровадження технологій ощадливого виробництва в структурних підрозділах мають здійснювати спеціально сформовані для виконання цього завдання робочі групи. Створення робочої групи оформляється розпорядженням про створення робочої групи в установленому порядку.

Керівником робочої групи слід призначати керівника структурного підрозділу або його заступника (головного інженера, заступників з ремонту, експлуатації, іншого заступника, відповідального за дотримання в структурному підрозділі вимог до технологічних процесів).

До складу робочої групи слід включати фахівців, які виконують такі функції в підрозділах [52]:

- технологічний супровід виробництва;
- нормування праці;
- планування і облік експлуатаційних витрат;
- обслуговування технологічного устаткування;
- управління персоналом.

Робоча група з упровадження технологій ощадливого виробництва має складатися не менше як з чотирьох осіб.

Члени робочої групи повинні бути частково звільненими від виконання основних посадових обов'язків, при цьому об'єм часу (у годинах або відсотках), на який кожний з учасників робочої групи звільняється від основних посадових обов'язків, має бути вказаний у положенні про створення робочої групи.

Керівник робочої групи наділений обов'язками і правами.

Обов'язки:

- відповідає за планування, керівництво і контроль виконання проєкту з упровадження технологій ощадливого виробництва в структурному підрозділі;

- відповідає за досягнення цільових показників зі зниження непродуктивних втрат на об'єкті впровадження технологій ощадливого виробництва;

- оцінює результати впровадження технологій ощадливого виробництва в структурному підрозділі;

- здійснює інформаційний обмін між членами робочої групи;

- надає звітність про хід упровадження технологій ощадливого виробництва керівництву структурного підрозділу, вищих підрозділів, іншим зацікавленим сторонам.

Має право:

- управляти діяльністю решти членів робочої групи;

- розпоряджається бюджетом, іншими ресурсами структурного підрозділу (матеріально-технічними, інформаційними, кадровими), виділеними з метою упровадження технологій ощадливого виробництва в межах встановленого керівником структурного підрозділу ліміту;

- затверджує плани маловитратних заходів щодо впровадження технологій ощадливого виробництва.

Члени робочої групи повинні бути наділені персональними обов'язками і правами.

Персональні обов'язки членів робочих груп встановлюються в положенні про створення робочої групи, планах заходів, графіках виконання робіт.

Члени робочої групи мають право за узгодженням з керівником робочої групи використовувати ресурси структурного підрозділу, виділені з метою впровадження технологій ощадливого виробництва в межах встановленого керівником структурного підрозділу ліміту.

Керівник і члени робочої групи має такі базові знання і навички:

- досвід роботи на підприємствах залізничної галузі не менше двох років;

- знання технологічних процесів, що виконуються в структурному підрозділі;

- знання нормативної документації, відповідно до якої здійснюється діяльність у структурному підрозділі.

До початку робіт з упровадження в структурному підрозділі технологій ощадливого виробництва керівник і члени робочої групи повинні пройти підвищення кваліфікації у сфері ощадливого виробництва. Програма вказаного підвищення кваліфікації, як мінімум, має включати:

- загальні принципи ощадливого виробництва;
- види прихованих втрат, їхні основні причини (джерела) і можливі способи скорочення втрат;
- візуальний менеджмент;
- система впорядкування (5С);
- опис і перетворення потоків створення цінності;
- загальне обслуговування устаткування.

Цінність для споживача з часом змінюється, і система управління має бути налаштована на своєчасне реагування виробництва відповідно до нових запитів споживача. Для цього необхідно створити не тільки систему моніторингу задоволеності споживача, але і систему дослідження його очікувань з поліпшення продукту або послуг, що надаються.

Аналіз потоку створення цінності, оцінювання результативності процесів, виявлення та ідентифікація втрат, визначення найвідповіднішого інструменту для оптимізації показника ефективності циклу доцільно здійснювати на основі створення міжфункціональних команд. На практиці такі команди створюються внутрішніми розпорядчими документами без спеціального їх структурного відособлення. У розпорядчому документі встановлюються мета, терміни і необхідні результати за підсумками роботи. До складу таких команд повинні ввійти не тільки працівники, які безпосередньо беруть участь або забезпечують безперервність процесу створення цінності, але й інші працівники, які відчують результати цих процесів. Робота вказаних команд будується на періодичній основі, а головним методом є мозковий штурм - на вирішення невеликого завдання поліпшення або зниження втрат, визначення інструменту, контроль його впровадження і оцінювання результативності ухваленого рішення, оптимізація процесів виявлення і усунення втрат. Вказаним командам доручається і розгляд пропозицій з удосконалення роботи у сфері ощадливого виробництва, що поступають від працівників, відбір найцінніших пропозицій, визначення заходів з їх реалізації і контроль результатів.

Для успішності ощадливого виробництва необхідно створити і забезпечити функціонування процесів постійного вдосконалення. Це здійснюється на основі регулярного аналізу і коректування мети, вираженої в конкретних показниках. Вказане коректування здійснюється залежно від результатів попередніх заходів щодо ощадливого виробництва. На основі регулярного оцінювання результативності реалізованих заходів щодо ощадливого виробництва здійснюється вибір найрезультативніших заходів і намічаються заходи щодо підтримки, так званих правильних моделей проєктів зниження втрат у процесах при створенні цінності для споживача.

Найважливішими діями в практичній діяльності з упровадження ощадливого виробництва є проведення заходів, направлених на інституалізацію системи ощадливого виробництва, тобто перетворення поведінки персоналу на основі цілого ряду раціональних дій у рамках реалізації конкретних завдань у сфері ощадливого виробництва в практику. У результаті формується відповідна корпоративна культура. Рівень закріплення процесів ощадливого виробництва в системі корпоративної культури дозволяє оцінити ступінь зрілості цієї нової поведінкової філософії.

Інституціоналізація – це найважливіший результат ощадливого виробництва, який знаменує собою впровадження абсолютно нової, процесної системи управління, здатної до самовдосконалення на основі постійного поліпшення діяльності, вираженої в конкретних показниках підвищення ефективності процесів [33].

Інституціоналізація – це перетворення філософії ощадливого виробництва в організований, впорядкований процес з вищезгаданою структурою відносин, послідовністю дій, відповідною ієрархією завдань і необхідних показників, дисципліною в реалізації заходів щодо скорочення втрат, правилами поведінки для поліпшень [34].

Втрат, яких допомагає позбутися ощадливе виробництво, достатньо багато, але практикою вже здійснена їхня певна структуризація. У літературі виділяється вісім основних видів втрат: перевиробництво, транспортування, очікування, запаси, дефектність (брак і переробка), зайва обробка, пересування і творчий потенціал.

Для виявлення наявності перевиробництва необхідно виділити процеси, результати яких більше, ніж цього вимагає споживач процесу. У результаті досягається максимальна оптимізація процесів на основі високої збалансованості їхніх результатів.

Оптимізація втрат при транспортуванні досягається мінімізацією фізичної відстані або виключенням зайвого транспортування. Для цього за допомогою аналізу розташування

технологічно пов'язаного устаткування оптимізують виробничі планування, а за допомогою карти потоку створення цінності знаходять процеси переміщення, які не сприяють створенню цінності.

Для усунення втрат, пов'язаних з очікуванням, здійснюється аналіз завантаження виробничих потужностей сусідніх виробничих ділянок, ухвалюються рішення з вирівнювання завантаження на основі синхронізації процесів. При атестації виробництва команда прагне знайти людей і устаткування, що чекають завершення попередньої або початку наступної операції, надходження матеріалів або інформації для здійснення процесів. Усунення втрат очікування вимагає виключення неякісного планування, необов'язковості постачальників, включаючи внутрішньовиробничих, усунення проблем у виробничих комунікаціях, вдосконалення управління запасами. Запаси є часто найоб'ємнішим видом втрат і тому потребують постійної оптимізації в межах виконання поточного замовлення. Суть полягає в скороченні зайвих виробничих потужностей, запасів матеріалів, комплектуючих виробів, незавершеного виробництва, а також і готової продукції. Для усунення втрат, пов'язаних з дефектністю продукції, здійснюються заходи з забезпечення високого рівня відповідності виконуваних операцій встановленим вимогам. Цьому сприяють різні вбудовані системи захисту від помилок, забезпечення повноти операційних процедур, контроль стану устаткування щодо технологічної точності.

Під зайвою обробкою розуміється створення продукту з надмірно високими споживацькими властивостями, довільне додавання функціональних можливостей, що не мають цінності в сприйнятті продукції споживачем. Типовим прикладом можуть бути зайві процедури вхідного контролю, використання матеріалів з більш високими властивостями, ніж це потрібно в реальних умовах експлуатації, механічна обробка з показниками допусків і чистоти, значно перевищуючими технологічні вимоги, застосування напівфабрикатів з високими допусками на обробку або матеріалу, не кратного необхідним розмірам, і т. д.

Зайві переміщення пов'язані з раціональністю дій персоналу при виконанні технологічних операцій безпосередньо на робочому місці, а також у безпосередньому місці виконання технологічної операції, наприклад пошук або отримання в коморі потрібного інструменту, потім матеріалу або деталі і т. д. Для усунення цього виду втрат слід встановити, коли і чому персонал здійснює зайві переміщення. Це реалізується шляхом складання і аналізу комплексної схеми фактичних потоків процесу. Все більше значення в роботі з

забезпечення якості, підвищення ефективності, у тому числі на основі ощадливого виробництва, сучасними компаніями приділяється повноті використання творчого потенціалу працівників. Втрати творчого потенціалу обумовлюються обставинами, що заважають працівнику проявити себе повною мірою – необґрунтована воля начальства, відсутність часу і засобів на реалізацію ідей, напружена обстановка в трудовому колективі. Після виявлення втрат і структуризації їх за видами необхідно підібрати відповідні інструменти ощадливого виробництва [52].

Економічний ефект при впровадженні «ощадливого виробництва» досягається за рахунок зниження трудомісткості виконання функцій управління в результаті усунення зайвих, невласливих і дубльованих операцій, використання інформаційної технології підготовки управлінських рішень. Крім того, збільшення кількості раціоналізаторських рішень, зменшення часу на науково-технічні та технологічні розробки, збільшення кількості науково-технічних заходів призводить до отримання технологічного і технічного ефекту, а в подальшому і до технологічного та інноваційного розвитку підприємства. У свою чергу збільшення заробітної плати і рівня матеріальних виплат за результати діяльності та збільшення рівня життя працівників призводить до отримання соціального ефекту, а отже, збільшення соціальної захищеності працівників. Збільшення кількості отриманих рекламацій і сум фінансових санкцій, збільшення доходу, зменшення витрат на виробництво, збільшення прибутку та рентабельності призведе до економічного ефекту і покращення фінансового стану підприємств, збільшить можливості фінансування інноваційної діяльності [52]. На рис. 10.6 наведено перелік ефектів, що можна отримати при впровадженні ощадливого виробництва.

Основними складовими економічного ефекту від реалізації заходів з навчання персоналу ощадливого виробництва є економія ресурсів, зниження накладних витрат і витрат на забезпечення якості від 5 до 40 % і зростання продуктивності праці до 20 %.

Загалом можна стверджувати, що на цьому етапі розвитку для підприємств залізничного транспорту характерні тенденції зниження ресурсного потенціалу та погіршення процесів його використання й відтворення, що негативно позначається на результатах діяльності підприємств галузі, конкурентоспроможності залізничних транспортних послуг, є передумовою формування кризового стану в залізничній галузі. Важливу роль у формуванні відповідного сучасним вимогам ресурсного потенціалу підприємств залізничної

галузі має зіграти ефективний механізм управління, який має відрізнитися цілісністю, комплексними методами та інноваційними рішеннями.

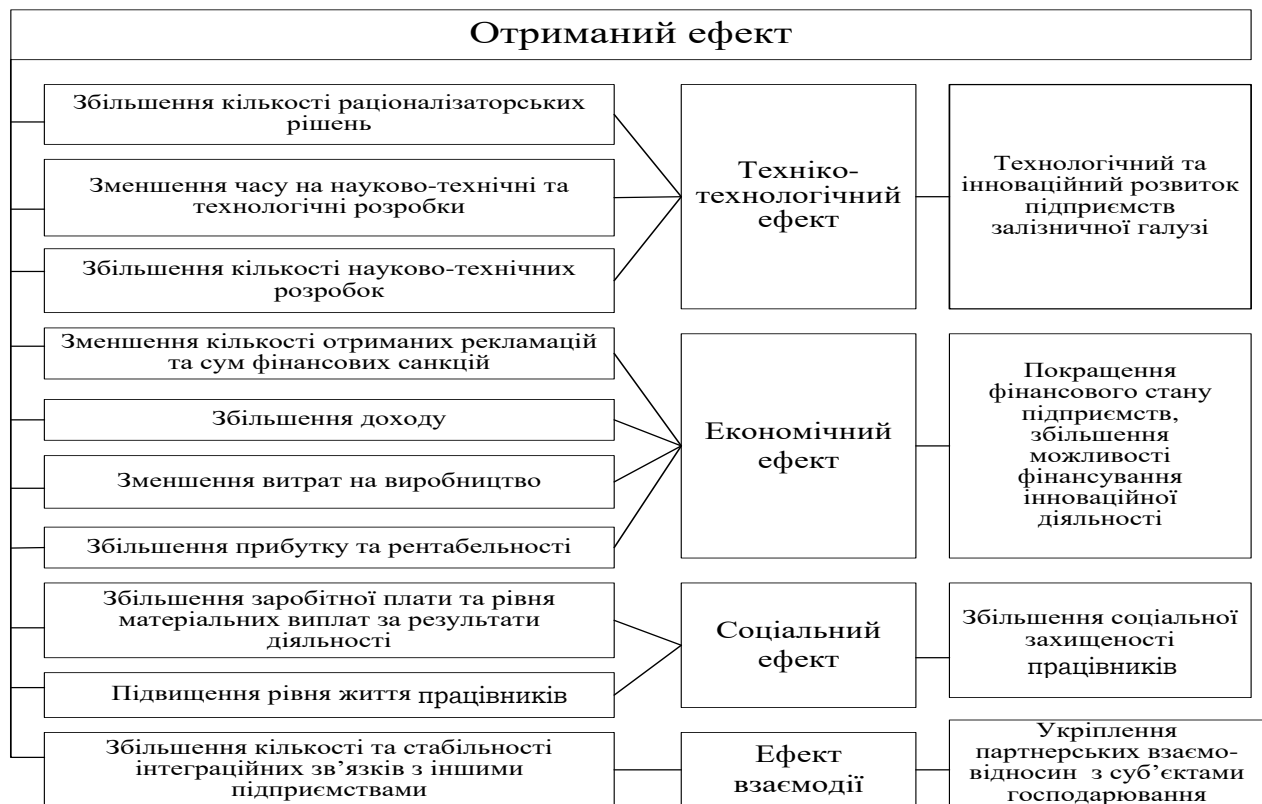


Рис. 10.6. Ефекти впровадження ощадливого виробництва на залізничному транспорті [52]

Контрольні питання до розділу 10

1. Розкрийте зміст поняття «економічна безпека підприємства» і головні положення відповідної концепції.
2. Які складові містить економічна безпека? Визначте їхнє головне призначення.
3. Поясніть особливості методики визначення поточної зони функціонування підприємства.
4. У чому полягають особливості комплексної методики антикризового управління ресурсним потенціалом підприємства?
5. Які властивості містить система антикризового управління?
6. Дайте пояснення головним інструментам механізму антикризового управління.

РОЗДІЛ 11

ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

11.1. Значення економічної культури в процесі розвитку підприємства

Економічна культура – сукупність прогресивних гуманістичних матеріально-духовних досягнень людей у різних сферах соціально-економічної діяльності. Відповідно до поділу виробництва на матеріальне і духовне розрізняють такі саме типи економічної культури. Матеріальний тип економічної культури охоплює сукупність речей, виробничих процесів, відносин людини і природи, різні об'єкти власності, види економічних відносин між людьми в усіх сферах суспільного відтворення. Духовний тип економічної культури – сукупність економічних знань, виробничого досвіду і навичок, економічне мислення [33].

Складовими економічної культури є культура в межах окремих підсистем – продуктивних сил, організаційно-економічних і техніко-економічних відносин, економічної власності та господарського механізму. Окремими елементами економічної культури в межах продуктивних сил є техніко-технологічна, трудова (культура праці), наукова, інформаційна, організаційна культура. Так, техніко-технологічна культура означає дотримання вимог експлуатації техніки та її ефективне використання, утримання засобів праці в якісному стані, дотримання технологічної дисципліни тощо. Інформаційна економічна культура передбачає ґрунтовні знання ефективного використання інформації, зокрема вміння знаходити необхідні джерела інформації, обробляти їх, комп'ютерну грамотність та інше. Культура основної продуктивної сили – людини-працівника – означає гармонійне поєднання в ній фізичних, розумових та організаторських здібностей, високий рівень освіти і кваліфікації, наявність розвинутих потреб у вільній і творчій праці, поліпшенні умов праці, постійному зростанні матеріальних, соціальних і духовних потреб тощо.

Синтетичним вираженням економічної культури в межах господарського механізму є культура управлінської праці. Її складові елементи – система відповідних знань різних наук (психології, права, економіки, соціології та інше), світогляд, морально-етичні норми та їх дотримання, вміння володіти собою та інше. Рівень економічної культури залежить від типу економічної системи, якості життя,

прогресу технологічного та суспільного способів виробництва. У свою чергу він активно впливає на них [40].

Внаслідок деградації продуктивних сил, передусім людини-працівника, антигуманного й антидемократичного характеру трансформаційних процесів у системі економічних відносин тощо рівень економічної культури в Україні в 90-х рр. ХХ ст. істотно знизився. Уявлення про культуру як соціальну пам'ять суспільства тлумачиться як особлива мова цінностей, знання норм, вимог і санкцій, засвоєння якої пов'язує нові покоління людей з попередньою історією, дає їм змогу оволодіти досвідом і примножити його. Економічна культура спирається на такі соціальні цінності, як справедливість, рівність, повага, престиж, солідарність, згода, злагода, порядок тощо.

Економічна культура – це також продукти діяльності соціальних інститутів, які належать до економічної сфери, і продукти функціонування соціальних груп, що входять до соціальної сфери. Цінності та норми культури поділяють на особисті й інституційні [40].

До особистих відносять вид занять, роботу, посаду, становище в колективі, соціальні блага, можливість зробити кар'єру, вдосконалитися професійно, наблизитися до керівництва, посісти вигідне місце, володіти власністю, приймати рішення тощо. З цими функціональними цінностями пов'язані соціальні якості суб'єктів. Так, для професійно зорієнтованих людей характерна висока цінність праці, її зміст, а люди з пріоритетом споживацьких цінностей надають перевагу заробітку. Економічна соціологія враховує не лише те, що люди здатні створювати і зберігати культуру, а й те, що вони можуть знищувати і забувати спадщину. Інституційний аспект економічної культури охоплює соціальні цінності й норми, що функціонують в економіці, але властиві соціальним інститутам: політиці, праву, ідеології, науці, сім'ї, моралі, релігії. Взаємозв'язок інституційного та особистісного аспектів надає економічній культурі відповідної цілісності [25].

Однією з причин інерційності мислення є нерозвиненість економічної культури (як культури виробництва, обміну, споживання) на рівні індивідуальної та суспільної свідомості. Це, зокрема, можна яскраво проілюструвати, охарактеризувавши такі комплексні чинники, як ставлення до праці та культура праці.

Зміни в характері праці відбуваються під впливом багатьох чинників. Обов'язковим з них є технічне переозброєння праці, розвиток матеріально-технічної бази, наукова організація праці.

Водночас зміни в характері праці є проявом змін у змісті праці та передумовою до зміни авторитету праці. Тому низький технічний рівень праці в багатьох галузях та окремих підприємствах не дозволяє говорити про зростання авторитету праці, як і не дозволяє говорити про високий рівень розвитку економічної культури. А як відомо, праця в багатьох випадках є виснажливою та малорезультативною.

Нерозвиненість економічної культури в багато чому залежить від матеріально-технічних елементів, до яких ми відносимо рівень технічної озброєності праці, рівень механізації і автоматизації, ліквідацію важкої фізичної і некваліфікованої праці, а також відповідність машин, устаткування, інструментів, пристроїв психофізіологічним особливостям людини, що забезпечує високу якість продукції та її естетичне оформлення, яке буде визнане ринком.

Низький рівень економічної культури зумовлений суспільно-психологічними та естетичними елементами. До них ми відносимо застосування наукової організації праці і управління виробничими процесами, загальноосвітній і професійний рівень працівників, створення сприятливої атмосфери для творчості та ініціативи, виробничу естетику, режим праці та відпочинку, стан технічної безпеки [16].

Низький рівень культури праці спричинений також тим, що на підприємстві не збільшується культура виробничих умов і культура трудового процесу, працівник не збільшує свій культурно-технічний рівень, недостатньо працює ініціативно, творчо, не збільшує свою професійну майстерність, не накопичує досвід, не підвищує освітній рівень, завдяки чому активно не включається в роботу в нових умовах, максимально не використовує можливості виробництва і свої здібності.

Підвищити рівень економічної культури можна двома шляхами [40]:

1) зміною організації робочого місця, стану предметів і засобів праці, рівня автоматизації та механізації виробництва;

2) покращенням умов життєдіяльності працівника на підприємстві, пов'язаних з його духовним і фізичним станом, працездатністю, культурно-технічним рівнем.

Культура робочого місця визначається його науковою організацією відповідно до змісту й характеру цієї праці, відповідного обладнання, механізації. На сучасному етапі в літературі існує велика кількість наукових розробок, рекомендацій та інструкцій щодо обладнання та організації робочих місць з урахуванням специфіки роботи. Але на практиці організація робочих місць не завжди

відповідає вимогам сьогодення. Відповідно це спричиняє нерозвиненість економічної культури. Низька технічна оснащеність в умовах кризи набула масового характеру. Так, у сільському господарстві ручна праця продовжує залишатися пануючою, у вугільновидобувній промисловості катастрофічно не вистачає коштів на підтримання належної безпеки. Все це знижує культуру праці. Для суттєвого впливу на покращення організації робочих місць потрібно налагодити систему паспортизації робочих місць, яка б забезпечила керівництво підприємств інформацією про стан і шляхи покращення організації робочих місць як засіб зростання продуктивності праці, а отже, і культури праці [25].

Умови життєдіяльності працівника на підприємстві як прямо, так і опосередковано впливають на економічну культуру. Покращення умов праці відбувається при створенні на підприємстві оптимального рівня температурного режиму, освітленості, виробничого шуму [40].

Культура процесу праці ґрунтується на техніко-економічному і організаційному боці виробництва. Це використання досягнень науки і техніки в процесі праці – прогресивність технології, високий ступінь механізації і автоматизації виробництва, досконалість обладнання, крім того, злагодженість, ритмічність, планомірність процесу праці.

Рівень економічної культури залежить і від освітнього та професійного рівня працівника, його соціально-психологічного рівня, накопиченого ним соціального і професійного досвіду, його вміння і навичок ініціативної, творчої діяльності. Становлення соціально орієнтованої ринкової економіки характеризується ускладненням змісту праці, якісними змінами трудових функцій, збільшенням творчих можливостей продуктивної діяльності в умовах удосконалення структури виробництва, структурних змін в економіці.

Нерозвиненість економічної культури проявляється в незадовільному вирішенні техніко-організаційних проблем виробництва – це слабке виконання вимог технології, забезпечення сировиною та матеріалами, енергією та інше. Зростання економічної культури, зокрема культури процесу праці, прямо залежить від організації роботи підприємства. Очікування від виробничих процесів саморегульованості та самоорганізації без належного управління та контролю знижує кількість і якість продукції, яка виготовляється, а отже, знижується культура праці в цілому.

Зростання культури процесу праці залежить від використання у виробництві досягнень науково-технічного прогресу, удосконалення знарядь праці, впровадження передових технологій, наукових підходів до вирішення проблеми організації виробництва та від

культурного рівня працівників. Саме культурно-технічний рівень працівників є їхньою визначальною характеристикою.

Низький рівень економічної культури можна пояснити незначним рівнем освіти і професійної підготовки працівників на сучасному підприємстві. Звісно, без високого рівня професійної підготовки працівники не можуть обслуговувати передову техніку і технологію, не можуть задовольняти свої потреби у високих результатах роботи і відповідно отримувати високу винагороду за неї. Тому проблема підвищення культурно-технічного рівня працівників є актуальною для працівників в умовах загрози безробіття, і це врешті-решт буде стимулювати їх до підвищення свого культурно-технічного рівня через перекваліфікацію, підвищення професійної майстерності, підвищення свого загальноосвітнього рівня. А це у свою чергу підвищуватиме культуру праці працівників і забезпечить зростання їхньої економічної культури.

Виходячи з реалій ринкової економіки, сучасна економічна підготовка молоді має забезпечувати нове сприйняття економічного життя, новий рівень бачення внутрішніх і зовнішніх економічних проблем і бути спрямована на підвищення культурно-технічного рівня.

11.2. Виявлення проблем формальних і неформальних відносин, конфліктів

У процесі реалізації завдань організації найчастіше виникають ситуації, коли інтереси працівників або посадових осіб не збігаються. Це може призводити до конфліктів, що є насамперед наслідком невідповідності структури організації та поділу праці, а також роз'єднаності людей з різними цінностями та уявленнями. Практично всім соціальним системам властиві конфлікти. Вони характеризуються розбіжністю інтересів і ліній поведінки як окремих особистостей, так і груп осіб.

Конфлікти звичайно поділяються на психологічні й соціальні.

Психологічний конфлікт пов'язаний із психологічними проблемами одного індивідуума (наявністю конкуруючих бажань, бажанням уникнути негативних результатів тощо) [34].

Соціальний конфлікт – це конфлікт, що розігрується між індивідуумами, їхніми групами, а також системами або підсистемами [33].

Майже завжди причиною конфліктів є розходження в поглядах, у спробах одних досягти своєї мети за рахунок інших людей. Основні причини конфліктів в організаціях:

- непорозуміння;
- зіткнення особистих інтересів;
- розбіжності в меті;
- неналежне виконання службових обов'язків;
- розбіжності в застосовуваних методах;
- проблеми, що виникають при визначенні меж відповідальності;
- дефіцит взаємодії;
- проблеми при визначенні повноважень;
- безладдя в справах;
- боротьба за обмежені ресурси;
- незгода з правилами і політикою, яка проводиться.

Дослідження показують, що майже чверть робочого часу керівники різних рівнів управління витрачають на врегулювання конфліктів. У практичній діяльності конфлікти не мають бути проблемою. Адже вони мають як негативні, так і позитивні боки.

Конфлікт може бути позитивним, якщо він є основою для початку дискусії з обговорення того чи іншого питання; допомагає вирішенню проблеми; збільшує рівень зацікавленості й інтерес окремої людини у вирішенні того чи іншого питання; покращує стосунки між людьми; дає змогу зняти напруженість; допомагає працівникам повніше розкрити потенційні можливості.

Конфлікт може бути негативним, якщо він відриває людей від вирішення важливих питань; викликає почуття невдоволеності в колективі; веде до особистісної або групової ізоляції, а також протидіє порозумінню.

Конфліктні ситуації з позитивними результатами мають підтримуватися в організаціях.

Джерела міжособистісних конфліктів [40]:

1. Упередженість.

Часто конфлікти ґрунтуються на внутрішній ворожості людей.

2. Норовливість.

Деякі люди через особливість свого характеру тримаються з викликом, що негативно впливає на навколишніх.

3. Підвищена чутливість.

Ця риса звичайно властива людям з низькою самооцінкою.

4. Різниця в життєвих цінностях.

Основною причиною цього є різниця виховання, культури, досвіду, освіти, соціального статусу тощо.

5. Розбіжності в інтерпретації конкретних подій або почуттів.

6. Різне розуміння завдань.

У практичній діяльності працівники часто мають різні думки щодо завдань.

7. Розбіжності щодо засобів реалізації проблем.

8. Конкуренція при розподілі ресурсів.

Працівники вступають у конфлікт при зацікавленості в розподілі ресурсів (сировина, механізми, персонал і т. ін.).

9. Нереалізовані очікування.

У виробничій діяльності нереалізовані очікування людей стосовно один відносно одного можуть слугувати джерелом конфліктів.

10. Боротьба за перевагу.

Така ситуація виникає, коли два співробітники організації виборюють просування по службі або іншу відносну владу.

11. Недостатнє розуміння.

Наслідком такого конфлікту є невмотивовані висновки слухача щодо намірів того, хто говорить.

Найбільш ефективним варіантом усунення негативних конфліктів є запобігання причинам їх виникнення. У разі неефективності такого підходу на практиці використовується комплекс заходів для подолання конфліктів.

Зазвичай для профілактики конфліктів використовують узгодження підзавдань для досягнення головного завдання або вирішення загальної проблеми. Це досягається шляхом вертикальної, горизонтальної або змішаної координації.

Вертикальна координація здійснюється між організаційними одиницями на різних щаблях ієрархічної структури організації, горизонтальна – на одному ієрархічному рівні. Комплекс заходів із змішаної координації включає елементи вертикальної і горизонтальної координації. У процесі розвитку конфлікти проходять такі фази [25]:

- прихований конфлікт;
- виявлений конфлікт;
- відкритий конфлікт;
- дозволений конфлікт;
- наслідки конфлікту.

Виділяють такі шляхи управління конфліктами [15]:

- профілактика конфліктів;
- усвідомлення конфлікту;
- обхід конфлікту;
- вирішення конфлікту.

Одним із шляхів управління прихованим конфліктом є його усвідомлення. Надалі такий конфлікт може долатися як відкритий. Виявлений конфлікт звичайно найбільш ефективно вирішується шляхом його обходу. Так само може вирішуватися і відкритий конфлікт на стадії, коли його успішне подолання видається неможливим. У такому разі комплекс заходів має включати відхід; ізоляцію; позбавлення можливостей; витіснення; переорієнтацію; співіснування.

Відхід спонукає учасника конфлікту до вирішення поставлених завдань різними методами.

Ізоляція полягає в тому, що один або декілька учасників конфлікту ізолюються один від одного. Це відрядження, надання відпустки, тимчасове переведення в інший структурний підрозділ тощо.

Позбавлення можливості реалізується шляхом відбирання в учасників конфлікту владних повноважень, необхідних їм для впливу на конфліктну ситуацію.

Витіснення розуміється як замовчування, заперечення або ігнорування конфлікту визнаними авторитетами організації або самими учасниками конфлікту в надії на те, що ситуація з часом стабілізується.

Переорієнтація змінює спрямованість взаємодії учасників конфліктів. Новими об'єктами впливу для учасників конфлікту можуть стати спільні завдання, а також зовнішні джерела конфлікту.

Співіснування реалізується шляхом відмови учасників конфлікту від продовження конфлікту завдяки встановленому пріоритету загальних завдань.

У процесі вирішення конфлікту відбувається його фактичне усунення.

Застосовуються такі засоби вирішення конфлікту: силове; за вироком; коопераційне.

При силовому вирішенні конфлікту мета може досягатися шляхом перемоги одного з учасників конфлікту внаслідок боротьби, а також примусу вищим в ієрархії керівником. Конкретними формами такого вирішення можуть бути дискредитація, звільнення, пониження на посаді, позбавлення винагороди тощо [16].

Вирішення конфлікту за вироком досягається винесенням рішення (вироку) шляхом випадкового рішення (жереб і т. ін.); рішення більшості (голосування); арбітражного рішення (рішення комісій з примирення, комісій із трудових спорів і т. ін.).

Коопераційне вирішення конфлікту передбачає спільну роботу учасників конфлікту над його вирішенням: посередницьке вирішення; шляхом переговорів; спільне вирішення проблеми.

При посередницькому вирішенні залучається третя сторона, що має довіру і вирішує конфлікт шляхом переговорів з конфліктуючими сторонами.

Спосіб вирішення конфлікту шляхом переговорів передбачає проведення переговорів безпосередньо між конфліктуючими сторонами. При спільному вирішенні проблеми конфліктуючі сторони, відмовившись від застосування силових засобів і переговорів, досягають взаємної згоди, враховуючи принципи рівноправності та взаємоповаги.

У всіх ситуаціях, якщо це тільки можливо, необхідно попереджати негативні конфлікти. У конфлікти потрібно втручатися таким чином, щоб ситуація не вийшла з-під контролю. Для цього керівникові необхідно [40]:

1) усвідомити і прийняти те, що між окремими людьми та групами людей є розбіжності в сприйнятті цінностей, понять, в очікуваннях і потребах;

2) бути відвертим щодо себе і працівників;

3) приділяти достатньо уваги і зусиль для того, щоб більше дізнатися про своє оточення;

4) ніколи не думати, що ти завжди правий, а підлеглі - ні;

5) ніколи не ображатися, якщо інші не підтримують твоїх ідей;

6) уважно слухати, що говорять працівники;

7) дозволяти співробітникам повністю висловлювати свої думки;

8) навчати співробітників на прикладах урегульованих конфліктних ситуацій.

Основними прийомами запобігання конфліктам є [25]:

- забезпечення підлеглих конкретними документами про їхні обов'язки, постановка завдання, формулювання мети й уточнення лінії поведінки персоналу для її досягнення;

- уважне з'ясування причин поведінки людей;

- відмова від моральних наставлянь і погроз;

- застосування покарання, якщо працівник цього заслуговує;

- пошук виходу з ситуацій, що загострилися, а не з'ясування стосунків;

- не дозволяти іншим виводити себе з рівноваги;

- не припускати боротьби і сварок між підлеглими;

- постійно працювати над правильним викладенням думок;

- учитися уважно слухати.

Сучасними тенденціями розвитку людських ресурсів є такі: зростання попиту на кваліфіковану працю, а отже, підвищення ціни трудових послуг, які вона створює; значне посилення ролі людського чинника у виробництві продукції підприємства; перехід до стратегічного управління підприємством, що вимагає високої творчої віддачі від кожного співробітника. За цих умов перед керівниками постають такі першочергові завдання, як найкраще використання кваліфікації працівників для реалізації цілей господарської діяльності, досягнення найповнішої корисної віддачі та водночас найвищого рівня мотивації персоналу праці.

Іншою тенденцією сучасного розвитку організації є швидка змінюваність зовнішнього середовища, звідки випливає необхідність постійного узгодження якісних і кількісних характеристик персоналу з новими вимогами. Без цього перспективні плани організації залишаються нереалізованими, а роботодавці зазнають подвійних втрат. По-перше, недостатня відповідність працівників змінюваним вимогам робочих місць унеможливує досягнення поставлених цілей підприємства. По-друге, така невідповідність веде до зниження продуктивності праці та мотивації людей до корисної, цілеспрямованої діяльності.

Відповідною реакцією підприємств на зазначені тенденції розвитку людських ресурсів має стати посилена увага до розроблення та впровадження дієвих систем оцінювання персоналу.

Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів роботи) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами. Воно охоплює дві сфери діяльності працівників – поточну та перспективну.

Під час аналізу поточної діяльності визначається, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його посадових обов'язків. Під час планування перспективної діяльності визначаються потреби в розвитку якостей персоналу, підвищенні еластичності його потенціалу, необхідних для вирішення майбутніх завдань.

Основними об'єктивними потребами підприємств в оцінюванні персоналу є [40]:

- потреба в одержанні інформації для вдосконалення навичок і здібностей працівників;
- потреба в інформації для диференціації рівнів матеріальної винагороди;

- потреба в інформації для визначення індивідуального трудового внеску та кращого використання працівника в організації.

Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Постійне використання системи оцінювання персоналу суттєво впливає на ефективність організації та її конкурентоспроможність. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання очікуваним, менеджери можуть розробити конкретні управлінські рішення, заходи, спрямовані на покращання як загальних, так і індивідуальних результатів роботи.

На тактичному рівні оцінювання фахової діяльності допомагає:

- підвищувати зацікавленість співробітників за допомогою мотивації їхньої праці;
- домагатися кращого порозуміння між керівниками й підлеглими через співбесіди, спостереження, обговорення;
- підвищувати в співробітників задоволення від роботи через виявлення перешкод у роботі й пошук способів їхньої ліквідації;
- доводити до відома підлеглих оцінку їхньої діяльності;
- накопичувати професійні сили, а за потреби вдосконалення й перепідготовки діяти згідно з конкретним планом;
- ставити реальні цілі на майбутнє;
- розглядати всі можливі варіанти перестановок персоналу всередині підприємства.

Контролюючи і вимірюючи результати роботи персоналу, керівнику необхідно поставити перед собою основну мету: всіляко допомагати працівникам у виконанні встановленого графіка і з'ясувати, чи не потрібні їм додаткові фінансові ресурси та підтримка. Не багато співробітників готові зізнатися, що їм необхідна допомога у вирішенні поставлених завдань. Тому надзвичайно важливо, щоб саме керівники проводили систематичні перевірки досягнутих співробітниками результатів і регулярно надавали їм інформацію про те, як вони працюють.

Якщо ж керівник не буде постійно контролювати ситуацію, то навряд чи досягне очікуваних результатів. Йому необхідно розробити систему контролю за досягнутими результатами і впевнитись у тому, що завдання вирішуються правильно.

Метод контролю і вимірювання діяльності праці ваших співробітників у вирішенні поставлених завдань залежить від суті цих завдань. Вести контроль і вимірювати результати одних завдань можна, наприклад, за одиницю часу (дні, тижні, місяці), інших – за

кількістю одиниць продукції (штуки, комплекти), а третіх – за певними документами, у яких підбиваються підсумки роботи (це можуть бути звіти або угоди на поставку).

Секрет сили впливу контролю і вимірювання результатів роботи полягає в наявності позитивного зворотного зв'язку. Коли керівник використовує позитивний зворотний зв'язок (повідомляє про збільшення випуску продукції, підвищення кількості продажу тощо), він стимулює ті результати, яких досягнув персонал у процесі виконання завдання. І навпаки, коли керівник використовує негативний зворотний зв'язок (повідомляє про допущені помилки, кількість витрачених днів тощо), він лише показує небажану для нього поведінку його співробітників. Саме цим розрізняються між собою позитивний і негативний зворотний зв'язок. Слід пам'ятати такі правила [15]:

1. Не вимірювати кількість бракованої продукції, вимірювати кількість якісно виробленої продукції.

2. Не вимірювати кількість днів із запізненнями, вимірювати кількість днів без запізнень.

3. Не вимірювати кількість відмінених операцій, вимірювати кількість виконаних операцій.

Безперечно, найкращий спосіб досягнути мети поставленого завдання – перетворити прагнення до кращих результатів діяльності співробітників у необхідність їхнього повсякденного життя. Для цього слід оголошувати дані про результати діяльності кожного працівника, зробивши їх доступними для всіх.

Як же розробити систему зворотного зв'язку за поточними результатами роботи? Тут доцільно взяти за основу вже існуючу систему МАРС. МАРС – це аббревіатура чотирьох основних складових цієї системи - маяки, активність, розміреність і своєчасність.

Маяки – це контрольні точки, події або відмітки, які повідомляють керівнику та його працівникам, наскільки далеко вони просунулись на шляху вирішення спільно поставленого ними завдання.

Наприклад, керівником поставлено завдання завершити підготовку проєкту фінансового плану підприємства за три місяці. Інший маяк, поставлений керівником на шляху виконання завдання, – це вимога подати проєкти планів підрозділів їхніми керівниками не пізніше 1 червня.

Активність передбачає індивідуальну діяльність працівників, спрямовану на рух від одного встановленого для завдання маяка до другого. Після того як досягнуто другого маяка, для досягнення третьої контрольної точки в підготовці проєкту бюджету працівники

повинні почати і завершити декілька різних дій. Для прикладу ці дії будуть виглядати так [40]:

1. Проаналізувати звіти витрат засобів за минулий рік і визначити статті, які переходять на поточний рік, якщо такі є.

2. Проаналізувати звіти витрат засобів за поточний рік, визначити планові витрати до кінця року.

3. Зустрітися з персоналом підрозділів для визначення витрат, які передбачені на навчання, відрядження, а також капіталовкладення в основне обладнання на наступний рік.

4. Проаналізувати можливість розширення штатів, призупинення поставок і підвищення цін для визначення розмірів непередбачених платежів.

5. Зробити електронну таблицю з проєктом плану на основі даних, одержаних раніше.

6. Роздрукувати проєкт плану і виконати повторну перевірку результатів вручну. За необхідності внести до нього виправлення і роздрукувати.

7. Подати проєкт плану керівнику.

Кожна така дія просуває працівників уперед на шляху досягнення третього маяка. Розміреність визначає, як встановлені маяки і реальні дії співвідносяться між собою. Вона вказує на правильну послідовність прийнятих вами кроків, які призведуть до успішного й ефективного вирішення поставлених завдань.

Своєчасність – це визначення потрібного вам часу для подолання шляху від одного маяка до другого (встановивши тим самим контрольні точки), а також на повне вирішення всього завдання. Для цього слід підготувати графік, який передбачив би терміни виконання кожної окремої дії в плані вирішення завдання. Застосування кожної з характеристик (маяків, активності, розміреності, своєчасності) дозволяє ставити завдання, які може контролювати керівник і результати виконання яких можна вимірювати. Якщо ж керівник не може контролювати процес вирішення завдання, то велика вірогідність того, що його не буде вирішено, а керівник буде не в змозі це визначити.

11.3. Оцінювання контролю дій і контролю результатів

Для забезпечення ефективної діяльності працівників недостатньо лише визначити завдання, організувати робоче місце, забезпечити оплату праці тощо. Всі ці процеси є нерезультативними,

якщо не реалізується такий управлінський процес, як контролювання, який дає змогу виявити існуючі в організації проблеми та причини їх виникнення.

Контроль – вид управлінської діяльності щодо оцінювання рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків і причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо [33].

За етапами виробничо-господарської діяльності контроль поділяється [16]:

1) на попередній контроль, який здійснюють на вході в систему організації на основі встановлених правил, процедур, норм поведінки тощо. Цей вид контролю використовують щодо людських (трудових), матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних та інших ресурсів;

2) поточний контроль, що реалізується в процесі виробничо-господарської діяльності. Його характеризують такі особливості: управлінська необхідність; наявність мети, спрямованість на конкретні робочі місця; використання зовнішніх ресурсів для внутрішнього споживання організації;

3) завершальний контроль, який здійснюють на виході з системи організації. Він необхідний для виявлення рівня досягнутих результатів в організації, забезпечення мотивації (наприклад при оплаті праці, преміюванні тощо).

Ефективність контролю залежить від таких чинників [40]:

- об'єктивність критеріїв і стандартів, які б забезпечували реальні можливості людей і справедливість контролю;

- якісне інформування про стан контрольованих об'єктів і процесів;

- двобічне спілкування між працівниками органів контролю та особами, діяльність яких контролюється;

- уникнення прискіпливого контролю;

- використання методів матеріального стимулювання за дотримання встановлених критеріїв, досягнення запланованих результатів;

- впровадження інформаційно-управлінської системи контролю;

- надання особливої уваги контролю виробничих процесів.

Розповсюдження інформації відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності контролю. Інформація має бути точною, надходити своєчасно і доводитися до відома відповідальних за певні ділянки роботи працівників у вигляді, що дозволяє легко прийняти

необхідні рішення і дії. Незважаючи на те, що значна частина інформації збирається і обробляється ЕОМ, більшість інформації має бути оброблена людиною. Присутність людини в цьому ланцюжку пов'язана з можливим перекрученням інформації, на основі якої має прийматися рішення з контролю. Перекручення інформації пов'язане в більшості випадків з неминучістю суб'єктивних оцінок. У зв'язку з цим виникає необхідність об'єктивно оцінювати результативність праці управлінського персоналу. Організації необхідно знати, хто з її менеджерів хороший працівник, а хто поганий. А цього простіше досягти, коли формулювати конкретні цілі, критерії і стандарти. Крім того, існують очевидні докази того, що при активному пошуку сприяння людей, причетних до контролю, це збільшує взаємну довіру, поліпшує розповсюдження інформації і таким чином сприяє підвищенню ефективності системи контролю.

11.4. Окреслення напрямів покращення організаційної культури

Запропонуємо кілька прийомів поліпшення організаційної культури [40]:

1. Забезпечення інформованості персоналу про плани та перспективи розвитку компанії, успіхи керівників тощо. Засобами досягнення такої інформованості можуть слугувати зустрічі з керівниками, внутрішньо-інформаційна мережа, дошка оголошень тощо.

2. Підтримка в людей впевненості в майбутньому. Не слід демонструвати співробітникам, що їх легко можна замінити іншими працівниками.

3. Створення спеціальних вхідних курсів для адаптації нових працівників.

4. Підтримка приємної робочої атмосфери в офісі та на виробництві.

5. Система навчання персоналу й підвищення його кваліфікації, створення якої дозволить співробітникам постійно підвищувати свій особистий потенціал.

6. Система ротації персоналу.

7. Політика патерналізму. Це може бути допомога у вирішенні житлових проблем, забезпечення сімейного відпочинку, матеріальної допомоги тощо.

8. Практика «відкритих дверей», коли кожен співробітник з усіма своїми проблемами, пропозиціями може безпосередньо, без попереднього повідомлення, потрапити до керівника.

9. Розроблення кодексів поведінки, субсидіювання.

Пропоновані заходи дозволять значно підняти рівень організаційної культури на підприємстві.

Контрольні питання до розділу 11

1. Поясніть поняття «економічна культура». Які вона має складові?

2. Що являє собою синтетичне вираженням економічної культури у межах господарського механізму?

3. Чим обумовлена нерозвиненість економічної культури?

4. Поясніть шляхи підвищення рівня економічної культури.

5. Чим визначається культура робочого місця?

6. Класифікація конфліктів.

7. Охарактеризуйте методику проведення контролю дій і контролю результатів.

12. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

Виконати діагностику конкурентного середовища за даними табл. 12.1.

Таблиця 12.1

Вихідні дані для завдання 1

Підприємство	Загальна частка ринку									
	1 варіант	2 варіант	3 варіант	4 варіант	5 варіант	6 варіант	7 варіант	8 варіант	9 варіант	10 варіант
1	5	27,4	17,3	50,0	13,5	2	7	15	9	17
2	10	5,0	10,1	37,8	12,9	25	10	10	8	7
3	20	0,6	5,6	10,3	10,7	23	18	10	18	11
4	6	3,8	3,8	0,3	8,6	6	6	9	16,5	9
5	4	1,7	1,7	0,5	9,5	4	4	1	4	6
6	17	25,9	25,9	0,2	11,4	7	15	17	5	17
7	13	2,8	13,6	0,1	12,7	12	13	3	3	3
8	20	7,0	11,3	0,4	7,3	5	10	30	20	25
9	3	0,9	2,8	0,3	10,1	13	13	3	12,5	3,5
10	2	24,9	7,9	0,1	3,3	3	4	2	4	1,5

Методичні вказівки для розв'язання завдання

Для аналізу та оцінювання стану конкурентного середовища можна використовувати методику антимонопольного комітету. За нею перш за все визначаються продуктові межі товарного ринку, тобто встановлюється перелік конкуруючих товарів. Далі виконується структурний аналіз товарного ринку: встановлюється чисельність товаровиробників і частка кожного в загальному обсязі реалізації товарів. На основі структурного аналізу розраховуються кількісні показники концентрації ринку; коефіцієнт та індекс ринкової концентрації.

Коефіцієнт ринкової концентрації розраховується як відношення обсягу реалізації продукції провідними (найбільшими) товаровиробниками (як правило, беруться до уваги три найбільших товаровиробники) до загального обсягу реалізації продукції на ринку

$$R_{p.k} = \frac{Q'}{Q} \times 100\%, \quad (12.1)$$

де Q – загальний обсяг реалізації;

Q' – обсяг реалізації продукції провідними виробниками.

Індекс ринкової концентрації може розраховуватися різними методами: зокрема методика, що розглядається, передбачає застосування індексу Хердгіндаля–Хірцсмана, що визначається як сума квадратів часток ринку кожного товаровиробника

$$Y_{\text{HH}} = h^2_1 + h^2_2 + \dots + h^2_i + \dots + h^2_n, \quad (12.2)$$

де i – ознака товаровиробника;

h – частка, %.

Згідно зі значеннями коефіцієнта індексу ринкової концентрації виділяються три типи ринку:

- а) висококонцентрований $K_{\text{p.к}} \geq 70\%$, $Y_{\text{HH}} \geq 2000$;
- б) помірноконцентрований $45\% \leq K_{\text{p.к}} < 70\%$, $1000 \leq Y_{\text{HH}} < 2000$;
- в) Никзькоконцентрований $K_{\text{p.к}} < 45\%$; $Y_{\text{HH}} < 1000$.

Тип ринку характеризує ступінь інтенсивності конкурентної боротьби в межах галузі і є визначальною обставиною для вироблення конкурентної стратегії підприємства.

Завдання 2

Визначити рейтинг підприємств галузі методом відстаней за даними табл. 12.2. Для розв'язання завдання темпи приросту перетворити на темпи зростання.

Таблиця 12.2

Вихідні дані для завдання 2

Варіант	Підприємство	Темпи приросту, %				
		витрат на 1 грн товарної продукції	продуктивності праці	матеріаломісткості продукції	фондовіддачі	періоду обертання поточних активів
1	2	3	4	5	6	7
1	1	-0,85	16,7	1,75	14,7	-22,5
	2	-1,67	8,7	1,80	14,4	-13,4
	3	+0,58	9,9	0,95	8,5	-4,4
	4	+2,14	10,3	0,80	8,7	+14,4
	5	+2,63	3,2	0,65	15,8	-4,1

Продовження табл. 12.2

1	2	3	4	5	6	7
2	1	-0,94	11,4	0,42	9,2	-19,0
	2	+1,62	2,4	0,34	8,4	-20,1
	3	+1,08	4,8	0,56	7,3	-15,4
	4	+1,52	6,2	0,72	6,5	-16,4
	5	-0,62	7,4	0,94	10,4	-17,8
3	1	-0,21	8,8	1,24	11,4	-5,4
	2	+0,20	10,2	0,94	12,6	-6,8
	3	+0,40	11,8	1,36	12,8	-4,8
	4	+0,50	14,6	0,21	12,9	-10,6
	5	+1,62	15,8	0,32	13,6	-5,8
4	1	+2,10	16,7	0,49	13,2	-8,8
	2	+2,25	2,5	0,56	7,6	-9,4
	3	-0,62	3,4	0,39	7,8	-5,6
	4	-0,72	7,6	0,64	8,4	-20,1
	5	+1,20	6,4	0,71	8,5	-11,2
5	1	+0,42	8,2	0,32	9,8	+10,8
	2	+2,10	10,6	0,21	11,6	-10,4
	3	+1,72	8,4	0,25	12,8	-21,6
	4	+1,42	3,5	0,64	11,9	-18,6
	5	+1,02	5,2	0,72	12,8	-16,8
6	1	+0,92	3,4	0,21	13,7	-17,9
	2	+1,21	3,8	0,12	7,1	-19,1
	3	+1,11	4,6	0,42	6,4	+12,8
	4	-1,82	6,2	0,52	12,2	+6,4
	5	+2,92	7,6	0,68	12,8	-10,8
7	1	+2,20	9,0	0,72	12,4	-8,6
	2	+1,92	8,2	1,94	11,4	-5,4
	3	+1,54	5,1	0,32	10,9	-6,1
	4	+1,83	2,1	0,36	10,6	-7,8
	5	+1,24	1,1	0,40	9,4	-14,1
8	1	+1,15	1,4	0,68	9,8	-15,2
	2	+1,15	1,4	0,68	12,8	-10,2
	3	+1,15	1,4	0,68	9,8	-2,2
	4	-1,10	1,8	0,98	9,2	-15,2
	5	-1,82	6,2	0,52	12,7	+6,9

1	2	3	4	5	6	7
9	1	+5,20	8,0	0,72	10,9	-1,6
	2	+1,92	2,2	1,94	11,4	-1,4
	3	+4,09	3,1	1,32	10,9	-6,9
	4	+3,13	2,1	0,36	6,9	-2,8
	5	+2,24	6,1	1,40	9,4	-19,1
10	1	+0,31	9,8	32,24	1,2	5,4
	2	+1,20	10,2	0,94	2,6	6,0
	3	+7,40	1,8	1,36	2,8	1,8
	4	+0,50	4,6	5,21	2,1	10,6
	5	+1,02	2,8	1,00	3,1	2,8

Методичні вказівки для розв'язання завдання

Господарську діяльність підприємства можна охарактеризувати системою показників, тобто здійснити комплексний аналіз. При цьому одна група показників буде характеризувати ефективність використання основних фондів, інша – обсяг виконаної роботи, рівень продуктивності праці, якість робіт і т. п. Як правило, в аналізі господарської діяльності розглядають кожну групу показників окремо, характеризують показники, розкладають їх на чинники, застосовують методи прямого детермінованого аналізу. Можна розв'язати і обернену задачу – характеризувати роботу підприємств кількома показниками. Наприклад, необхідно підвести підсумки роботи по господарствах залізниці (табл. 12.3, дані умовні).

Таблиця 12.3

Вихідні дані за умовним прикладом

Госпо- дарства	Темп зростання обсягу виконаних робіт, %	Темп зростання середньо- річної вартості основних засобів, %	Темп зростання продук- тивності праці, %	Співвідношення темрів зростання продуктивності заробітної плати, %	Зміна фондо- віддачі, %
1	102,1	104,0	103,0	105,2	116,7
2	103,4	98,0	101,4	106,8	112,1
3	108,2	101,0	102,0	100,9	108,4
4	100,1	120,0	100,8	101,4	104,0
5	102,8	103,0	99,4	105,2	106,0

Розв'язати таку задачу методами, які були розглянуті вище, не можна. Однак у практичній діяльності часто виникають ситуації, коли необхідно одночасно і обґрунтовано вивчити сукупність показників. У таких випадках використовують метод відстаней, який базується на просторовій уяві людини. Кожний з досліджуваних об'єктів може бути поданий як точка в n -мірному просторі. Визначивши відстань між точками і співставивши їх, можна визначити, яке підприємство краще. Для визначення відстані між точками необхідно знати характеристику n -мірного простору, координати точок, точку-еталон, n -мірний простір обмежується кількістю показників, наведеними в комплексній задачі (в нашому випадку $n = 5$). Координати точок (α_{ij}) кількісні значення показників для кожного підприємства. Точка-еталон (α_i) відповідає умовному підприємству, показники якого є найкращими. У цьому випадку точка-еталон має такі координати:

$$\alpha_1=108,2; \alpha_2=120,0; \alpha_3=103,0; \alpha_4=106,8; \alpha_5=116,7.$$

Відстань j -го підприємства від точки еталона визначається за формулою

$$\rho_i = \sqrt{\sum_{i=1}^n \left(1 - \frac{a_{ij}}{a_i}\right)^2}. \quad (12.3)$$

Відносна оцінка i -го показника розраховується за такими формулами:

$$\frac{a_{ij}}{a_i} = \frac{\Pi_i}{\Pi_{max}}, \quad (12.4)$$

якщо йдеться про дестимулятор, тоді маємо

$$\frac{a_{ij}}{a_i} = \frac{\Pi_{min}}{\Pi_i}, \quad (12.5)$$

де Π_i - значення i -го показника;

Π_{min} - найменше значення показника (коефіцієнта) з усієї кількості порівнюваних підприємств (або за весь аналізований період, якщо наявні дані, що характеризують у динаміці тільки одне підприємство);

Π_{max} - найбільше значення показника (коефіцієнта) з усієї кількості порівнюваних підприємств (або за весь аналізований період).

Розрахунки будемо проводити за допомогою методу відстаней. У кожній графі таблиці ($i = 5$) вихідних даних знаходимо кращий показник для цієї сукупності залежно від характеру показника (стимулятор, дестимулятор). Наприклад, собівартість – це показник-дестимулятор, тобто його треба зменшувати, продуктивність – показник-стимулятор, його треба збільшувати. Тому найкращим значенням для собівартості буде найменше з усіх, для продуктивності праці – найбільше. Після цього за формулами (12.4) і (12.5) визначаємо $\frac{a_{ij}}{a_i}$. З отриманих часток складаємо нову табл. 12.4.

Таблиця 12.4

Розрахункова таблиця

Господарство	$\frac{a_{1j}}{a_1}$	$\frac{a_{2j}}{a_2}$	$\frac{a_{3j}}{a_3}$	$\frac{a_{4j}}{a_4}$	$\frac{a_{5j}}{a_5}$
1	0,944	0,867	1	0,985	1
2	0,956	0,817	0,984	1	0,961
3	1	0,842	0,990	0,945	0,929
4	0,925	1	0,979	0,949	0,891
5	0,950	0,858	0,965	0,985	0,908

Для кожної частки знаходимо доповнення до одиниці, підносимо його до квадрата. Підсумовуємо елементи по кожному рядку і визначаємо ρ . Розрахунок оформляємо в табл. 12.5.

Таблиця 12.5

Визначення ρ для наведених господарств

Господарство	$(1 - \frac{a_{1j}}{a_1})^2$	$(1 - \frac{a_{2j}}{a_2})^2$	$(1 - \frac{a_{3j}}{a_3})^2$	$(1 - \frac{a_{4j}}{a_4})^2$	$(1 - \frac{a_{5j}}{a_5})^2$	$\sum_{i=1}^n \left(1 - \frac{a_{ij}}{a_i}\right)^2$	ρ
1	0,003	0,018	0	0,0002	0	0,0212	0,145
2	0,002	0,033	0,003	0	0,001	0,0390	0,197
3	0	0,025	0,0001	0,024	0,005	0,0541	0,233
4	0,006	0	0,0004	0,003	0,012	0,0214	0,146
5	0,003	0,020	0,001	0,0002	0,008	0,0322	0,179

Кращим є перше підприємство, тому що величина $\rho = 0,145$ найменша в цій сукупності. Методи комплексного оцінювання

господарської діяльності дозволяють визначити ефективність прийнятих раніше рішень, оцінити госпрозрахункову діяльність підприємств і їхніх підрозділів. Метод відстаней досить простий, доступний і при використанні ЕОМ дає можливість робити розрахунки для будь-яких сукупностей. Однак необхідно враховувати, що різні показники неоднаково впливають на ефективність виробництва. Тому в більш детальних розрахунках, перш ніж визначити ρ , необхідно знайти значущість кожного з показників у цій сукупності. Для цього всі показники оцінюють за допомогою коефіцієнтів порівняльної значимості k . Вибір коефіцієнтів порівняльної значимості залежить від ролі показників в існуючій системі показників, що можуть бути будь-якими цілими числами.

Завдання 3

Виконати узагальнююче оцінювання конкурентоспроможності підприємств однієї галузі і визначити найбільш конкурентоспроможне за даними табл. 12.6.

Таблиця 12.6

Вихідні дані для завдання 3

Варіант	Характеристика		Рейтинг підприємства				
	Показник	Вагомість	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
1	2	3	4	5	6	7	8
1 варіант	1. Рівень собівартості	0,25	2	1	3	5	4
	2. Якість продукції	0,20	1	5	3	4	2
	3. Прибутковість	0,25	4	3	5	1	2
	4. Ділова репутація	0,20	5	2	1	3	4
	5. Сервісне обслуговування	0,10	2	4	1	5	3
2 варіант	1. Рівень собівартості	0,30	1	3	2	5	4
	2. Якість продукції	0,25	2	5	4	3	1
	3. Прибутковість	0,25	5	3	2	4	1
	4. Ділова репутація	0,15	3	2	1	4	5
	5. Сервісне обслуговування	0,05	4	1	2	3	5

Продовження табл. 12.6

1	2	3	4	5	6	7	8
3 варіант	1. Рівень собівартості	0,30	2	1	3	5	4
	2. Якість продукції	0,20	2	5	4	3	1
	3. Прибутковість	0,20	3	2	1	4	5
	4. Ділова репутація	0,15	5	2	3	1	4
	5. Сервісне обслуговування	0,15	2	4	1	5	3
4 варіант	1. Рівень собівартості	0,20	1	2	3	4	5
	2. Якість продукції	0,23	2	5	4	3	1
	3. Прибутковість	0,20	3	2	1	5	4
	4. Ділова репутація	0,25	5	2	3	1	4
	5. Сервісне обслуговування	0,12	1	4	2	5	3
5 варіант	1. Рівень собівартості	0,10	1	2	3	4	5
	2. Якість продукції	0,25	1	2	4	3	5
	3. Прибутковість	0,20	3	2	1	5	4
	4. Ділова репутація	0,35	5	1	2	4	3
	5. Сервісне обслуговування	0,15	4	5	1	2	3
6 варіант	1. Рівень собівартості	0,20	3	4	5	2	1
	2. Якість продукції	0,25	2	5	4	3	1
	3. Прибутковість	0,35	5	3	2	4	1
	4. Ділова репутація	0,15	1	2	3	5	4
	5. Сервісне обслуговування	0,15	4	3	5	1	2
7 варіант	1. Рівень собівартості	0,18	1	3	2	5	4
	2. Якість продукції	0,25	2	5	4	3	1
	3. Прибутковість	0,25	5	3	2	4	1
	4. Ділова репутація	0,25	3	2	1	4	5
	5. Сервісне обслуговування	0,07	4	1	2	3	5

1	2	3	4	5	6	7	8
8 варіант	1. Рівень собівартості	0,30	1	2	3	5	4
	2. Якість продукції	0,20	3	4	1	2	5
	3. Прибутковість	0,25	1	2	4	3	5
	4. Ділова репутація	0,15	5	4	3	2	1
	5. Сервісне обслуговування	0,10	5	3	4	2	1
9 варіант	1. Рівень собівартості	0,25	2	1	3	4	5
	2. Якість продукції	0,25	3	4	1	2	5
	3. Прибутковість	0,25	5	2	4	3	1
	4. Ділова репутація	0,15	3	4	5	1	2
	5. Сервісне обслуговування	0,10	3	5	2	4	1
10 варіант	1. Рівень собівартості	0,20	4	2	3	5	1
	2. Якість продукції	0,20	3	4	5	2	1
	3. Прибутковість	0,30	1	2	4	3	5
	4. Ділова репутація	0,10	1	3	4	2	5
	5. Сервісне обслуговування	0,20	3	5	2	4	1

Узагальнююче оцінювання конкурентоспроможності підприємств виконується за формулою середньоарифметичної зваженої величини, де як показник – рейтинг підприємства, вага – це вагомість кожного з п'яти показників для оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

При виборі найкращого підприємства необхідно врахувати, що рейтинг підприємств поданий за 5-бальною шкалою, де оцінка «1» – на першому місці (найкраще), «5» – на п'ятому місці (найгірше).

Методичні вказівки для розв'язання завдання

Аналітичне оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Аналітичний спосіб оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку передбачає побудову матриці конкурентоспроможності підприємства у вигляді табл. 12.7.

Матриця оцінювання конкурентоспроможності підприємства
на ринку

Чинник конкурентоспроможності	Інтегральний факторний показник підприємства (I_i)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Положення на ринку										
Товар										
Виробничий потенціал										
Методи товароруху										
Можливості збуту										
Сумарна оцінка (S)										
Коефіцієнт конкурентоспроможності (KC)										

Інтегральний факторний показник (I_i) кожного з підприємств визначається як добуток параметричної одиничної експертної оцінки підприємства і рангу аналізованого чинника:

$$I_i = g_i \cdot R_i, \quad (12.6)$$

де I_i – інтегральний факторний показник;
 g_i – параметрична одинична експертна оцінка;
 R_i – ранг аналізованого чинника.

Наступним кроком в оцінюванні конкурентоспроможності підприємства є сумарна оцінка (S_i), яка розраховується за всіма інтегрованими факторними показниками для кожного підприємства:

$$S_i = \sum_{i=1}^n I_i, \quad (12.7)$$

де S_i – сумарна оцінка;
 I_i – інтегральний факторний показник;
 n – кількість чинників конкурентоспроможності.

Коефіцієнт конкурентоспроможності (KC) розраховується як відношення їхньої сумарної оцінки до максимального рівня сумарної оцінки підприємства:

$$KC = \frac{S_i}{S_{\max}}, \quad (12.8)$$

де $КС$ – коефіцієнт конкурентоспроможності;

S_i – сумарна оцінка;

S_{max} – максимальна сумарна оцінка підприємства.

За значеннями коефіцієнта конкурентоспроможності підприємство притримується стратегій, поданих у табл. 12.8.

Таблиця 12.8

Стратегії підприємств відповідно до коефіцієнта конкурентоспроможності

Значення коефіцієнта конкурентоспроможності	Стратегія підприємства
$КС=1$	Лідер
$0,9 < КС < 1$	Послідовник
$0,5 < КС < 0,9$	Ринковий претендент
$КС < 0,5$	Новачок

Найбільш конкурентоспроможним буде підприємство, коефіцієнт конкурентоспроможності якого буде найбільшим.

Графічний спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства базується на побудові багатокутника конкурентоспроможності на відповідній діаграмі. Діаграма на якій будується багатокутник конкурентоспроможності, наведена на рис. 12.1.

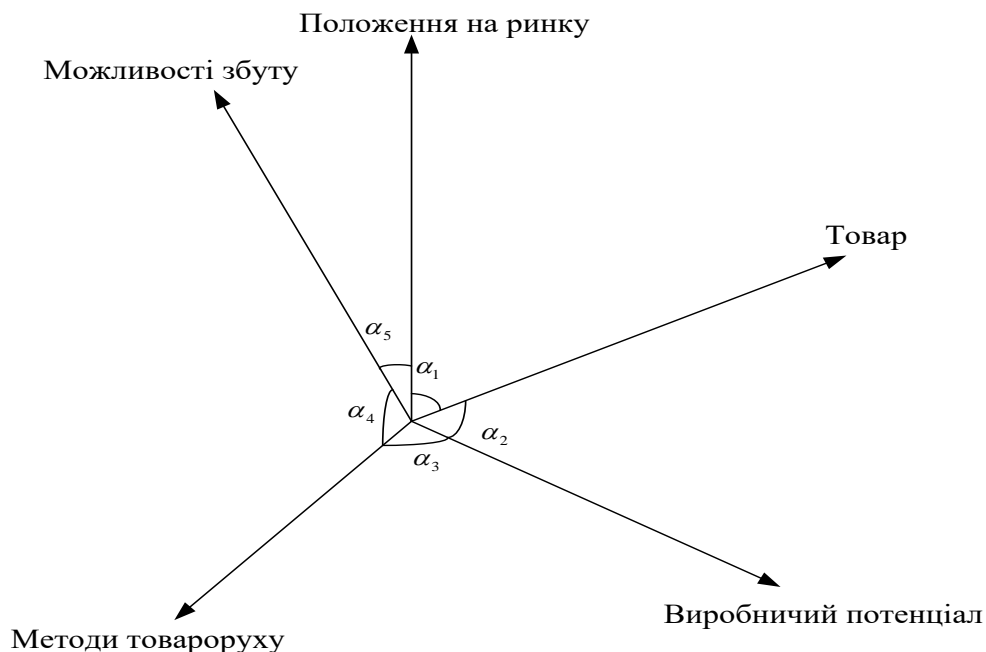


Рис. 12.1. Діаграма побудови багатокутника конкурентоспроможності підприємства

Підприємству, яке має найбільший рівень конкурентоспроможності, буде відповідати багатокутник з максимальною площею (S_i). Якщо проводити осі, на яких позначаються рівні значень кожного з досліджуваних чинників (i) під рівними між собою кутами (α_i), то площу багатокутника можна обчислити за формулою

$$S_i = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n g_i \cdot g_{i+1} \cdot \sin \alpha_i, \quad (12.9)$$

де S_i – площа багатокутника;

g_i – значення i -го інтегрального факторного показника за кожним оцінюваним чинником підприємства;

α_i – кути, під яким проводяться осі, на яких відкладають значення кожного з досліджуваних чинників.

$$\alpha_i = 360^0 \cdot R_i, \quad (12.10)$$

де R_i – ранг аналізованого чинника.

Завдання 4

Проаналізувати ринок однорідної за своїми споживчими властивостями продукції п'яти підприємств, якщо на ньому панує жорстка цінова конкуренція. Умови входження продукції на ринок наведені в табл. 12.9. Експертна оцінка товарів-аналогів на ринку наведена в табл. 12.10. Значення вагомості кількісних і якісних показників конкурентоспроможності продукції на ринку наведені в табл. Д.1.1 (дод. 1). За наведеними в таблицях характеристиками продукції різних підприємств необхідно визначити її користь, конкурентоспроможність, ринкову силу, а також внутрішні і зовнішні конкурентні переваги.

Таблиця 12.9

Умови входження на ринок

Характеристика	Бажане значення	Нормативне значення	Тип характеристики за запропонованою класифікацією
1	2	3	4
Ціна споживання, грн/од.	100	125	

Продовження табл. 12.9

1	2	3	4
Ціна експлуатації, грн/од.	0	25	
Імідж продукції, частка од.	0,9	0,8	
Дизайн, частка од.	0,8	0,7	
Режим роботи, год/доба	10	8	
Гарантійний термін, р	3	1	
Робочий простір, м ³	20	15-25	
Навантаження, од./особа	100	100-150	
Потужність, т/р.	150	120-160	
Викид шкідливих речовин, г/м ³	20	28	

Таблиця 12.10

Характеристика продукції на ринковому сегменті

Характеристика	Підприємство				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
Ціна споживання, грн/од.	100	112	124	125	114
Ціна експлуатації, грн/од.	12	8	15	20	10
Імідж продукції, частка од.	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8
Дизайн, частка од.	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8
Режим роботи, год/доба	10	8	9	4	5
Гарантійний термін, р.	1	3	2	1	2
Робочий простір, м ³	21	25	18	18	19
Навантаження, од./особа	100	100	120	110	105
Потужність, т/р.	120	120	140	150	160
Викид шкідливих речовин, г/м ³	22	24	20	28	26

Методичні вказівки для розв'язання завдання

Під час комплексного оцінювання слабкі сторони продукції можуть бути компенсовані сильними. Для порівняння різних видів продукції використовують адаптивні критерії. Як інтегральний показник для порівняння доцільно використовувати функцію корисності товару.

При комплексному оцінюванні товару загальну користь від придбання одиниці продукції визначається за формулою

$$U = d_1 \cdot C + d_2 \cdot Q, \quad (12.11)$$

де U – загальна користь від придбання одиниці продукції;

C, Q – показники, які характеризують ступінь відповідності вартісних і якісних характеристик оцінюваного продукції;

d_1, d_2 – коефіцієнти, які вказують на вагомість C, Q .

Для коефіцієнтів вагомості вартісних і якісних характеристик продукції d_1, d_2 мають задовольнятися вимоги оцінювання

$$0 \leq d_1 \leq 1; \quad 0 \leq d_2 \leq 1; \quad d_1 + d_2 = 1.$$

При оцінюванні вартості продукції споживач аналізує ціну її споживання, яка складається з ціни придбання та ціни експлуатації.

Показник, який характеризує відповідність вартісних параметрів продукції вимогам споживача, слід розраховувати за формулою

$$C = c_1 \cdot g_n + c_2 \cdot g_e, \quad (12.12)$$

де c_1 – вагомість характеристики «ціна придбання»;

c_2 – вагомість характеристики «ціна експлуатації»;

g_n – одиничний параметричний показник, що оцінює відповідність ціни придбання продукції бажаному для споживача значенню;

g_e – одиничний параметричний показник, що оцінює відповідність ціни експлуатації продукції бажаному для споживача значенню.

$$g_n = \frac{C_n^{\max} - C_n}{C_n^{\max} - C_n'}, \quad (12.13)$$

$$g_e = \frac{C_e^{\max} - C_e}{C_e^{\max} - C_e'}, \quad (12.14)$$

де C_n^{\max} – максимально можливе значення ціни придбання продукції на ринку;

C_e^{\max} – максимально можливе значення ціни експлуатації продукції за визначений період;

C_n' – бажана споживачем ціна придбання продукції;

C_e' – бажана споживачем ціна експлуатації продукції;

C_n – реальна ціна придбання продукції;

C_e – реальна ціна експлуатації продукції.

$$C_n \leq C_n^{\max}; \quad C_e \leq C_e^{\max}.$$

Показник, що характеризує відповідність якісних параметрів продукції вимогам споживачів (Q), визначається як

$$Q = \sum_{k=1}^K \alpha_k \sum_{i=1}^l \alpha_i g_i, \quad (12.15)$$

де k – визначений атрибут продукції;

K – кількість оцінюваних споживачем атрибутів продукції;

i – визначена товарна характеристика;

l – кількість характеристик, що формують визначений атрибут;

α_k – вагомість k -го атрибуту;

α_i – вагомість i -ї характеристики в оцінюваному атрибуті;

g_i – одиничний параметричний показник якості товару, що оцінює відповідність якості продукції бажаному для споживача значенню.

Одиничні параметричні показники якості (g_i) поділяють на п'ять груп (табл. 12.11).

Таблиця 12.11

Групи одиничних параметричних показників якості

Група	Характеристика	Формула для розрахунку
1	2	3
I	Показники, підвищення значення яких є бажаним для споживача	$g_i^1 = \frac{P_i - P_i^{\min}}{P_i' - P_i^{\min}}$ при $P_i \geq P_i^{\min}$
II	Показники, зменшення значення яких є бажаним для споживача	$g_i^2 = \frac{P_i^{\max} - P_i}{P_i^{\max} - P_i'}$ при $P_i \leq P_i^{\max}$
III	Показники, наявність яких є бажаною для споживача	1) якщо показник наявний в аналізованому виді товару, то $g_i^3 = 1$; 2) якщо показник відсутній – $g_i^3 = 0$

1	2	3
IV	Показники, відсутність яких є бажаною для споживача	1) якщо показник відсутній – $g_i^4 = 1$; 2) якщо показник наявний – $g_i^4 = 0$
V	Показники, відхилення значення яких в обидва боки від нормативного обумовленого якісного показника є неприпустимим для споживача	Умовою входження товару на ринок є $P_i^{\min} < P_i \leq P_i^{\max}$: 1) якщо $P_i \geq P_i'$, то $g_i^5 = g_i^2 = \frac{P_i^{\max} - P_i}{P_i^{\max} - P_i'}$; 2) якщо $P_i < P_i'$, то $g_i^5 = g_i^1 = \frac{P_i - P_i^{\min}}{P_i' - P_i^{\min}}$

Після визначення групи, до якої належать дані, за умовою характеристики, розрахунки параметричних показників зводяться в табл. 12.12.

Таблиця 12.12

Значення параметричних показників відповідності продукції вимогам споживача (g_i)

Характеристика	Підприємство				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
Ціна споживання, грн/од.					
Ціна експлуатації, грн/од.					
Імідж продукції, частка од.					
Дизайн, частка од.					
Режим роботи, год/доба					
Гарантійний термін, р.					
Робочий простір, м ³					
Навантаження, од./особа					
Потужність, т/р.					
Викид шкідливих речовин, г/м ³					

За умовами використання продукції на ринку необхідно визначити її експлуатаційні характеристики, технічні характеристики та її якість.

Експлуатаційні характеристики формують такі параметри, як «режим роботи» і «гарантійний термін». Технічні характеристики – «робочий простір», «навантаження», «потужність», «викид шкідливих речовин». Якість продукції формується за рахунок «іміджу продукції», «дизайну», експлуатаційних характеристик і технічних характеристик. Розрахунок одиничної користі продукції зводиться в табл. 12.13.

Таблиця 12.13

Значення одиничної користі продукції за умов комплексного оцінювання

Характеристика	Підприємство				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
Ціна споживання, грн/од.					
Ціна експлуатації, грн/од.					
Імідж продукції, частка од.					
Дизайн, частка од.					
Експлуатаційна характеристика ($U_{\text{екс.хар.}}$)					
Технічна характеристика ($U_{\text{тех.хар.}}$)					
Якість (Q)					
Одинична корисність (U)					

Експлуатаційна і технічна характеристика визначається як сума добутоків одиничних параметричних показників на їхню вагомість характеристик, що їх формують.

На основі ранжування продукції за показниками одиничної корисності визначаємо коефіцієнт конкурентоспроможності як

$$KC_i = \frac{U_i}{U_{\max}}, \quad (12.16)$$

де KC_i – коефіцієнт конкурентоспроможності і-го підприємства;

U_i – одинична корисності і-го підприємства;

U_{\max} – максимальна одинична корисність.

За значеннями одиничної корисності коефіцієнта конкурентоспроможності продукції ми можемо обрати найбільш конкурентоспроможну продукцію і стратегію, якої мають дотримуватися підприємства.

Завдання 5

Визначити дійсну вартість приміщення з урахуванням фізичного зносу за даними табл. 12.14 з використанням витратного підходу (методом визначення відбудовної вартості).

Таблиця 12.14

Вихідні дані для завдання 5

Показник/ варіант	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Будівельний об'єм, м ³	546	345	891	356	734	945	327	380	456	289
Вартість оди- ничного показ- ника (1 м ³) у цінах 1969 р., грош. од.	19,3	20,6	15	17	27	18	22	25	24	28
Середньозва- жений фізич- ний знос, %	23	44	56	19	60	30	40	50	35	71

Додаткові дані (загальні для всіх варіантів):

- галузевий коефіцієнт для житлового будівництва – 1,19;
- територіальний коефіцієнт для Харківської області – 1,03;
- коефіцієнт для визначення базисної кошторисної вартості в цінах 1997 р., цеглові житлові будинки – 1,103;
- середній індекс збільшення вартості будівництва – 2,629.

Методичні вказівки для розв'язання завдання

Витратний підхід для оцінювання нерухомості ґрунтується на вивченні можливостей інвестора з відтворення об'єкта оцінювання і припускає, що розсудливий покупець не заплатить за об'єкт оцінювання суму більшу, ніж та, у яку обійдеться зведення об'єкта аналогічної функціональної користі в доступний для огляду період без істотних затримок. Необхідно враховувати, що об'єктивний результат вартості може бути отриманий методом витрат тільки за умови відносної рівноваги попиту і пропозиції на ринку нерухомості.

Оцінювання за витратним підходом полягає в розрахунку суми всіх витрат, що потенційний інвестор, імовірно за все, мав би зазнати, щоб відтворити функціонально аналогічний будинок у

поточних ринкових умовах з урахуванням існуючих на сьогодні вартісного зносу та індивідуальних особливостей об'єкта.

В основі такого підходу лежить визначення дійсної вартості об'єкта.

Дійсною вартістю будинку є його відбудовна вартість з урахуванням фізичного та іншого видів зносу, а також групи коректувальних коефіцієнтів, які відображують вплив на вартість будинку основних зовнішніх чинників.

Відбудовною вартістю вважаємо початкову вартість будинку без урахування його зносу, визначену в цінах, що діють на момент обстеження.

Існують три способи розрахунку відбудовної вартості будинку.

1. Метод розрахунку за одиничними показниками, при якому витрати на зведення одиничного показника (1 м^2 або 1 м^3) будинку-аналога збільшуються на кількість одиничних показників оцінюваної нерухомості.

2. Поелементний метод, при якому будівельні витрати на квадратний метр кожної складової частини оцінюваної нерухомості (включаючи матеріали, робочу силу і прибуток підрядника) збільшуються на кількість квадратних метрів у кожній складовій частині оцінюваного будинку.

3. Метод кількісного аналізу, при якому складаються всі витрати на зведення нового будинку, передбачені проектно-кошторисною документацією і будівельними нормами та правилами.

Оскільки повний пакет проектно-кошторисної документації на конкретний об'єкт поданий не був, використовувався метод визначення відбудовної вартості на основі розрахунку за одиничними показниками. Одиничний показник визначався для функціонального аналога. Таким чином, відбудовна вартість визначалася як вартість заміщення.

Для перерахування цін 1969 р. в ціни 1984 р. застосовується коефіцієнт K_y з урахуванням рекомендацій, викладених у Постанові ДержБуду СРСР від 11.05.1983 р.

Перерахування цін 1984 р. в діючі на момент оцінювання ціни здійснюється за допомогою двох коефіцієнтів – K_p і K_y .

K_p – інтегральний коефіцієнт, що враховує подорожчання будівельних матеріалів, збільшення відрахувань на зарплату, у страхові фонди, а також подорожчання транспортних послуг на момент оцінювання. Він визначається на підставі відповідних листів Фонду Державного майна, що приводять рівень граничних цін (у даному випадку – №7/130 від 31.03.1998 р.), а також індексів до базисної кошторисної вартості, визначеної на підставі ДБН IV-16-96 (частина друга).

Таким чином, з урахуванням усіх коефіцієнтів формула розрахунку відбудовної вартості (C_B) набуває вигляду

$$C_B = C_6 * K_y * K_p, \quad (12.17)$$

де C_6 – базова вартість у цінах 1969 р.

Фізичний знос будинку полягає в погіршенні технічних якостей конструктивних елементів, втраті міцності, ізолюючої здатності і т. п.

Ступінь фізичного зносу вимірюється у відсотках і визначається шляхом експертного оцінювання стану окремих елементів і обчислення середньозваженого зносу з урахуванням питомої ваги елементів і конструкцій у будинку.

Залежно від наявності небезпечних руйнувань і деформацій і необхідності найближчим часом додаткових вкладень для усунення ознак зносу, виявлених при натурному обстеженні, а також з урахуванням високої вартості капіталу в Україні експертним шляхом визначається вплив зносу на оцінку вартість будинку.

Завдання 6

Визначити вартість приміщення, що здається в оренду, за допомогою дохідного підходу на основі вихідних даних табл. 12.15. Безризикова ставка для всіх варіантів складає 12 %.

Таблиця 12.15

Вихідні дані для завдання 6

Показник/ варіант	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вартість оренди 1 м ² площі за місяць, грн	230	340	580	268	460	480	360	476	390	368
Площа об'єкта, м ²	290	300	400	570	380	490	170	290	340	330
Очікуваний середній відсоток недовантаження	3,2	4,6	5,0	6,0	3,4	3,4	5,2	3,1	2,8	3,8
Премія за ризик, %	3,2	4,2	2,9	3,8	4,0	1,9	5,1	3,9	2,7	2,0
Премія за ліквідність, %	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3

Методичні вказівки для розв'язання завдання

У рамках дохідного підходу виділяють два основних методи: метод прямої капіталізації та метод капіталізації за нормою віддачі (метод дисконтованих грошових потоків).

Метод прямої капіталізації перераховує річний дохід у вартість власності шляхом розподілу річного доходу на відповідну норму доходу (коефіцієнт капіталізації) або шляхом множення його на відповідний коефіцієнт доходу. Формула розрахунку має вигляд

$$C = \frac{ЧОД}{R_k}, \quad (12.18)$$

де C – вартість об'єкта нерухомості, грн;

$ЧОД$ – річний чистий операційний дохід, грн;

R_k – коефіцієнт капіталізації.

У цьому завданні коефіцієнт капіталізації розраховується кумулятивним методом, тобто додаванням до безризикової ставки премій за ризик та ліквідність. Величина чистого операційного доходу в цьому завданні визначається як грошові надходження від здачі об'єкта в оренду з урахуванням його можливого недозавантаження.

Завдання 7

Оцінити одноповерхову будівлю офісу, що вимагає косметичного ремонту, за допомогою порівняльного підходу. Аналог – одноповерхова будівля після косметичного ремонту. Вихідні дані наведені в табл. 12.16, а додаткові дані – в табл. 12.17.

Таблиця 12.16

Вихідні дані для завдання 7

Показник/варіант	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Площа об'єкта, м ²	200	300	220	270	280	230	170	220	240	250
Площа аналога, м ²	210	330	200	250	270	210	160	240	230	240
Ціна аналога, тис. грн	330	480	350	410	470	360	290	320	340	345

Вихідні дані (для всіх варіантів)

Об'єкт	Фізичні характеристики і призначення об'єкта	Стан об'єкта	Ціна, тис. грн
1	Одноповерхова цегляна будівля, площа 100 м ²	Після ремонту	450
2	Одноповерхова цегляна будівля, площа 180 м ²	Без ремонту	300

Методичні вказівки для розв'язання завдання

Оцінювання нерухомості в рамках порівняльного підходу полягає в тому, що вартість оцінюваного об'єкта визначається виходячи з вартості аналогічних об'єктів на ринку. Порівняльний підхід поданий методом порівняння продажів. Цей метод є об'єктивним лише в тому випадку, коли на ринку достатньо порівнянної і достовірної інформації з недавню минулих угод.

Застосування методу порівняння продажів передбачає здійснення таких етапів:

- докладне дослідження ринку з метою одержання достовірної інформації про всі чинники, що мають відношення до об'єктів порівнянної корисності;
- визначення прийнятних одиниць порівняння і проведення аналізу за кожною одиницею;
- зіставлення оцінюваного об'єкта з обраними об'єктами порівняння з метою коригування їхніх продажних цін або виключення зі списку порівнюваних;
- приведення ряду скоригованих показників вартості порівнянних об'єктів до одного або діапазону ринкової вартості об'єкта оцінювання.

Етапи вирішення цього завдання такі.

По-перше, розраховується поправка на наявність косметичного ремонту. При цьому необхідно зіставити ціни одиниць порівняння об'єктів без косметичного ремонту і з наявністю його. Поправка на наявність косметичного ремонту розраховується у вимірюванні на 1 м² площі об'єкта.

По-друге, для визначення ймовірної вартості оцінюваного об'єкта використовується формула

$$B_{OH} = \left(\frac{B_{анал}}{S_{анал}} - \Pi_p \right) \cdot S_o, \quad (12.19)$$

де $B_{анал}$ – вартість продажу аналога, грн;

$S_{анал}$ – площа аналога, м²;

S – площа оцінюваного об'єкта, м².

Завдання 8

Оцінити ринкову вартість підприємства згідно з даними балансу на 01.03.2021 р., що має такий вигляд:

Необоротні активи (НоА):

Основні засоби:

— первинна вартість

140000 тис. грн.

— знос

35000 тис. грн.

Оборотні активи (ОА)

Запаси

12000 тис. грн.

Дебітори

18000 тис. грн.

Грошові кошти

5000 тис. грн.

Поточні зобов'язання (ПЗ)

20000 тис. грн.

Довгострокові зобов'язання (ДЗ)

30000 тис. грн.

Завдання 9

Виконати діагностику господарських засобів підприємства за вихідними даними (табл. 12.18), зробити розгорнуті висновки.

Таблиця 12.18

Вихідні дані для завдання 9

Показник	На початок року		На кінець року		Зміна		Темп зростання
	тис. грн	% до підсумку	тис. грн	% до підсумку	тис. грн	% до підсумку	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Основні засоби	20181		22007				
Нематеріальні активи	1124		910				
Оборотні кошти	18978		18674				
Разом господарських засобів							
Виторг від реалізації продукції	21456	-	27486	-		-	

Продовження табл. 12.18

1	2	3	4	5	6	7	8
Прибуток валовий	5456	-	5508	-		-	
Коефіцієнт ефективності використання засобів		-		-		-	-
Коефіцієнт оборотності господарських засобів		-		-		-	-

Завдання 10

Оцінити стан і використання необоротних активів підприємства за вихідними даними, наведеними в табл. 12.19. Після розрахунку зробити висновки, враховуючи причинно-наслідковий зв'язок.

Таблиця 12.19

Вихідні дані для завдання 10

Показник	На початок року	На кінець року	Зміна	Темп зростання, %
1	2	3	4	5
Основні засоби, тис. грн				
- первісна вартість	24587	23586		
- знос	20181	22007		
- залишкова вартість				
Нематеріальні активи, тис. грн				
- первісна вартість	1255	1414		
- знос	1124	910		
- залишкова вартість				
Разом необоротних активів, тис. грн				
- первісна вартість				
- знос				
- залишкова вартість				

Продовження табл. 12.19

1	2	3	4	5
Коефіцієнт зносу основних засобів				
Коефіцієнт придатності основних засобів				
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	21456	27486		
Прибуток валовий, тис. грн	5456	5508		
Коефіцієнт оборотності необоротних активів				

Завдання 11

Виконати діагностику складу і динаміки джерел засобів і показників фінансової стійкості підприємства за вихідними даними (табл. 12.20).

Таблиця 12.20

Вихідні дані до завдання 11

Показник	На початок року	На кінець року	Зміна	Темп зростання, %
1	2	3	4	5
Необоротні активи	77465	88675		
Разом джерел засобів, тис. грн				
Джерела власних засобів, тис. грн	545678	645745		
Позикові джерела засобів, тис. грн				
- довгострокові	487546	457878		
- короткострокові кредити і позикові засоби	224578	225487		
- кредиторська заборгованість	45787	45798		
Коефіцієнт автономії, %				
Питома вага позикових джерел, %				

Продовження табл. 12.20

1	2	3	4	5
Коефіцієнт боргу, %				
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових джерел, %				
Коефіцієнт інвестування власних ресурсів, %				
Коефіцієнт інвестування довгострокових ресурсів, %				

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Про Антимонопольний комітет України : закон України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>.
2. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: закон України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>.
3. Господарського кодексу України: закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
4. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні: закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14#Text>.
5. Андрушко О., Капустяк М. Теоретико-методологічний підхід до ідентифікації кризового стану підприємства. *Регіональна економіка*. 2005. № 4. С. 66–72.
6. Багров В. П., Багрова І. В. Економічний аналіз: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2006. 160 с.
7. Бень Т. Г., Довбня С. Б. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2002. № 6. С. 53–60.
8. Білик М. Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств. *Фінанси України*. 2005. № 3. С. 117–128.
9. Бусень Л. Діагностика в антикризовому управлінні. *Антикризисный менеджмент*. 2005. № 11. С. 14–24.
10. Бурлака О. В. Система збалансованих показників як інструмент підвищення стратегічного потенціалу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 2. С. 43–45.
11. Вишне夫斯基 А. С. Общая теория стратегирования: от парадигмы к практике использования: монография / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. Киев, 2018. 168 с.
12. Гетьман О. Економічна діагностика виробничої підсистеми як ефективний інструмент в обґрунтуванні маркетингової стратегії підприємства. *Наука молода*. 2005. № 4. С. 14–19.
13. Глушко О. О. Методологічні підходи до оцінки результативності діяльності компаній. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 3. С. 105–109.
14. Голубєва Т. С., Колос І. В. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 5. С. 66–71.
15. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. Київ: Наукова думка, 2001. 242 с.

16. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 266 с.
17. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, І. В. Токмакова та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
18. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Толстова А. В. Діагностика конкурентоспроможності підприємства та продукції: конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2010. 42 с.
19. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Толстова А. В. Діагностика майна і ринкова ціна підприємства. Управлінська діагностика: конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2010. 46 с.
20. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Толстова А. В. Діагностика виробничого потенціалу підприємства та фінансова діагностика: конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2014. 54с.
21. Дикань В. Л., Шраменко Е. В., Якименко Н. В. Економіка підприємства: учеб. пособ. Харьков: УкрДАЗТ, 2012. 170 с.
22. Економіка нерухомості: навч. посіб. / А. М. Асаул, В. І. Павлов, І. І. Пилипенко та ін. Київ: ІВЦ Держкомстату України, 2004. 350 с.
23. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 2 / редкол. С. В. Мочерний та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.
24. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. Київ, 2002. 703 с.
25. Євдокимова Н. М., Кірієнко А. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 110 с.
26. Зубенко В. О., Токмакова І. В. Вдосконалення підходів до формування методики комплексного аналізу економічного потенціалу підприємства. *Економіка і проблеми теорії та практики*: зб. наук. праць. 2009. Вип. 252. Т. 4. С. 950–954.
27. Зубенко В. О., Токмакова І. В. Економічна діагностика фінансового забезпечення підприємства в системі управління підприємством. *Економіка : проблеми теорії та практики*: зб. наук. праць. 2008. Вип. 246. Т. 1. С. 141–146.
28. Зубенко В. О., Токмакова І. В. Інтеграція екологічних показників в систему економічного аналізу підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2008. № 24. С. 137–139.
29. Зубенко В. О. Зміна парадигми забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 40. С. 160–162.
30. Зубенко В. О. Використання методів та принципів економічної діагностики при стратегічному управлінні

підприємствами залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 44. С. 224–227.

31. Зубенко В. О., Чудомех І. О. Удосконалення стратегічного управління багатoproфільним підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 48. С. 124–128.

32. Ковальчук Т. М. Діагностичний аналіз в системі управління підприємством: методологія та методика. *Економіка АПК*. 2005. № 2. С. 59–63.

33. Козинець А. С. Економічна діагностика: конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2004. 34 с.

34. Колесарь Е. Моделі діагностики банкрутства підприємств України. *Економіст*. 2002. № 10. С.60–63.

35. Корінь М. В. Розвиток інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 401 с.

36. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. Київ: Знання, 2001. 378 с.

37. Костенко Т. Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 400 с.

38. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2005. 352 с.

39. Кравчук О. Я., Кравчук П. Я. Діагностика рівня та критерії оцінки корпоративної безпеки суб'єктів господарювання. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. Луцьк, 2004. Вип. 1 (1). С. 180–187.

40. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.

41. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Методичні положення розробки стратегій за типами та цілями кадрової політики. *Економіка транспортного комплексу*. 2016. Вип. 27. С. 29–41.

42. Кунцевич В. О. Підходи до діагностики фінансового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 1. С. 68–75.

43. Кунцевич В. О. Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінки. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 7. С. 123–130.

44. Лагун М. І. Методичні прийоми проведення аналізу фінансового стану підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 5. С. 55–60.

45. Лагун М. І. Послідовність проведення комплексного аналізу фінансового стану підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2004. № 5. С. 45–51.
46. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.
47. Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения: учеб. пособ. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 684 с.
48. Мних С. В. Економічний аналіз: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 412 с.
49. Москаленко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 6. С. 180–191.
50. Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 427 с.
51. Токмакова І. В. Антикризове управління на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 31. С. 59–62.
52. Токмакова І. В. Забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2015. 403 с.
53. Токмакова І. В. Ресурсний потенціал підприємств залізничного транспорту як базис стійкого зростання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 45. С. 123–126.
54. Токмакова І. В. Розвиток ресурсно-технологічної бази підприємств залізничного транспорту на основі стратегічного партнерства. *Проблеми економіки и управления на железнодорожном транспорте*: матеріали VII Междунар. науч.-практ. конф. (Київ, 11–13 октября 2012 г.). Київ: ГЕТУТ, 2012. С. 136–137.
55. Токмакова І. В., Логінов П. Є. Роль внутрішнього аудиту в системі економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Зб. наук. праць Північно-східного наукового центру транспортної академії України Української державної академії залізничного транспорту*. 2008. Вип. 93. С. 34–37.
56. Токмакова І. В., Дудка К. В. Управління кадровою безпекою підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 48. С. 194–197.
57. Томсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

СЛОВНИК ТЕРМІНІВ

Агрегатні індекси – це загальні індекси, у яких з метою елімінування (усунення) впливу окремих чинників на індекс здійснюється фіксування інших чинників на незмінному (базовому або звітному) рівні. Такі індекси будуються за таким правилом: якісні (інтенсивні) чинники, що входять до формули, фіксуються на рівні базового періоду, кількісні – на звітному рівні.

Адекватний маркетинг – відповідні сучасним умовам, вимогам і рівню знань маркетингові дії (зусилля, процедури, заходи), що забезпечують максимально ефективний продаж об'єкта. Тривалість маркетингу має бути достатньою, щоб майно, що продається, привернуло до себе увагу адекватної кількості покупців. Період маркетингу, природно, передує даті оцінювання.

Аналіз за допомогою коефіцієнтів – розрахунок відносин між окремими фінансовими показниками діяльності підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища – оцінювання стану і перспектив розвитку найважливіших, з погляду підприємства, суб'єктів і чинників навколишнього середовища: галузі, ринків, постачальників і сукупності глобальних чинників зовнішнього середовища, на які підприємство не може безпосередньо впливати.

Аналіз кадрового потенціалу – вивчає індивідуально-психологічні, професійні, соціальні якості персоналу, має за мету виявлення резервів колективу і найбільш доцільних і дієвих керуючих чинників.

Анкетний метод – це письмове опитування працівників, причетних до якихось проблем або виробництва, з метою з'ясування питань, що цікавлять.

Антикризове управління – це тип управління, що являє собою систему методів і принципів розроблення й реалізації специфічних управлінських дій щодо прогнозування кризових ситуацій і явищ і усунення їх.

Банкрутство підприємства – нездатність підприємства в повному обсязі задовольнити вимоги кредиторів за грошовими зобов'язаннями та (або) виконувати зобов'язання по інших обов'язкових платежах.

Вартість підприємства у використанні – вартість, яка розраховується виходячи із сучасних умов використання об'єкта оцінювання і може не відповідати його найбільш ефективному використанню. Вартість у використанні (або споживча вартість) відображує цінність об'єкта оцінювання для конкретного власника з

урахуванням існуючого профілю (умов) його використання та фінансово-економічних параметрів, які мали місце в минулому та прогноуються на майбутнє. Якщо ринкова вартість визначається виходячи з принципу найкращого та найефективнішого використання об'єкта оцінювання, то споживча – виходячи з поточного використання об'єкта.

Вертикальний (структурний) аналіз – аналіз внутрішньої структури звітності, що показує відсоткове відношення впливу різних чинників на кінцевий фінансовий результат. При здійсненні такого аналізу узагальнюючий показник береться за 100 %, а кожна його складова обчислюється як питома вага (частка від 100 %).

Виробничо-господарський аналіз – оцінювання виробничого потенціалу підприємства, ефективності використання виробничих ресурсів і, як результат, ефективності основної виробничої діяльності підприємства.

Внутрішні чинники – це чинники, вплив яких на конкурентоспроможність цілком або частково залежить від самого підприємства.

Гістограма – це діаграма, яка використовується для відображення даних з таблиці частот у вигляді окремих стовпців. Кожен стовбець гістограми відображує значення частот для визначення інтервалу угруповання.

Горизонтальний аналіз – порівняння кожного показника звітності поточного періоду з попереднім періодом. Здійснюється постатейне зіставлення звітів, визначаються абсолютні та відносні відхилення конкретних фінансових показників.

Дата оцінювання майна – дата (число, місяць і рік), на яку здійснюється оцінювання майна та визначається його вартість. Як правило, це останнє число місяця, у якому проводиться оцінювання.

Дедуція – це спосіб вивчення явищ від загального до часткового, від наслідків до причин.

Діагноз (в економіці) – конкретний, визначений у часі стан об'єкта.

Евристика – сукупність спеціальних методів, що сприяють виявленню нового, раніше невідомого.

Економічна безпека підприємства – це такий стан корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективно їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного та соціального розвитку підприємства, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам).

Економічна діагностика – це аналітичне оцінювання всіх сфер діяльності підприємства з позицій досягнення максимально можливого економічного результату за рахунок оптимального та ефективного використання обмежених економічних ресурсів, спрямована на прийняття ефективних управлінських рішень.

Економічна культура – сукупність прогресивних гуманістичних матеріально-духовних досягнень людей у різних сферах соціально-економічної діяльності. Відповідно до поділу виробництва на матеріальне і духовне розрізняють такі самі типи економічної культури.

Економічні чинники конкурентоспроможності – характеризують основні економічні та споживчі властивості продукції (ціну, собівартість, рівень попиту на неї тощо) і відтворюються в показниках загальних витрат на придбання та експлуатацію продукції за весь термін її служби.

Експрес-SWOT-аналіз – вид SWOT-аналізу, що найчастіше зустрічається (через простоту проведення) і дозволяє визначити, які сильні сторони суб'єкта господарювання допоможуть боротися з погрозами (а які слабкі сторони завадять це робити) і як використовувати можливості зовнішнього середовища.

Ергономічні чинники конкурентоспроможності – характеризують властивості продукції в процесі її використання людиною (гігієнічні, антропометричні, психофізичні).

Естетичні чинники конкурентоспроможності – відображують виразність і досконалість зовнішнього вигляду продукції, особливості її сприйняття споживачами в процесі експлуатації (насиченість кольорів, дизайн, зручність у використанні).

Зведений SWOT-аналіз – вид SWOT-аналізу, що містить основні показники, які характеризують діяльність суб'єкта господарювання в поточний момент і намічають перспективи майбутнього розвитку. Тому його слід робити не «до» і не «замість», а тільки після проведення всіх інших видів стратегічного аналізу. Перевагою такої форми проведення аналізу є те, що він дозволяє в деякому наближенні дати кількісну оцінку тих чинників, які були виявлені.

Змішаний SWOT-аналіз – вид SWOT-аналізу, що поєднує в собі зведений та експрес-SWOT-аналіз. Для його проведення попередньо проводяться як мінімум основні три види стратегічного аналізу (зазвичай це STEP-аналіз, аналіз за моделлю «п'ять сил» Портера і аналіз внутрішнього середовища за однією з методик). Потім всі чинники об'єднуються в загальні таблиці, з яких формується

перехресна матриця (як в експрес-формі). Кількісне оцінювання чинників зазвичай не проводиться.

Індукція – це спосіб вивчення явищ від часткового до загального, від окремих чинників до узагальнень, від причин до наслідків.

Інвестиційна вартість підприємства – вартість, визначена з урахуванням конкретних умов, вимог і мети інвестування в об'єкт оцінювання. Інвестиційна вартість підприємства визначається конкретним інвестором на базі індивідуальних вимог та оцінок. Сферою застосування цього виду вартості є інвестиційна діяльність підприємства, підготовка та експертиза різних інвестиційних проєктів. Різниця між ринковою та інвестиційною вартістю обумовлюється різним оцінюванням ризику, дохідності та ліквідності об'єкта інвестування, різними можливостями покупців щодо організації бізнесу та інше.

Класифікаційні чинники (параметри призначення продукції) – використовуються для визначення приналежності продукції до відповідного класу за рядом ознак (видом продукції, її призначенням, змістом, новизною).

Ключові чинники успіху – це чинники, загальні для всіх компаній галузі, використання яких відкриває для організації перспективи посилення конкурентної позиції на ринку.

Конкурентне середовище – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальноринкову ситуацію.

Конкурентоспроможність продукції – комплексний показник, що характеризує ступінь її здатності задовольняти вимоги споживачів на вільному й справедливому ринку більшою мірою, ніж аналогічні товари, представлені на ринку, при збереженні або збільшенні реальних доходів виробника продукції.

Контроль – функція управління, яка є завершальним етапом будь-якої діяльності і являє собою перевірку чи постійне спостереження з метою перевірки (нагляду). Він повністю узгоджений з іншими елементами системи управління, за його допомогою можна визначити, наскільки ефективно працює кожна підсистема та підприємство в цілому. Контроль не є самоціллю, він лише коригує обрану стратегію.

Ліквідність – це спроможність підприємства сплатити свої поточні (короткострокові) зобов'язання в установлені терміни.

Підприємство ліквідне, якщо його оборотні засоби (II розділу активу) більші за його короткострокові зобов'язання (IV розділ пасиву).

Ліквідність активів – величина, обернена часу, необхідному для перетворення активів у кошти без втрати вартості. Чим менше час перетворення, тим вище його ліквідність.

Ліквідність балансу – визначається як рівень покриття зобов'язань підприємства її активами, термін перетворення яких у кошти відповідає терміну погашення зобов'язань.

Метод Дельфі – метод експертного прогнозування шляхом організації системи збору експертних оцінок, їх математико-статистичної обробки і послідовного коригування на основі результатів кожного з циклів обробки (на практиці не більше чотирьох).

Метод експертних оцінок – це спосіб прогнозування та оцінювання майбутніх результатів дій на підставі передбачень спеціалістів.

Метод «круглого столу» – метод експертного прогнозування шляхом обговорення спеціальною комісією проблем із метою узгодження поглядів і вироблення єдиної спільної думки.

Метод оцінювання – це спосіб визначення вартості об'єкта оцінювання, послідовність оцінних процедур якого дає змогу реалізувати певний методичний підхід.

Мотивація – функція управління, яка вказує на комплекс причин, які спонукають членів трудового колективу до спільних впорядкованих і узгоджених дій для досягнення поставленої перед суб'єктом господарювання мети.

Незалежне оцінювання майна – є визначенням певного виду вартості майна суб'єктом оцінної діяльності за договором із замовником. Незалежне оцінювання майна здійснюється відповідно до вимог національних стандартів з урахуванням положень визначеної Методики та міжнародних стандартів оцінювання.

Нематеріальні ресурси – це частина потенціалу підприємства, яка дозволяє отримувати економічну вигоду протягом тривалого періоду та має нематеріальну основу отримання доходів, до яких належать об'єкти промислової та інтелектуальної власності, а також інші ресурси нематеріального походження.

Неспеціалізоване майно – це майно, яке в достатній кількості вільно обертається на ринку як самостійний об'єкт типового або серійного випуску.

Нецінова конкуренція – конкуренція, яка здійснюється за допомогою покращення якості продукції та умов продажів при невідомих цінах.

Нормативно-правові (юридичні) чинники конкурентоспроможності – визначають правову захищеність продукції на ринку.

Оборотні активи – виражені в грошовій формі кошти підприємства, вкладені у виробничі запаси, незавершене виробництво, готову продукцію, витрати на освоєння нової продукції, витрати майбутніх періодів.

Організаційні чинники конкурентоспроможності – призначені для оцінювання умов здійснення платежів за придбання продукції, періодичності і терміновості поставок, термінів та умов гарантії, сервісного обслуговування тощо.

Основні фонди – це засоби праці, за допомогою яких виготовляється продукція. Вони служать тривалий термін, зберігають у процесі виробництва свою натуральну форму і переносять свою вартість на готовий продукт частинами зі зносом. Основні фонди підприємства поділяються на активні і пасивні. Активна частина основних фондів впливає на предмет праці, переміщення його у виробничому процесі і здійснення контролю над ходом виробництва; пасивна частина – на створення умов для безперебійного функціонування активної частини фондів.

Оцінювання конкурентоспроможності продукції – визначення корисності продукції (якість, ефект від використання), ціни товару, наявність гарантійного та післягарантійного обслуговування, сервісного обслуговування.

Очікуваний період реалізації майна – визначається оцінювачем. Оцінювач вважає, що для реалізації певного об'єкта за певною вартістю необхідний саме такий період експозиції на ринку.

Передавальний баланс підприємства – це баланс підприємства, складений на дату оцінювання відповідно до положень (стандартів) бухгалтерського обліку за результатами інвентаризації, у якому у випадках, визначених Методикою, зазначається переоцінена вартість необоротних активів.

Період реалізації підприємства – це період від моменту подання пропозиції до моменту здійснення угоди купівлі-продажу. Слід розрізняти поняття «очікуваний», «фіксований», «прискорений» і «розумно тривалий» період реалізації.

Планування – функція управління, що визначає перспективи розвитку економічної системи та її майбутній стан, обумовлені темпами розвитку, джерелами, обраними методами і формами виробництва для досягнення сформульованої мети у вигляді конкретних планових моделей (розрахунків) завдань і показників з установленням термінів виконання.

Платоспроможність підприємства – це наявність у підприємства коштів і їхніх еквівалентів у кількості, достатній для розрахунків за кредиторськими заборгованостями, які потребують негайного погашення.

Подібне майно – це майно, що за своїми характеристиками та (або) властивостями подібне до об'єкта оцінювання і має таку саму інвестиційну привабливість.

Порівняльний аналіз – внутрішньогосподарський аналіз зведених показників звітності за окремими видами діяльності, а також міжгосподарський аналіз показників підприємства порівняно з конкурентами або середньогалузевими показниками.

Потенціал підприємства – наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-якої діяльності.

Приєм порівняння – один з основних прийомів економічного аналізу, що дозволяє розглядати економічні показники в порівнянні, оцінювати виконання планових завдань, визначати досягнутий рівень і темпи економічного розвитку, виявляти розмір і причини розходжень у використанні ресурсів, дозволяє виявити внутрішні резерви.

Профіль – графічне зображення вибраних техніко-економічних показників продукції за певними правилами. Він використовується для оцінювання рівня конкурентоспроможності шляхом порівняння профілів конкуруючої продукції, побудованих на одному полі для оцінювання.

Рейтинговий метод діагностики підприємства – метод, заснований на порівнянні між собою і розташуванні у визначеному порядку (ранжуванні) окремих показників оцінювання результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.

Рентабельність – це показник прибутковості відносно витрачених засобів, фінансових ресурсів або виробленої продукції. Існує велика кількість коефіцієнтів рентабельності, використання яких залежить від характеру оцінювання ефективності фінансово-виробничої діяльності підприємства. Залежно від зазначеного виділяють три групи коефіцієнтів рентабельності: рентабельність інвестицій (капіталу); рентабельність продажів; рентабельність виробництва.

Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність ресурсів, що є в розпорядженні підприємства, а також спроможність працівників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва товарів (послуг) та отримання максимального прибутку. Він характеризує не весь запас конкретного ресурсу, а ту його

частину, яка залучена у виробництво з урахуванням економічної доцільності та досягнень науково-технічного прогресу, і включає не тільки сформовану систему ресурсів, а й нові альтернативні ресурси та їхні джерела.

Ринкова вартість підприємства – це вартість, за яку можливе відчуження об'єкта оцінювання на ринку подібного майна на дату оцінювання за угодою, укладеною між покупцем і продавцем, після проведення відповідного (адекватного) маркетингу за умови, що кожна зі сторін діяла із знанням справи, розсудливо і без примусу.

Ринкові загрози – події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство. Приклади ринкових загроз: вихід на ринок нових конкурентів, зростання податків, зміна смаків покупців, зниження народжуваності й т. ін.

Ринкові можливості – це сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваг. Як приклад ринкових можливостей можна навести погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту, появу нових технологій виробництва продукції, зростання рівня доходів населення і т. ін. Слід зазначити, що можливостями, з погляду SWOT-аналізу, є не всі можливості, які існують на ринку, а тільки ті, які можна використовувати.

СВОТ-аналіз (SWOT-аналіз) – це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що впливають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища): сильні сторони (Strengths) – переваги підприємства; слабкі сторони (Weaknesses) – недоліки підприємства; можливості (Opportunities) – чинники зовнішнього середовища, використання яких створить переваги підприємства на ринку; загрози (Threats) – чинники, які можуть потенційно погіршити положення підприємства на ринку.

Сильні сторони підприємства – те, у чому підприємство досягло успіху, або якась особливість, що надає додаткові можливості. Сила може полягати в наявному досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології і сучасного устаткування, високій кваліфікації персоналу, високій якості продукції, що випускається, популярності торгової марки і т. ін.

Синектика – комплексний метод стимулювання творчої діяльності, що використовує прийоми та принципи як «мозкового штурму», так і методу аналогій та асоціацій.

Сіткове планування – метод, заснований на використанні сіткових графіків. Сітковий графік являє собою ланцюг робіт і подій, що відображує їхню технологічну послідовність і зв'язок.

Спеціалізоване майно – це майно, що, як правило, не буває самостійним об'єктом продажу на ринку і має найбільшу корисність і цінність тільки у складі цілісного майнового комплексу.

Спеціальна вартість підприємства – сума ринкової вартості та надбавки до неї, яка формується за наявності нетипової мотивації чи особливої заінтересованості потенційного покупця (користувача) в об'єкті оцінювання.

Стандартизоване оцінювання майна – являє собою оцінювання, здійснюване самостійно державними органами приватизації (органами, уповноваженими управляти державним майном) з використанням стандартної методики і стандартного набору вихідних даних.

Стратегічний аналіз підприємства – це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довгостроковій перспективі.

Стратегічний чинник конкурентоспроможності підприємства – це компонент зовнішнього або внутрішнього його середовища, за яким воно може випереджати конкуруючі підприємства після виконання в перспективі конкретних умов, які визначають перевагу аналізованого чинника підприємства порівняно з конкурентами.

Сукупна вартість цілісного майнового комплексу – сума вартості активів підприємства, відображених у його передавальному балансі.

Тактичний чинник конкурентоспроможності підприємства – це компонент зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, за яким воно випереджає або випереджатиме в найближчий період (не більше одного року) підприємства-конкуренти.

Техніко-технологічні чинники конкурентоспроможності – визначають конструктивні властивості продукції і регламентуються технологічними стандартами випуску продукції, які відповідають стандартам і нормам, діючим у країні та поза її межами.

Трендовий аналіз – порівняння показників поточного та попередніх періодів з визначенням тренду як тенденції їхньої динаміки розвитку, позбавленої впливу індивідуальних особливостей порівнюваних періодів.

Трудові ресурси – це сукупність фізичних осіб, які перебувають з підприємством як з юридичною особою у відносинах, що регулюються актами законодавства про трудову діяльність, і

утворюють трудовий колектив працівників з визначеною структурою відповідно до структури виробництва, форми власності її, організаційного устрою конкретного підприємства.

Управлінська діагностика – це дослідницька діяльність, яка спрямована на встановлення, аналіз і оцінювання проблем підвищення ефективності та розвитку системи менеджменту підприємства, а також виявлення головних напрямів їх рішень. Оцінюється структура управління підприємством, якість управлінських рішень, діагностика зв'язків підприємства з зовнішнім середовищем.

Факторний аналіз – метод діагностики, заснований на багатомірному статистичному дослідженні ряду чинників, що мають як негативний, так і позитивний вплив на результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Ґрунтується на багатомірному статистичному дослідженні ряду чинників, що мають як негативний, так і позитивний вплив на результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Фінансова діяльність підприємства – діяльність, спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, виконання платіжної дисципліни, здійснення ефективної кредитної політики, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування підприємства.

Фінансові ресурси – це кошти, які формуються в разі утворення підприємства і поповнюються в результаті господарської діяльності за рахунок продажу продукції, виконання робіт і надання послуг, а також шляхом залучення зовнішніх джерел фінансування.

Фінансово-економічний аналіз – характеризує фінансові результати, фінансовий стан і ефективність діяльності підприємства і є базою для формування його фінансової політики.

Цінова конкуренція – конкуренція, яка здійснюється за допомогою зменшення цін.

Чиста вартість цілісного майнового комплексу – сукупна вартість цілісного майнового комплексу, зменшена на суму зобов'язань.

Додаток

Значення вагомості кількісних і якісних показників конкурентоспроможності продукції на ринку

Таблиця Д.1

Варіант	Вагомість товарних атрибутів для оцінювання продукції споживачем														
	Ціна споживання	Ціна експлуатації	Якість продукції	Якість продукції				Експлуатаційні характеристики		Технічні характеристики					
				Імідж продукції	Дизайн	Експлуатаційні характеристики	Технічні характеристики	Режим роботи	Гарантійний термін	Робочий простір	Навантаження	Потужність	Викід шкідливих речовин		
1	0,35	0,25	0,40	0,35	0,30	0,20	0,15	0,30	0,70	0,30	0,30	0,30	0,20	0,20	0,20
2	0,30	0,20	0,50	0,10	0,10	0,70	0,10	0,25	0,75	0,10	0,20	0,20	0,30	0,40	0,40
3	0,25	0,40	0,35	0,20	0,10	0,55	0,15	0,15	0,85	0,70	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
4	0,28	0,12	0,60	0,10	0,05	0,75	0,10	0,12	0,88	0,50	0,25	0,25	0,15	0,10	0,10
5	0,32	0,28	0,40	0,05	0,05	0,50	0,40	0,70	0,30	0,10	0,20	0,20	0,30	0,40	0,40
6	0,32	0,28	0,40	0,35	0,30	0,20	0,15	0,12	0,88	0,50	0,20	0,20	0,30	0,40	0,40
7	0,35	0,25	0,40	0,10	0,10	0,70	0,10	0,15	0,85	0,70	0,25	0,25	0,15	0,10	0,10
8	0,30	0,20	0,50	0,20	0,10	0,55	0,10	0,12	0,88	0,30	0,30	0,30	0,20	0,20	0,20
9	0,25	0,40	0,35	0,10	0,05	0,75	0,10	0,70	0,30	0,70	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
10	0,28	0,12	0,60	0,05	0,05	0,50	0,40	0,30	0,70	0,10	0,20	0,20	0,30	0,40	0,40

Підручник

Дикань Володимир Леонідович,
Токмакова Ірина Василівна,
Овчиннікова Вікторія Олексіївна
та ін.

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА

Відповідальний за випуск **Дикань В. Л.**

Редактор **Ібрагімова Н. В.**

Підписано до друку 24.06.21 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк. арк. 14,5. Тираж 100. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет
залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.