

Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра підприємництва і маркетингу

Тетяна Сак

Бізнес-діагностика

Курс лекцій

Луцьк
2021

УДК 65.012.12 (075.8):657.62

С - 82

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол №3 від 22.11.2022 р.).

Рецензенти:

Павлова О.М. – д.е.н., професор, зав. кафедри економіки та природокористування, ВНУ імені Лесі Українки;

Баула О.В. – к.е.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Луцький НТУ.

Сак Т.В.

С-82 **Бізнес-діагностика:** курс лекцій для магістрів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітньої програми «Економіка підприємства». Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2021. 86 с.

Анотація: Курс лекцій призначено для формування у студентів системи знань про закономірності економічної діагностики підприємства в сучасних умовах господарювання. Навчальна дисципліна «Бізнес-діагностика» є складовою навчального плану циклу вибіркових дисциплін. Видання містить теоретичні питання з дисципліни «Бізнес-діагностика», основну та додаткову рекомендовану літературу; охоплює змістові модулі «Діагностика, як інструмент забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства у конкурентному середовищі», «Діагностика потенціалу підприємства та оцінка його стану».

Рекомендовано студентам 2 курсу денної та заочної форм навчання галузі знань 07 «Управління і адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітньо-професійної програми «Економіка підприємства» освітнього рівня «магістр».

УДК 65.012.12 (075.8):657.62

© Сак Т.В., 2021

©Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2021

ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1. Предмет і завдання дисципліни «Бізнес-діагностика»	7
Тема 2. Діагностика конкурентного середовища підприємства	8
Тема 3. Оцінювання стратегічного протистояння підприємств-конкурентів	13
Тема 4. Діагностика конкурентоспроможності підприємства	17
Тема 5. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства	25
Тема 6. Діагностика майна і ринкова ціна підприємства	30
Тема 7. Управлінська діагностика	36
Тема 8. Діагностика виробничого потенціалу підприємства	42
Тема 9. Фінансова діагностика	50
Тема 10. Діагностика економічної безпеки підприємства	58
Тема 11. Діагностика економічної культури підприємства	68
Список використаної літератури	83

ВСТУП

Динамічне середовище сучасного бізнесу вимагає від підприємства швидких, адекватних та раціональних дій. Прийняття будь-яких управлінських рішень має базуватися на результатах аналізу середовища діяльності підприємства, який повинен передбачати комплексну діагностику чинників макро- і мікрооточення, всіх сфер діяльності суб'єкта господарювання з позицій максимізації економічного результату від використання обмежених ресурсів. Саме предметом вивчення дисципліни «Бізнес-діагностика» для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», освітньо-професійної програми «Економіка підприємства» є управлінські процеси, що мають на меті кількісну та якісну характеристику середовища функціонування бізнесу, стану підприємства та ефективності його діяльності.

Дисципліна «Бізнес-діагностика» актуальна і її роль визначається в забезпеченні фундаментальної підготовки фахівців з економіки підприємства, формуванні системи знань з теоретичних та практичних аспектів використання методичного апарату та інструментарію для визначення поточного та перспективного стану підприємства в ринковому середовищі та опрацювання комплексу заходів, спрямованих на удосконалення діяльності.

Дисципліна «Бізнес-діагностика» належить до переліку вибіркових навчальних дисциплін і спрямована на ознайомлення з теоретичними засадами, інструментарієм та методами діагностики підприємства.

Метою дисципліни «Бізнес-діагностика» є формування у студентів теоретичних знань і практичних навиків з визначення об'єктивного стану обраних параметрів у діяльності підприємства щодо відповідності поставленим цілям і завданням, вивчення відхилень від нормального стану об'єкта діагностування, причин цих відхилень, тривалості їх протікання, їх інтерпретація для формування висновків і рекомендацій.

Курс лекцій навчальної дисципліни «Бізнес-діагностика» складено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки магістрів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітньої програми «Економіка підприємства». Програма курсу складається з таких змістових модулів: «Діагностика, як інструмент забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства у конкурентному середовищі», «Діагностика потенціалу підприємства та оцінка його стану».

Результати навчання (компетентності).

Загальні компетенції.

Здатність до фундаментального аналізу та синтезу на основі логічних аргументів та перевірених фактів. Вміння виявляти, аналізувати і структурувати проблеми підприємства і розробляти рішення (ЗК-1).

Здатність працювати з інформацією, у тому числі, в глобальних комп'ютерних мережах. Уміння знаходити та аналізувати інформацію з різних джерел. Уміння будувати комунікаційну мережу для обміну інформацією (ЗК-4).

Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні: аналітичні дослідження стану підприємства, біржі, процесів на зовнішніх фондовому, фінансовому ринках (ЗК-10).

Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел: застосування комп'ютерних технологій аналізу, використання методу експертних оцінок тощо (ЗК-11).

Здатність виявляти, ставити та вирішувати економічні проблеми: розробка заходів з покращення фінансово-економічного стану підприємства, підвищення ефективності роботи підприємницької, торговельної організації (ЗК-12).

Фахові компетенції

Здатність проводити оцінювання продукції, товарів і послуг в підприємницькій, торговельній та/або біржовій діяльності(ФК-2).

Здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності(ФК-4).

Здатність обирати і використовувати загальнонаукові та спеціальні методи для проведення прикладних досліджень у сфері підприємницької, торговельної та/або біржової діяльності(ФК-7).

Здатність оцінювати рівень економічної безпеки підприємства, підприємницької структури, торговельної організації (ФК-9).

Здатність досліджувати динаміку зміни ринкової кон'юнктури й узагальнювати розвиток ситуацій. Здатність обґрунтовувати економічні результати діяльності підприємства (ФК-12).

Здатність оптимізувати зміст прогнозів і планів, склад показників та методів їх обчислення. Здатність проектувати та удосконалювати систему планування і контролю діяльності підприємства (ФК-14).

Здатність аналізувати існуючі і передбачати майбутні економічні процеси в підприємницькій, торговельній та біржовій сфері (ФК-16).

Здатність аналізувати позитивні і негативні риси діяльності певних фірм щодо випуску товарів та послуг.

Програмні результати навчання

Вміти здійснювати теоретичні і прикладні дослідження у сфері підприємницької, торговельної та біржової діяльності з використанням сучасних методів і технологій (ПРН 1).

Визначати, аналізувати проблеми підприємництва, торгівлі і біржової діяльності та розробляти заходи щодо їх вирішення (ПРН 6).

Оцінювати за різними параметрами продукцію, товари, послуги, а також процеси, що відбуваються в підприємницьких, торговельних і біржових структурах, та робити відповідні висновки для прийняття управлінських рішень (ПРН 8).

Використовувати навички прийняття оптимальних рішень, що забезпечують зростання прибутку та капіталу, стабілізацію діяльності підприємства, застосування інструментів антикризового управління підприємством, підвищення добробуту його працівників і власників (ПРН 18).

Уміння орієнтуватися на ринку серед конкурентів, визначати джерела і фактори досягнення глобальної конкурентоспроможності з використанням методології аналізу конкурентних переваг різних об'єктів (ПРН 23).

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

знати:

- методи оцінки економічного становища підприємства;
- прийоми оцінки економічного становища підприємства;
- способи оцінки економічного становища підприємства.

вміти:

– застосувати методичний апарат та інструментарій економічної діагностики в практичній діяльності при аналізі різних аспектів діяльності підприємства та ринкового середовища, що його оточує.

ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ «ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

Економічна діагностика – це аналітична оцінка 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.

Зважаючи на зазначене, предметом економічної діагностики є господарська діяльність підприємств, кінцеві результати господарювання, які складаються під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів, що перебувають в єдності і взаємозв'язку. Ці фактори групуються на:

- екстенсивні (за рахунок зміни обсягу капіталовкладень, вартості основних засобів, матеріальних цінностей, чисельності працюючих);
- 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.

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.

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

1. Він повинен бути автентичним, тобто заснованим на першоджерелах, на достовірній інформації.

2. Об'єктивність процесу. Перед тим, як почати процес діагностування, його учасникам необхідно виробити процедуру оцінки і скласти програму дослідження об'єкта.

3. Точність – ціль, завдання і відповідність вимогам пропонованим до процесу діагностування тісно пов'язані з процесами планування, організації і контролю.

Завданнями діагностики діяльності підприємства, на нашу думку, перш за все є:

- ідентифікація реального стану аналізованого об'єкта;
- дослідження складу і властивостей об'єкта, його порівняння з відомими чи аналоговими базовими характеристиками, нормативними величинами;
- виявлення змін у стані об'єкта в просторово-тимчасовому розрізі;
- встановлення основних факторів, що викликала зміни в стані об'єкта, і облік їхнього впливу;
- прогнозування основних тенденцій.

Існує велике розмаїття *різновидів економічної діагностики*, які на сьогодні класифікуються за багатьма ознаками.

Різновиди економічної діагностики

Класифікаційна ознака	Різновиди	
1. Рівень діагностованого об'єкта	- Глобальна - Макродіагностика	- Мікродіагностика
2. Часовий діапазон дослідження	- Стратегічна - Оперативна (поточна)	- Ретроспективна (перспективна)
3. Періодичність проведення	- Періодична - Неперіодична (разова)	- Моніторинг
4. Тематика й осяжність проблеми	- Комплексна	- Тематична - Системна
5. Цільова спрямованість	- Загальносистемна	- Елементарна
6. Суб'єкти здійснення	- Внутрішня	- Зовнішня
7. Форма діагностичних результатів	- Кількісна	- Якісна
8. Характер	- Динамічна	- Статична
9. Спрямованість здійснення	- Внутрішня	- Порівняльна

ТЕМА 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

- 2.1. Основні складові конкурентного середовища
- 2.2. Оцінка інтенсивності конкуренції
- 2.3. Аналіз галузі і конкурентного середовища
- 2.4. Аналіз впливу постачальників
- 2.5. Аналіз впливу на підприємство покупців

2.1. Основні складові конкурентного середовища

Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток конкурентного середовища - сукупності зовнішніх стосовно конкретного підприємства факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. У той же час конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя.

Модель п'яти сил конкуренції Портера (1980 р.) є найбільш розповсюдженим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку.

Згідно класичної моделі *конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил*, як:

- ✓ суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- ✓ конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей, і що є гідними заміниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною;
- ✓ загроза входу в галузь нових конкурентів;
- ✓ економічні можливості та торгівельні спроможності постачальників;
- ✓ економічні можливості та купівельні спроможності покупців.

П'ять чинників конкуренції відбивають той факт, що конкуренція в галузі не зводиться лише до гри між підприємствами, що вже закріпилися на ринку. Покупці, постачальники, товари - замітники та претенденти на вхід до галузі — це

"конкуренти" підприємствана певному ринку, що відіграють різну роль залежно від обставин.

2.2. Оцінка інтенсивності конкуренції

Однією з найважливіших характеристик активності конкурентного середовища підприємства є *інтенсивність конкуренції* - ступінь протидії конкурентів в боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші. Інтенсивність конкуренції проявляється в тому, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби, зокрема більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару, більш високий рівень обслуговування споживачів, випуск нових товарів тощо. Конкуренція в галузі вважається інтенсивною, якщо дії фірм-конкурентів знижують середній прибуток в галузі, прийнятною — якщо більшість фірм одержують цілком помірний прибуток, і слабкою, якщо велика частина компаній галузі може одержувати прибуток вище за середній, інвестуючи лише виробництво.

Інтенсивна конкуренція - результат структурних факторів, що взаємодіють один із одним (табл. 2.4).

Виділяють три агрегованих фактори, які визначають інтенсивність конкуренції, а саме:

- ✓ характер розподілу ринкових часток між конкурентами;
- ✓ темпи зростання ринку;
- ✓ рентабельність ринку.

Ринкова частка фірми відображає найбільш важливі результати конкурентної боротьби, фіксуючи ступінь домінування фірми на ринку, її можливості впливати на і структуру попиту та пропозиції, ціни і динаміку ринку в цілому.

Частка ринку може бути розрахована різними способами:

- ✓ частка ринку за обсягом (відношення кількості проданих виробів до сумарного обсягу продажів на базовому ринку);
- ✓ частка ринку у вартісному виразі, що визначається на основі виручки; частка ринку, що розраховується не щодо всього базового ринку, а відносно продажів в сегментах (сегменті);
- ✓ частка ринку, що обслуговується завжди більше, ніж частка ринку в цілому;
- ✓ відносна частка ринку (відношення обсягів продажів фірми до продажів конкурентів (наприклад, якщо фірма утримує 30 % ринку, то її частка відносно конкурентів рівна $30:70 = 0,43$, або 43 %));
- ✓ частка ринку відносно лідера, що визначається порівнянням із найбільшим конкурентом (якщо конкурент утримує 20 % ринку, то частка ринку тієї ж фірми відносно найбільшого конкурента складає $30 : 20 = 1,5$).

2.3. Аналіз галузі і конкурентного середовища

Конкурентне середовище підприємства - це суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) і їх дії із забезпечення власних інтересів, у результаті чого формуються певні умови діяльності підприємства. У кожній галузі формується власне конкурентне середовище. Аналіз галузі і конкурентного середовища в ній необхідно проводити в певній послідовності. Етапи аналізу галузі:

1. Відбір і розрахунок основних економічних показників (параметрів), які

- найбільш повно характеризують галузь
2. Визначення конкурентних сил, що діють у галузі, і їх 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 у галузі.
 5. Прогнозування найбільш імовірних кроків стратегічних конкурентів.
 6. Визначення ключових факторів успіху підприємства (КФУ) у конкурентній боротьбі.
 7. Прийняття остаточного рішення щодо прибутковості і привабливості галузі (заключний етап).

2.4. Аналіз впливу постачальників

Вплив постачальників на підприємство досить суттєвий. Ціна, якість їх продукції, умови постачання, дисципліна поставок, експлуатаційні витрати безпосередньо позначаються на собівартості, а отже, і на прибутках підприємства, на його конкурентоспроможності.

Розрізняють постачальників: сировини, матеріалів, основних засобів, енергетичних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів і послуг.

Найбільш загальні критерії оцінки впливу постачальників такі:

1. Техніко-технологічний рівень продукції.
2. Сприятливе поєднання параметрів ціна-якість.
3. Зручність і дешевизна поставок (географія).
4. Висока конкурентостійкість постачальника.
5. Низька ймовірність тиску, погіршення умов, обсягів і якості поставок.
6. Характеристика особливостей продукції, що поставляється (ліквідність, універсальність, дефіцитність, замінність тощо).
7. Можливість удосконалення продукції, що поставляється, відповідно до стратегічних змін на підприємстві.
8. Оцінка рівня конкуренції за ресурсами (кількість підприємств, що використовуватимуть аналогічні види ресурсів).
9. Відсутність значної залежності від постачальника (розміщення замовлень у кількох постачальників, оцінка мобільності переходу на інші ресурси).
10. Можливості використання ресурсів-замінників і наявність підприємств, що зможуть їх виробляти.
11. Оцінка вартості витрат на можливу зміну постачальника.
12. Оцінка можливості інтеграції з постачальниками за окремими видами продукції.

Показники оцінки розподілу ринкових часток між конкурентами та рівня інтенсивності конкуренції

Показник	Характеристика показника
Індекс концентрації (CR_i)	$CR_i = \sum_{i=1}^n q_i, \quad (2.2)$ <p>де CR_i — індекс концентрації певної кількості (n) підприємств, %; q_i — частка продажу i-го підприємства, %</p> <p>Значення CR_3 для трьох найбільших підприємств означає: $CR_3 < 45\%$ - ринок концентрований; $45\% < CR_3 < 70\%$ - ринок помірно концентрований; $CR_3 > 70\%$ - ринок висококонцентрований.</p>
Чотирьох частковий показник концентрації (CR_4)	$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, \quad (2.3)$ <p>де OP - загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту, тис. грн.; OP_i - обсяг реалізації i- того підприємства, тис. грн.; $OP_1 = \max\{OP_1\}$ для всіх $i=1 \dots n$; $OP_2 = \max\{OP_2\}$ для всіх $i=1 \dots (n-1)$; $OP_3 = \max\{OP_1, OP_2\}$ для всіх $i=1 \dots (n-2)$; $OP_4 = \max\{OP_1, OP_2, OP_3\}$ для всіх $i=1 \dots (n-3)$; n — загальна кількість підприємств, які реалізують максимальні обсяги продукції у загальній кількості реалізації продукції на даному ринку.</p> <p>Показник являє собою загальну частку 4-х перших підприємств ринку, що реалізують максимальний обсяг продукції в загальному обсязі реалізації продукції на даному ринку. Дозволяє оцінити ступінь монополізації ринку та є величиною, оберненою до інтенсивності конкуренції. Суттєвий недолік показника - нечутливість до різних варіантів розподілу часток між конкурентами. Наприклад, CR_4 буде однаковим і буде дорівнювати 0,8 у двох різних ситуаціях: 1) одне підприємство контролює 77% ринку, а інші три по 1-му %; 2) чотири рівно потужні підприємства володіють по 20% ринку</p>
Індекс Херфіндаля—Хіршмана (I_{HH})	$I_{HH} = \sum_{i=1}^m q_i^2, \quad (2.7)$ <p>де I_{HH} — індекс Херфіндаля — Хіршмана, коеф.; q_i - частка продажу кожного з m підприємств галузі, $i = 1, \dots, m$.</p> <p>Для модифікованого індексу суми квадратів часток розраховуються лише для перших 50 найбільших підприємств, які працюють на ринку, що аналізується. Якщо його значення перевищує 0,18, йдеться про низьку інтенсивність конкуренції та про високу концентрацію ринку, що вимагає втручання держави для нормалізації ситуації на ринку. Проте, I_{HH} не враховує ранги підприємств за ринковими частками.</p>

2.5. Аналіз впливу на підприємство покупців

Умовою існування підприємства є відшкодування затрат і отримання прибутку. А це можливе лише у випадку, коли споживач, задовольняючи свої потреби, пред'являє попит на продукцію підприємства. Тому центральним завданням оцінки впливу покупців є визначення попиту на продукцію підприємства в даний час і на перспективу.

Аналіз потреб споживачів, а отже, і попиту здійснюють у такій логічній послідовності:

1. проводять сегментацію ринку і визначають найбільш цікаві для підприємства сегменти;
2. вивчають мотивацію поведінки покупців на даних сегментах ринку;
3. ведуть пошук потреб споживачів, які ще не задовольнили.

Сегментація означає поділ ринку на певні групи покупців зі схожими параметрами (доходи, вік, звички, географічне положення, переваги тощо), які потребують специфічних товарів і для яких необхідні такі самі специфічні маркетингові програми. Кожну з таких груп, як цільовий ринок, може вибрати підприємство.

Критерії сегментації ринків споживчих товарів: а) демографічні (вік, стать, сім'я та її життєвий цикл тощо); б) соціально-економічні (соціальний стан, освіта, професія, доходи); в) географічне положення (країна, регіон, рівень урбанізації); г) поведінкові характеристики (поведінка споживачів групи, ставлення до продукту, потреба, що ним задовольняється, стиль життя тощо).

Критерії сегментації ринків промислових товарів: а) розміщення (дислокація); б) їх розміри; в) інтенсивність і регулярність споживання; г) технологічний рівень тощо.

При виборі цільового сегмента підприємство враховує обмежувальні фактори: а) ресурсні можливості; б) стадію життєвого циклу товару; в) однорідність товару та ринку.

Провівши сегментацію ринку, підприємство вибирає цільові сегменти, зважаючи на три альтернативи:

Диференційований маркетинг - виробництво кількох різновидів продукту, кожний з яких спрямований на конкретний ринковий сегмент.

Недиференційований маркетинг - масове виробництво одного продукту (сегментація ігнорується).

Концентрований маркетинг - спеціалізація на виробництві високоякісних дорогих продуктів для одного ринкового сегмента.

Мотивація поведінки покупців. Вивчення мотивації прийняття рішень споживачами проводять після сегментації за кожним сегментом. Знання мотивації поведінки покупців дає змогу оцінити наявні можливості для їх задоволення в тому чи іншому сегменті. Наявність кращих, ніж у інших покупців можливостей для реалізації мотивів споживання, може забезпечити стійку конкурентну перевагу.

Виявлення потреб споживачів, які ще не задоволені. До такої категорії потреб відносять такі з них, що не задовольняються пропозицією товарів, які є на ринку. Наявність незадоволеного попиту - це можливість підприємства легко

вийти на ринок або захопити ще один його сегмент.

Крім названих головних напрямів вивчення впливу споживачів (попиту), існує й ряд інших: а) кількість і концентрація споживачів; б) їх купівельна спроможність; в) готовність споживачів до використання даної продукції; г) оцінка системи формування попиту та стимулювання збуту; д) визначення ставлення покупців до якості обслуговування купленого товару; е) дослідження попиту (визначення його еластичності за ціною, визначення характеру попиту - первинний чи вторинний, стійкий чи нестійкий тощо).

ТЕМА 3. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОТИСТОЯННЯ ПІДПРИЄМСТВ-КОНКУРЕНТІВ

3.1. Визначення пріоритетних конкурентів на ринку

3.2. Підходи до аналізу конкурентів

3.3. Карта стратегічних груп як інструмент аналізу внутрішньогалузевої конкуренції

3.4. Застосування SWOT-аналізу в діагностиці протистояння підприємств-конкурентів на досліджуваному ринку

3.1. Визначення пріоритетних конкурентів на ринку

Залежно від своєї ролі в конкурентній боротьбі всі підприємства можна віднести до однієї з чотирьох груп: ринковий лідер, ринковий претендент, послідовник і організація, яка знайшла ринкову нішу.

Ринковий лідер — підприємство з найбільшою ринковою часткою в галузі.

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

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

Організації, що діють у ринковій ніші, обслуговують маленькі ринкові сегменти, які інші підприємства-конкуренти або не помітили, або не взяли до уваги. Ключові фактори успіху у ринковій ніші — високий рівень спеціалізації щодо ринку, споживачів, продуктів, інших аспектів маркетингової діяльності.

3.2. Підходи до аналізу конкурентів

Розглянемо підходи до аналізу конкурентів. Для чіткого аналізу і отримання високих результатів принципово важливим є вільний вибір об'єктивної бази аналізу.

Структуру аналізу діяльності конкурентів, запропонованого Азоєвим Г.Л

1. Діагностика цілей та намірів конкурентів.
2. Аналіз ринкової частки конкурента
3. Вивчення прийомів і методів реалізації товарної політики проходить у декілька етапів
 - Визначення відношення споживача до товарів конкурента
 - Аналіз зовнішніх ознак, що передують появі нового конкуруючого товару
 - Співставлення комерційних характеристик конкуруючих товарів
 - Облік особливостей позиціонування конкуруючих товарів
 - Моніторинг процесу реалізації конкуруючих товарів
4. Дослідження динаміки цін конкурентів.
5. Аналіз організації збутової мережі конкурентів і засобів стимулювання реалізації.
6. Оцінка фінансової стабільності конкурентів є узагальнюючим елементом аналізу. Для уточнення попередніх висновків необхідно розрахувати і проаналізувати значення деяких ключових фінансових показників. Дані для їх розрахунку можна одержати з річних звітів підприємств, що знаходяться у відкритому доступі в мережі Інтернет, опубліковані в пресі, звітів діяльності податкових служб тощо.
7. Побудова конкурентної карти, яка допомагає класифікувати конкурентів, виявити основні тенденції зміни їх позицій на ринку.

3.3. Карта стратегічних груп як інструмент аналізу внутрішньогалузевої конкуренції

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

Аналіз стратегічних груп виконується за допомогою так званих «карт стратегічних груп галузі» в такій послідовності (рис.1):

1. Обирають найсуттєвіші характеристики продуктів або підприємств галузі (згідно з метою аналізу). Виокремлюють дві з них.
2. Складають матрицю-карту з цими двома характеристиками. Важливо, щоб вони не корелювали одна з одною.
3. Розраховують обрані характеристики за продуктом або підприємством, після чого продукти або підприємства розміщують на «карті».

Карта стратегічних груп— схематичне зображення на двовимірній площині структури галузі у розрізі груп підприємств–конкурентів, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних конкурентних переваг і однаковими методами, здійснюючи аналогічні стратегії з використанням аналогічних ресурсів.

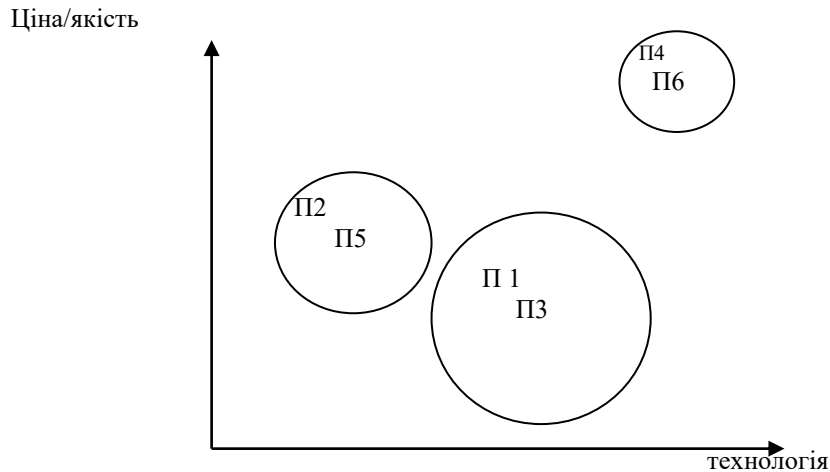


Рис. 3.1 Карта стратегічних груп галузі

Аналіз найближчих конкурентів зводиться до аналізу сьогоденної політики і потенційних кроків найближчих конкурентів. Правильно оцінені дії конкурентів дають підприємству можливість підготуватися до них, використовувати нові можливості, що відкриваються, адже наміри найближчих конкурентів можуть вимагати від підприємства підготовки до захисту власних позицій або розробки плану активних наступальних дій.

Не можна абсолютно точно передбачити майбутні дії конкурентів, але можна наблизитися до розуміння їх підходів.

3.4. Застосування SWOT-аналізу в діагностиці протистояння підприємств-конкурентів на досліджуваному ринку

Діагностику протистояння підприємств-конкурентів можна здійснити за допомогою формату *SWOT-аналізу*, відповідно до якого уся безліч факторів впливу на діяльність підприємства групується в чотири блоки:

S (Strengths) - сильні сторони діяльності підприємства;

W (Weaknesses) - слабкі сторони діяльності підприємства;

O (Opportunities) - можливості поліпшення стану підприємства;

T (Threats) - загрози, з якими може зіштовхнутися підприємство на шляху поліпшення своєї діяльності.

У рамках кожної групи необхідно сформулювати не більше десяти лаконічних тверджень – висновків за результатами діагностики. Ці твердження повинні бути пов'язані з будь-якими показниками чи властивостями підприємства. Наприклад, «за поточний період погіршилися показники оборотності, про що свідчить збільшення тривалості фінансового циклу», чи «показники маржинального прибутку стабільні». Важливо розрізняти сфери відповідальності визначених вище груп. Перші два блоки *S* і *W* «відповідають» за поточний стан підприємства, у той час як два інші - *O* і *T* - пов'язані з прогнозом стану підприємства на найближчу перспективу.

Можливості і загрози навколишнього середовища представлені культурними, демографічними, соціально-економічними, політико-правовими,

технологічними, суспільними (постачальники, дистриб'ютори, замовники, працівники підприємства, конкуренти) факторами.

Сильні і слабкі сторони підприємства полягають у вимогах до капіталу, можливостей менеджерів, рентабельності, потужності, завантаження, вертикальної інтеграції, продуктивності, технічної компетентності, нововведень, позиції на ринку тощо.

Розуміння загроз і можливостей у навколишньому середовищі підприємства є ефективним способом розроблення плану для досягнення конкурентної переваги. Отже, загрози і можливості формують оточення підприємства, яке змушене шукати шляхи їх поєднання, уникаючи при цьому загроз з боку навколишнього середовища і демонстрації власних слабостей.

Ситуаційний аналіз (чи «SWOT-аналіз») здійснюється як для підприємства в цілому, так і для окремих видів його бізнес-діяльності. Його результати використовуються при розробленні стратегічних планів і планів маркетингу для досягнення підприємством бажаної конкурентної позиції на відповідному ринку.

Аналіз сильних і слабких сторін характеризує дослідження внутрішнього середовища організації. Внутрішнє середовище має небагато складових, кожна з яких включає набір ключових процесів і елементів організації (видів бізнесу), стан яких у сукупності визначають потенціал і можливості, які має організація.

Для побудови матриці SWOT-аналізу необхідно провести такі етапи.

1. Визначити складові внутрішнього середовища, їх ефективність та важливість. Внутрішнє середовище включає маркетингову, фінансову, виробничу і кадрово-організаційну складові, кожна з яких має свою структуру. У таблиці 2.1 наводиться приклад можливої форми для аналізу сильних і слабких сторін організації. Ця форма може бути розширена і включати такі складові внутрішнього середовища, як науково-дослідні розробки, імідж підприємства та ін.

2. Розглянути основні фактори, що доцільно враховувати в SWOT-аналізі

3. Аналіз сполучення сильних і слабких сторін підприємства із загрозами і можливостями, що генеруються зовнішнім середовищем. Оцінка виконується 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.

Для успішного застосування методології SWOT важливо вміти не лише розкрити загрози і можливості, але і спробувати оцінити їх з погляду того, наскільки важливим для підприємства є їх урахування у стратегії ринкової поведінки.

4. Провести позиціонування можливостей та загроз

5. Побудувати матрицю SWOT.

Матриця SWOT встановлює зв'язок між сильними та слабкими сторонами та можливостями і загрозами (рис. 2.3).

Ліворуч виділяються два розділи (сильні і слабкі сторони), у які відповідно вносяться усі виявлені на першому етапі аналізу сильні і слабкі сторони підприємства. Праворуч також виділяються два розділи (можливості і загрози), у які вносяться усі виявлені можливості і загрози.

На перетині розділів утворюються чотири поля: «СІМ» (сильні сторони і можливості); «СІЗ» (сильні сторони і загрози); «СЛМ» (слабкі сторони і можливості); «СЛЗ» (слабкі сторони і загрози). На кожному з даних полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які повинні бути враховані при розробленні стратегії поведінки підприємства на ринку. Для пар з поля «СІМ» варто розробляти стратегію щодо використання сильних сторін підприємства з метою отримання віддачі від його можливостей у зовнішньому середовищі. Для пар з поля «СЛМ» стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок отриманих можливостей спробувати здолати наявні у підприємства слабкі сторони. Якщо пари знаходяться на полі «СІЗ», то стратегія повинна передбачати використання сильних сторін підприємства для усунення загроз. Нарешті, для пар, що знаходяться на полі «СЛЗ», підприємство повинне опрацювати таку стратегію, яка б дозволила йому одночасно позбутися слабостей і запобігти загрозам.

Середовище	Можливості: 1. 2. 3.	Загрози: 1. 2. 3.
Внутрішнє середовище		
Сильні сторони: 1. 2. 3.	ПОЛЕ «СІМ»	ПОЛЕ «СІЗ»
Слабкі сторони: 1. 2. 3.	ПОЛЕ «СЛМ»	ПОЛЕ «СЛЗ»

Рисунок 3.2 – Матриця взаємозв'язків у SWOT-аналізі

ТЕМА 4. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

- 4.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства.
- 4.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.
- 4.3. Складові конкурентної переваги
- 4.4. Методи аналізу конкурентоспроможності підприємства.

4.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу по відношенню до сукупності показників конкурентів (Довгань та ін., 2009, с. 171).

Рівень конкурентоспроможності підприємства – показник, який дає

відносну характеристику його здатності протистояти конкурентам на конкретних ринках в аналізованому періоді. Його можна визначити зіставленням критеріїв ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства і конкурентів. Критерієм ефективності цієї діяльності може бути прибуток або інші економічні показники (чиста поточної вартість та ін.).

Конкурентоспроможність підприємства визначається відповідним набором ключових факторів успіху. Конкурентоспроможність підприємства можна виявити лише серед стратегічної групи конкурентів, підприємств, які належать до єдиної зони господарювання.

4.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність характеризує ступінь відповідності окремого класу об'єктів визначеним ринковим потребам пропозиції товару - попиту на нього, підприємства - можливості забезпечити конкурентні переваги, країни - соціально-економічній моделі її розвитку.

До узагальнювальних факторів (*детермінант*) конкурентоспроможності підприємства необхідно віднести такі:

- товар;
- положення підприємства на ринку (ємність ринку);
- можливості збуту товару;
- методи товароруху;
- виробничий потенціал підприємства.

Таблиця 4.1

Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Групи чинників
Місце виникнення	· внутрішні · зовнішні
Сфера походження	· науково-технічні · організаційно-економічні · соціальні · екологічні · політичні
Характер чинника	· загальні · специфічні · індивідуальні
Тривалість дії	· постійні · тимчасові
Ступінь взаємообумовленості	· незалежні · похідні
Ступінь корисності	· стимулюючі · дестимулюючі
Роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	· основні · другорядні

4.3. Складові конкурентної переваги

Конкурентні переваги – це наявність у підприємства певних ресурсів, властивостей, які роблять його більш конкурентоспроможним в порівнянні з

іншими підприємствами, що функціонують/ можуть функціонувати в тій самій сфері.

В основі конкурентних переваг лежать ресурси фірми – технічні, технологічні, кадрові, фінансові, інформаційні, просторові, управлінські, організаційні тощо. Але конкурентні переваги – це не просто наявність цих ресурсів, це, перш за все, ефективне використання всіх видів ресурсів, їх вдала комбінація.

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні.

Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі фірми стосовно витрат виробництва, менеджменту фірми чи товару, що створює “цінність для виробника”, яка дозволяє досягти собівартості меншої, ніж у конкурента. Внутрішня конкурентна перевага є наслідком більш високої продуктивності, яка забезпечує фірмі більшу рентабельність та більшу стійкість в умовах зниження цін продажів, що нав’язуються ринком чи конкуренцією.

Зовнішня конкурентна перевага базується на визначних якостях товару, які створюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага збільшує “ринкову силу” фірми, оскільки вона (фірма) може примусити ринок приймати ціну продажів вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної визначної якості.

4.4. Методи аналізу конкурентоспроможності підприємства

Сьогодні відсутня загальноприйнята методика визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємства. Узагальнений алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства, який здійснюється у певній послідовності, можна подати у вигляді рис. 4.1.

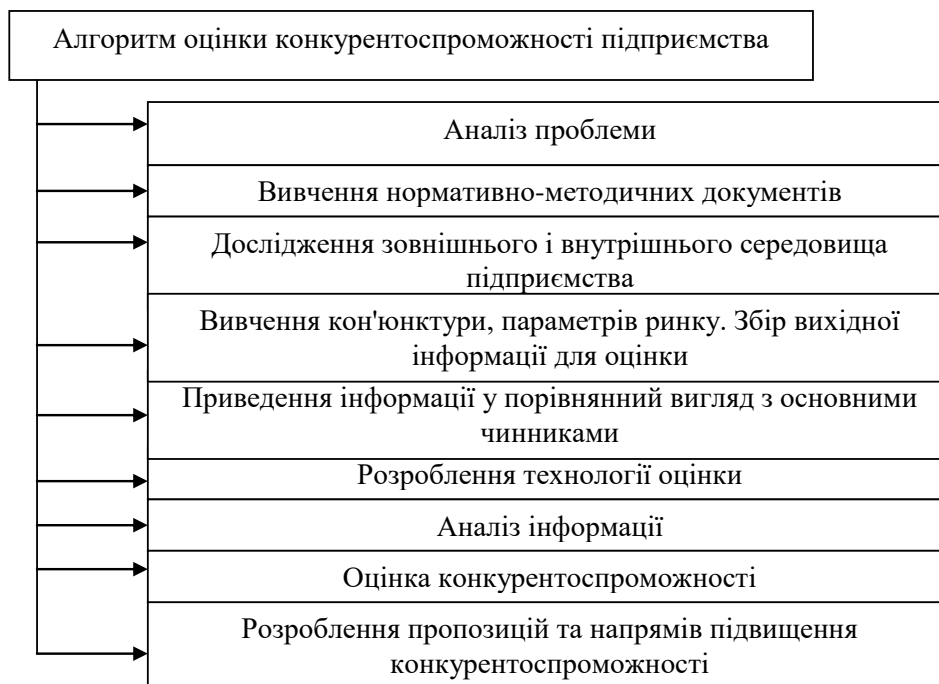


Рис. 4.1. Алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства

У світовій практиці існує багато підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Серед найбільш застосовуваних методів можна назвати матричні методи, метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції; метод, що ґрунтується на теорії конкурентних переваг; метод бенчмаркінгу.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ (“Бостонської консалтингової групи”), побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

Окрім матриці БКГ існує достатньо багато матричних моделей, які можуть бути використаними для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства:

- матриця “Привабливість ринку/конкурентоспроможність” (модель GE/Mc Kinsey);

- матриця “Привабливість галузі/ конкурентоспроможність” (модель Shell/DPM);

- матриця “Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція” (модель Hofer/Schendel);

- матриця “Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція” (модель ADL/LC) тощо.

Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. *Теорія ефективної конкуренції* передбачає, що найбільш конкурентоспроможним є те підприємство, яке щонайкраще організувало роботу всіх підрозділів і служб. В основі цього методу лежить оцінка 4 групових критеріїв конкурентоспроможності (Косянчук та ін., 2007, с. 68-72):

1. Показники ефективності керування виробничим процесом. Ця група охоплює економічність витрат, раціональність експлуатації основних фондів та ін.

2. Показники ефективності керування обіговими коштами, тобто незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, можливість підприємства розплачуватися за своїми зобов'язаннями, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому.

3. Показники ефективності керування збутом й просуванням товару на ринку за допомогою реклами і стимулювання.

4. Показники конкурентоспроможності товару і його ціна.

Необхідні для розрахунків показники наведено в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії й показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку
<i>Показники ефективності виробничої діяльності (ЕВ)</i>		
1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Показує ефективність витрат під час випуску продукції	$V = \text{валові витрати} / \text{обсяг випуску}$ (зниження)
2. Показник фондівдачі (Ф)	Показує ефективність використання ОФ	$\Phi = \text{обсяг випуску} / \text{середньорічна вартість основних фондів}$ (збільшення)
3. Показник рентабельності товару (РТ)	Показує ступінь прибутковості товару	$RT = \text{прибуток від реалізації} \times 100\% / \text{повну собівартість продукції}$ (збільшення)
4. Показник продуктивності праці (ПП)	Показує ступінь ефективності організації виробництва й використання робочої сили	$ПП = \text{обсяг випуску} / \text{середньоспискова чисельність персоналу}$ (збільшення)
<i>Фінансовий стан підприємства (ФП)</i>		
1. Коефіцієнт автономії (КА)	Показує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$KA = \text{власні активи} / \text{загальна сума джерел фінансування} > 0,5$
2. Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) (КП)	Показує можливість підприємства здійснювати свої фінансові зобов'язання й визначає ймовірність банкрутства	$KP = \text{поточні активи} / \text{загальні зобов'язання} > 2$
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань. Характеризує негайну готовність підприємства погасити поточні зобов'язання	$KL = \text{грошові кошти} / \text{короткострокові зобов'язання} > 0,2$
4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	Характеризує ефективність використання обігових коштів	$KO = \text{виторг від реалізації} / \text{середньорічний залишок обігових коштів}$ (збільшення)
<i>Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)</i>		
1. Рентабельність продажів (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку	$RP = \text{прибуток від реалізації} \times 100\% / \text{обсяг продажів}$ (збільшення)
2. Коефіцієнт затовареності продукцією (КЗ)	Показує ступінь затовареності готовою продукцією	$KZ = \text{обсяг нереалізованої продукції} / \text{обсяг продажів}$ (зменшення)
3. Коефіцієнт використання виробничих потужностей (КМ)	Показує ділову активність і ефективність роботи служби збуту	$KM = \text{обсяг випуску} / \text{виробнича потужність}$ (збільшення)
4. Коефіцієнт ефективності реклами й засобів стимулювання збуту (КР)	Показує економічну ефективність реклами й засобів стимулювання збуту	$KP = \text{витрати на рекламу й стимулювання збуту} / \text{приріст прибутку від реалізації товару}$ (збільшення)
<i>Конкурентоспроможність товару (КТ)</i>		
1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод оцінки (збільшення)
2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

Алгоритм розрахунку комплексного показника конкурентоспроможності підприємства передбачає три послідовні етапи:

1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства й переведення цих показників у відносні величини (бали). Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їхнє порівняння з базовими показниками. За базу порівняння можна брати середньогалузеві показники, показники будь-якого конкурента, бажаного лідера, власні показники минулих років.

З метою переведення цих показників у відносні величини може бути використана 15-бальна шкала. При цьому значення "5 балів" надається показнику, який є гіршим за базовий, "10 балів" – який відповідає базовому, "15 балів" – якщо показник більше за базовий.

2. Розрахунок конкурентоспроможності підприємства за окремими напрямками

$$EB = 0,31B + 0,19 \Phi + 0,4PT + 0,1 ПП, \quad (4.1)$$

де

EB – значення критерію ефективності виробничої діяльності;

B – показник рівня витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – показник фондівдачі;

PT – показник рентабельності товару;

ПП – показник продуктивності праці.

$$\Phi П = 0,29КА + 0,2КП + 0,36 КЛ + 0,15 КО, \quad (4.2)$$

де

$\Phi П$ – значення критерію фінансового стану підприємства;

КА – коефіцієнт автономії;

КП – коефіцієнт покриття;

КЛ – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

КО – коефіцієнт обороту обігових коштів.

$$EZ = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21 КМ + 0,14 КР, \quad (4.3)$$

де

EZ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

РП – рентабельність продажів;

КЗ – коефіцієнт затовареності продукцією;

КМ – коефіцієнт використання виробничих потужностей;

КР – коефіцієнт ефективності реклами й засобів стимулювання буту.

3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства:

$$ККП = 0,15EB + 0,29\Phi П + 0,23EZ + 0,33 КТ, \quad (4.4)$$

де

EB – значення критерію ефективності виробничої діяльності;

ФП – значення критерію фінансового стану підприємства;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Цей метод є зручним, оскільки охоплює основні сторони господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє широко й ефективно одержати оцінку стану підприємства на галузевому ринку.

Метод, що ґрунтується на теорії конкурентних переваг. Основою теорії порівняльних переваг вважають праці Д. Рікардо, в яких викладені головні положення теорії порівняльних витрат: виграють в обміні переважно ті виробники, які випускають продукцію з меншими витратами.

Показником потенційних переваг вважають частку ринку, що належить конкретній фірмі. При цьому розрахувати частку ринку можна таким чином:

$$r_i^k = \frac{k_i}{\sum k_i} \quad (4.5)$$

$$r_i^c = \frac{k_i \cdot \Pi_i}{\sum k_i \cdot \Pi_i} = \frac{\Pi_i}{\sum \Pi_i} \quad (4.6)$$

де r_i^k (r_i) – частка ринку *i*-тої фірми, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

k_i , Π_i – кількість і ціна продукції, реалізованої фірмою;

Π_i – обсяг продажу *i*-тої фірми.

Залежно від того, чому дорівнює відношення r_i^k / r_i^c , буде визначено, в якому сегменті працює підприємство.

Якщо $r_i^k / r_i^c = 1$ – підприємство має середній рівень конкурентоспроможності,

якщо $r_i^k / r_i^c > 1$ – підприємство має низький рівень конкурентоспроможності,

якщо $r_i^k / r_i^c < 1$, – підприємство має високий рівень конкурентоспроможності.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства за часткою ринку подана в таблиці 4.3.

Таблиця 4.3

Оцінка конкурентоспроможності організації

Рівень конкурентоспроможності	Критерії оцінки
Високий	Частка ринку конкретної організації перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку конкретної організації дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретної організації значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Бенчмаркінг – процес пошуку стандартного чи еталонного економічно більш ефективного підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання їх найкращих методів роботи.

Бенчмаркінг – дієвий інструмент для визначення становища вашої компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями.

В основі метода лежить порівняння не лише фірм-конкурентів галузі, але й передових фірм з інших галузей. Досвід управління фірм світових лідерів допомагає підприємствам підняти свій конкурентний рівень, орієнтуючись на ефективність використання ресурсів кращих світових фірм.

Конкурентний статус підприємства (КСП) визначають на основі різних підходів. Ансофф трактує поняття КСП як співвідношення фактичної і базової продуктивності використання ресурсів підприємства.

Продуктивність, у цьому випадку, визначається як рентабельність стратегічних капітальних вкладень, скоригована на ступінь „оптимальності” стратегії підприємств і ступінь відповідності потенціалу підприємства цій оптимальній стратегії.

КСП розраховується за формулою:

$$\text{КСП} = \frac{J_f - J_k}{J_o - J_k} \times \frac{S_f}{S_o} \times \frac{C_f}{C_o},$$

де – J_f - рівень стратегічних капітальних вкладень підприємства;

J_k - критичний обсяг капітальних вкладень (дохід = 0);

J_o - точка оптимального обсягу капітальних вкладень, після якого збільшення капітальних вкладень призводить до зниження доходу;

S_f, S_o - відповідно діюча й оптимальна стратегія підприємства;

C_f, C_o - відповідно наявні й оптимальні можливості підприємства.

Показники S_f/S_o і C_f/C_o можуть оцінюватися як середньоарифметичні бальні оцінки ступеня відповідності факторів діючої стратегії або наявних можливостей факторам оптимальної стратегії чи оптимальним можливостям. Бальна оцінка (за Ансоффом):

0 < КСП < 0,4 - слабка позиція;

0,5 < КСП < 0,7 - середня позиція;

0,8 < КСП < 1,0 - сильна позиція.

КСП = 0, якщо: стратегічні капітальні вкладення відповідають критичній точці, відсутня будь-яка стратегія підприємства; підприємство не володіє будь-якими можливостями. Але оцінити вплив факторів зовнішнього характеру практично неможливо, тому що не існує чіткого визначення поняття „оптимальні можливості” підприємства.

Метод інтегрального показника

Абсолютні значення показників переводять у відносне значення аналогічно з оцінкою конкурентоспроможності продукції. Кожному показнику задається сила впливу, розраховується інтегральний показник за кожним критерієм, а потім

задається значимість інтегрованих критеріїв і розраховується загальний інтегральний показник конкурентоспроможності (табл.4.4).

Таблиця 4.4

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності фірми

Показники конкурентоспроможності	Вага показників	Підприємство 1			Підприємство 2			Підприємство 3		
		абс. знач.	відн. знач.	Рейтинг г	абс. знач.	відн. знач.	Рейтинг г	абс. знач.	відн. знач.	Рейтинг
1	2	3	4	5(2*4)	6	7	8(2*6)	9	10	11(2*10)
Загальний рейтинг	1									

Коефіцієнт конкурентоспроможності (КС) приймається рівним одиниці для того підприємства, яке має найбільшу сумарну оцінку за всіма інтегрованими факторними показниками. Для інших підприємств він розраховується як відношення до найліпшого рівня сумарної оцінки підприємства-лідера.

Головна проблема під час використання цього методу полягає в отриманні достовірної інформації від фірм конкурентів.

ТЕМА 5. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

5.1. Поняття конкурентоспроможності продукції.

5.2. Фактори, чинники та критерії конкурентоспроможності продукції

5.3. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції

5.1. Поняття конкурентоспроможності товару

Конкурентоспроможність продукції – комплексний показник, що характеризує ступінь її здатності задовольняти вимоги споживачів у вільному і справедливому ринку у більшому ступеню, ніж аналогічні товари, представлені на ринку, при збереженні чи збільшенні реальних доходів виробника продукції. Конкурентоспроможність визначається, з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями та, з іншого – цінами, установлюваними продавцями товарів.

Конкурентоспроможність продукції – це її властивість, а *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 за сукупністю основних техніко-економічних, якісних і вартісних показників, які відрізняють на ринку товар від товару-конкурента (аналога) як за ступенем відповідності певним потребам, так і за витратами споживача на їх задоволення

5.2. Чинники та критерії конкурентоспроможності товару

Конкурентоспроможність продукції (послуги) залежить від ряду чинників, що впливають на пріоритетність вибору і визначають обсяг їх реалізації на певному ринку:

- техніко-економічних чинників, які залежать від продуктивності і інтенсивності праці, витрат виробництва, наукоємності продукції - якість, продажна ціна і витрати на експлуатацію (використання) або споживання продукції (послуги;

- комерційних чинників, які визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку - кон'юнктура ринку (гострота конкуренції, співвідношення між попитом і пропозицією даного товару, національні та регіональні особливості ринку, що впливають на формування платоспроможного попиту на дану продукцію або послугу.); сервіс, що надається (наявність дилерсько-дистриб'юторських пунктів виробника і станцій обслуговування в регіоні покупця, якість технічного обслуговування, ремонту і інших послуг, що надаються); реклама (наявність і дієвість реклами і інших засобів дії на споживача з метою формування попиту); імідж фірми (популярність торгової марки, репутація фірми, компанії, країни);

- нормативно-правових чинників, які відображають вимоги технічної, екологічної і морально-етичної безпеки використання товару на даному ринку, патентно-правові вимоги (патентна чистота і патентний захист); у разі невідповідності товару діючим нормам і вимогам стандартів і законодавства він не може бути проданий на даному ринку.

Критерій конкурентоспроможності товару - це якісна та (або) кількісна характеристика продукції, що виступає основою для оцінки її конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності продукції західними науковцями здійснюється з урахуванням таких критеріїв:

1) ступінь новизни товару; якість його виготовлення; наявність матеріальної бази для поширення інформації про товар, можливість стимулювання збуту, включаючи рекламу; можливості пристосування товару до вимог конкретного ринку; фінансові умови; динамізм збуту і здатність швидко реагувати на успіхи ринку - *підхід експертів Паризької торгово-промислової палати;*

2) цінові показники (продукція вважається конкурентоспроможною, якщо її продажна ціна, дизайн і якість не поступаються аналогам, представленим на ринку); порівняльна вартість (порівняльна вартість одиниці праці в обробній промисловості порівнюваних країн, підрахована в одній валюті); порівняльна прибутковість (чим вищі прибутки має компанія від своїх експортних операцій, тим вищим є рівень конкурентоспроможності її продукції, тобто показником є норма прибутку компанії) - *підхід англійських економістів.*

5.3. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції

Успішність функціонування будь-якої фірми залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, що пропонується нею споживачам. *Оцінка конкурентоспроможності продукції* – визначення її рівня, що дає відносну характеристику здатності продукції задовольняти вимоги конкретного ринку в даний період, порівняно з продукцією конкурентів.

Конкурентоспроможність у загальному вигляді визначається співвідношенням корисного ефекту до сумарних затрат, які включають витрати, що пов'язані з придбанням та експлуатацією товару.

Корисний ефект товару (E_k) характеризує фактичну здатність товару задовольняти конкретну потребу покупця. Він розраховується як інтегральний показник якості товару, що включає три групи показників: основні характеристики товару (технічні, конструктивні); параметри, що регламентуються (відповідають стандартам); параметри і ознаки, що характеризують естетичні властивості товару (дизайн, упаковка і т.д.). Кожен показник входить в інтегральний показник з своєю вагою, залежною від його значущості для споживача.

Сукупні витрати протягом життєвого циклу - витрати, які обов'язково потрібно зробити, щоб одержати від об'єкта відповідний корисний ефект. Приймаючи рішення про купівлю, покупець враховує не тільки ціну товару, але і те, в скільки йому обійдеться експлуатація, утримання товару в процесі його використання. Тому, визначаючи рівень конкурентоспроможності товару, слід враховувати витрати споживача на придбання й експлуатації товару, а не лише оцінювати товар за мірою його відповідності конкретним потребам.

Разом всі витрати складають величину *ціни споживання* ($C_{спож}$) - обсяг коштів, необхідний споживачу впродовж усього строку служби товару.

У загальному виді елементами ціни споживання виступають: ціна товару; витрати на транспортування товару до місця використання; вартість установки, монтажу, приведення в дієздатний стан; навчання обслуговуючого персоналу; витрати на паливо (електроенергію); заробітна плата обслуговуючого персоналу; витрати на післягарантійний сервіс та придбання запасних частин; податки; витрати на утилізацію виробу після закінчення строку експлуатації; непередбачені витрати; інші елементи, які характеризують індивідуальні властивості товару.

Конкурентоспроможність об'єктів, для яких неможливо розрахувати корисний ефект чи сукупні витрати, можна визначити за результатами експериментальної перевірки за конкретних умов споживання, пробного продажу, експертних та інших методів.

Найбільшою конкурентоспроможністю (K_T) на ринку володіє той товар, який завдяки своїм споживчим властивостям забезпечує найбільший корисний ефект по відношенню до ціни споживання, тобто умова конкурентоспроможності товару має вигляд:

$$K_T = \frac{E_k}{C_{спож}} \max \quad (5.1)$$

Але визначити, чи відповідає потенційно товар даній умові, можна лише в результаті порівняльного аналізу сукупних характеристик товару з товарами-конкурентами за ступенем задоволення конкретних потреб і за ціною споживання.

На практиці критерії, за якими споживач оцінює і вибирає товар, включають набагато більше число показників, ніж ціна і якість. Тому, при оцінці конкурентоспроможності товару необхідно враховувати не тільки вимоги споживача до його ціни та якості, але й інші фактори (забезпеченість запчастинами, організація сервісу, репутація країни-виробника і конкретного постачальника; ступінь популярності марки та прихильності до неї споживача. На різних ринках ваги кожного з цих критеріїв можуть бути різними, а тому оцінку конкурентоспроможності слід проводити для кожного ринку окремо.

Для визначення рівня конкурентоспроможності продукції на практиці застосуються різноманітні методи. Вибір конкретного методу (методики) визначення конкурентоспроможності залежить від специфіки продукту (споживчий товар чи продукція промислового призначення), обсягів доступної інформації, терміновості отримання результатів оцінки, аудиторії, на яку вони розраховані, ресурсних (у т.ч. бюджетних) обмежень тощо.

Найбільш відомі на сьогодні моделі та методи оцінки конкурентоспроможності продукції можна розділити на дві групи: аналітичні і графічні методи.

Розрахунково-аналітичний метод.

Найчастіше розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару (K_{int}) здійснюють за формулою:

$$K_{int} = I_{ТП} / I_{ЕП}, \quad (5.2)$$

де $I_{ТП}$ - індекс технічних параметрів (індекс якості); $I_{ЕП}$ - індекс економічних параметрів (індекс цін).

Для розрахунку індексу технічних параметрів використовують формулу:

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n q_i * v_i, \quad (5.3)$$

де q_i - одиничний показник i -го технічного параметра; v_i - коефіцієнт вагомості i -го параметра.

Численні одиничні показники технічних параметрів визначаються таким чином:

$$q_i = P_{оцін} / P_{баз}, \quad (5.4)$$

де $P_{оцін}$ — значення конкретного параметра оцінюваного виробу; $P_{баз}$ - значення цього ж параметра базового виробу.

Для розрахунку індексу економічних параметрів використовують формулу:

$$I_{ЕП} = C_{спож}^{оцін} / C_{спож}^{баз} \quad (5.5)$$

де $C_{спож}^{оцін}$, $C_{спож}^{баз}$ — ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів, що розраховується у наступний спосіб:

$$C_{спож}^{оцін} = C_{продажу} + M \quad (5.6)$$

де $C_{\text{продажу}}$ – продажна ціна товару; M – сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби.

Якщо $K_{\text{инт}} > 1$, то оцінюваний товар вважається більш конкурентоспроможним, ніж товар-аналог, обраний базу для порівняння; якщо $K_{\text{инт}} < 1$, то рівень конкурентоспроможності оцінюваного товару є нижчим, ніж у товару - суперника; якщо $K_{\text{инт}} = 1$, то ця ситуація інтерпретується як тотожність рівнів конкурентоспроможності обох товарів. Безумовно, мета виробника — отримати $K_{\text{инт}} > 1$, цілеспрямовано збільшуючи $I_{\text{ТП}}$ та зменшуючи $I_{\text{ЕП}}$.

Переваги: достатньо просте порівняння з товарами-конкурентами; загальний аналіз робиться на основі аналізу окремих показників. *Недоліки:* застосування експертного методу, важкість у визначенні параметрів та їх значимості.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності товару базується на побудові багатокутника конкурентоспроможності.

На рис.3.1 представлено два багатокутники – радар, побудовані на 23 осях, що відповідають 23 одиничним критеріям. Радар конкурентоспроможності побудовано за наступними правилами:

- ✓ коло ділиться радіальними оцінними шкалами на рівні сектори, число яких рівне числу критеріїв;
- ✓ у міру віддалення від центру кола значення критерію покращується;
- ✓ шкали на радіальних прямих градууються так, щоб всі значення критеріїв лежали усередині оцінного кола;
- ✓ естетичність і ергономічність визначається експертним методом за 10-бальною шкалою;
- ✓ наявність будь-якого пристрою (антиблокувальної системи, подушок безпеки, електропідігрівачів дзеркал тощо) оцінюється одиницею, що лежить, його відсутність - нулем, що співпадає з центром кола;
- ✓ для порівняння продуктів-конкурентів їх радари будуються на одному і тому ж колі.

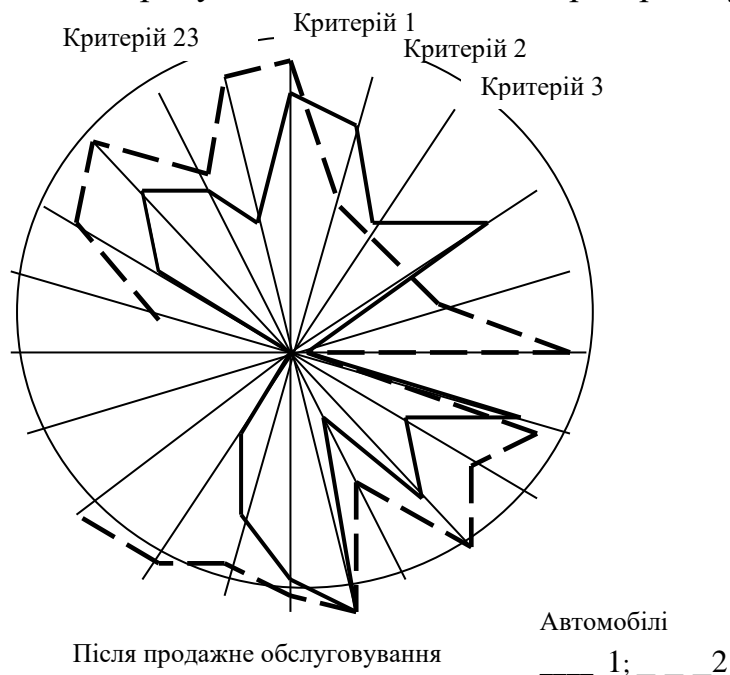


Рис. 5.1. Радар конкурентоспроможності

Узагальнений критерій конкурентоспроможності товару розраховується по формулі:

$$I = S_p / S, \quad (5.14)$$

де S_p - площа радара, що відповідає певному виду продукції, $мм^2$; S - загальна площа оцінного круга, рівна $S = 3,14r$, де r - радіус оцінного кола, $мм$.

Матричний метод оцінки рівня конкурентоспроможності товару має сенс охарактеризувати на конкретному прикладі, за який обрано так звану "Матрицю Нільсена". В основу методу покладено використання таблиці оцінки комерційного успіху нового товару, що розроблена аналітиками маркетингової фірми "А.С.Нільсен". Зазначений підхід передбачає:

- ✓ комплексну оцінку конкурентоспроможності з використанням сукупності групових критеріїв — товарних, збутових, ринкових, виробничих;
- ✓ градацію рівня комерційного успіху по трьох групах - "нижче середнього", "середній", "вище середнього";
- ✓ характеристику ознак по кожному одиничному критерію товару, що аналізується, для віднесення до однієї з груп.

ТЕМА 6. ДІАГНОСТИКА МАЙНА І РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

- 6.1. Основні поняття діагностики ринкової вартості майна.
- 6.2. Методи оцінки ринкової вартості майна.
- 6.3. Підходи до оцінки ринкової вартості майна

6.1. Основні поняття методики діагностики ринкової вартості майна

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

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

- у процесі санаційного аудиту при визначенні санаційної спроможності (оцінка вартості майна проводиться з метою розрахунку ефективності санації);
- під час приватизації державних підприємств (метою оцінки є визначення початкової ціни продажу об'єкта приватизації).

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

Методика оцінки майна визначає способи і методи оцінки, а також види оцінюваної вартості майнових комплексів.

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

Стандартизована оцінка являє собою оцінку, здійснювану самостійно державними органами приватизації (органами, уповноваженими управляти державним майном) з використанням стандартної методології та стандартного набору вихідних даних.

6.2. Методи оцінки ринкової вартості майна.

Згідно з вітчизняним законодавством, оцінюючи підприємство з метою приватизації, слід керуватися «Методикою оцінки вартості майна під час приватизації». Встановлено, що для підприємства, яке продається на аукціоні, оцінна вартість є початковою. Для проведення оцінки уповноважені на це органи мають право залучати на підставі договору експертів за оцінкою майна. Відповідно, розрізняють два способи проведення оцінки: масовий і експертний.

Масова оцінка – це визначення вартості майна з використанням стандартної методології і стандартного набору вихідних даних.

Експертна оцінка полягає у визначенні оцінної вартості експертом відповідно до договору із замовником.

У літературі з питань *оцінювання вартості підприємства* описано багато методів і способів виконання цієї роботи. Окремі методи мають ряд модифікацій і різновидів, що створює додаткові труднощі з їх ідентифікації і використання. У літературних джерелах і нормативних актах використовуються різні назви одного й того самого методу оцінки. Саме тому необхідна чітка класифікація використовуваних методів.

На сьогоднішній день можна виділити три групи основних методів оцінки вартості підприємства.

По-перше, це балансові методи, що базуються на визначенні чистої вартості майна за даними бухгалтерського обліку, тобто що є різницею між активами і пасивами підприємства.

До другої групи належать методи, що використовують аналіз доходів і грошових потоків. До цієї групи відноситься і найбільш поширений метод розрахунку сучасної вартості майбутніх грошових потоків.

До третьої групи входять методи, що базуються на порівнянні ринкової інформації. Суть методів даної групи полягає в аналізі чистого прибутку і дивідендів.

У країнах, де проводилася приватизація, були використані різні методи, але найпоширенішим і економічно ефективним був «аукціонний», тобто покупцем підприємства був той, хто більше запропонує.

6.3. Підходи до оцінки ринкової вартості майна

При оцінці вартості підприємства і його елементів використовують такі підходи:

- витратний;
- дохідний;
- ринковий (аналоговий);

I. Витратний підхід

Оцінка вартості підприємства (бізнесу) із застосуванням методів витратного підходу здійснюється виходячи з величини активів і зобов'язань, придбаних підприємством за період свого функціонування на основі принципу заміщення (тобто актив не повинен коштувати більше, ніж витрати на заміщення його основних частин).

Витратний підхід до оцінки майна підприємства включає наступні методи оцінки:

1. Методи оцінки за відновною вартістю.

Відновна вартість (вартість відтворення) визначається витратами за поточними цінами на придбання (або створення) точної копії об'єкта майна.

Вартість заміщення визначається витратами за поточними цінами на придбання (або створення) сучасного об'єкта-аналога (який має еквівалентну з існуючим корисність).

Існують такі способи розрахунку відновної вартості чи вартості заміщення:
за способом кількісного аналізу відновна вартість об'єкта оцінки дорівнює сумі вартості будівельно-монтажних робіт, витрат на придбання обладнання, інших витрат (страхових платежів, податків, вартості консультаційних послуг), прибутку забудовника;

за способом порівняльної одиниці вартість об'єкта оцінки розраховується множенням вартості одиниці виміру об'єкту-аналогу за конструктивними характеристиками, використаним матеріалам та технологією виготовлення (1м^3 , 1м^2), на кількість одиниць оцінюваного об'єкта;

за індексним способом відновна вартість об'єкта майна визначається множенням первісної вартості (сума витрат, пов'язаних з виготовленням, придбанням, доставкою, спорудженням, встановленням, страхуванням під час

транспортування, державною реєстрацією, реконструкцією, модернізацією та іншим поліпшенням активів) на коефіцієнт індексації (який розраховується згідно з індексом інфляції року, встановленим Держкомстатом, і відповідно до порядку, передбаченого пунктом 8.3.3 Закону України "Про оподаткування прибутку підприємств"). У разі індексації первісної вартості відбувається також індексація величини зносу.

Ринкова вартість підприємства дорівнює різниці між залишковою вартістю матеріальних і нематеріальних активів (різниця між їх відновною вартістю та проіндексованою сумою зносу) та ринковою ціною зобов'язань.

2. Метод оцінки за ліквідаційною вартістю.

Метод ліквідаційної вартості застосовують у випадку, якщо є обґрунтовані сумніви щодо функціонування підприємства в майбутньому.

Ліквідаційну вартість підприємства визначають зменшенням скорегованої вартості всіх активів балансу (сума поточних вартостей грошових потоків від реалізації оцінюваних активів, у тому числі необоротних, запасів, продукції, грошової маси на розрахунковому рахунку та в касі підприємства на дату оцінки) на суму поточних витрат, пов'язаних з ліквідацією підприємства (витрати з оподаткування, страхування та охорони активів до їх продажу, вихідна допомога та виплати працівникам підприємства, управлінські витрати. Всі витрати, за винятком виплат працівникам підприємства, дисконтують за підвищеною ставкою), а також на величину всіх зобов'язань підприємства.

Слід враховувати, що:

земля та будівлі, які знаходяться у повній власності, повинні продаватися за поточною ринковою вартістю;

машини, механізми та інше виробниче обладнання можна продати за суму, меншу ніж їх балансова вартість, оскільки ліквідаційні витрати можуть бути високими, а вартість техніки, яка була у використанні — низькою;

запаси, скоріш за все, можна продавати з невеликим прибутком;

дебітори повинні погасити свої борги повністю.

3. Метод оцінки за показником "чистих активів". Метод чистих активів застосовують у випадку, якщо оцінювач має обґрунтовані відомості щодо функціонування підприємства в майбутньому.

Вартість підприємства за показником "чистих активів" розраховують за такими процедурами: аналіз бухгалтерського балансу на дату оцінки; збір інформації про ринкову вартість активів і зобов'язань підприємства; визначення ринкової (або іншої, відповідно до бази оцінки) вартості матеріальних активів підприємства; визначення ринкової (або іншої, відповідно до бази оцінки) вартості фінансових вкладень підприємства; визначення ринкової (або іншої, відповідно до бази оцінки) вартості нематеріальних активів підприємства, включаючи інтелектуальну власність; визначення ринкової вартості зобов'язань підприємства; визначення вартості підприємства (бізнесу) як різниці між сумарними вартостями його активів і зобов'язань.

II. Дохідний підхід

Оцінка вартості підприємства (бізнесу) із застосуванням методів дохідного підходу заснована на принципі очікування, що потенційний покупець не

заплатить за частку в підприємстві (бізнесі) більше, ніж вона може принести доходів у майбутньому. Приведення майбутніх доходів до поточної вартості на дату проведення оцінки засноване на концепції зміни вартості грошей у часі, відповідно до якої доход, отриманий у даний момент часу, має для інвестора більшу цінність, ніж доход, який буде отриманий у майбутньому.

Вартість підприємства методами дохідного підходу розраховують за такими процедурами:

1. підготовка фінансової звітності підприємства, зокрема актуалізація і нормалізація звітності;
2. прогнозування на основі аналізу фінансового стану підприємства показників доходу та витрат підприємства;
3. розрахунок ставки дисконтування (або коефіцієнта капіталізації) в залежності від обраного методу та показника доходу;
4. розрахунок вартості бізнесу шляхом приведення майбутніх доходів на дату проведення оцінки, використовуючи методи дисконтування або капіталізації.

1. Метод дисконтування грошових потоків (DCF) застосовують, коли майбутні грошові потоки підприємства стабільні та є можливість обґрунтовано прогнозувати зміну грошових потоків підприємства в майбутньому.

Очікуваний грошовий потік (або дивіденди) для кожного прогнозного періоду визначають, виходячи з минулих результатів бізнесу, перспектив його розвитку, а також галузевих і загальноекономічних факторів

Грошовий потік (Cash-Flow) складається з чистого прибутку, сум нарахованої амортизації необоротних активів, +(-) змін довгострокових зобов'язань, приросту чистих оборотних активів.

Можливий розрахунок ставки дисконту як суми процентної ставки з мінімальним ризиком і кумулятивної надбавки за ризик (премії за інвестування в це підприємство, й поправки на премії за ризик інвестування в малий бізнес, характер (закритого) товариства, країни інвестування). Якщо оцінюється бізнес, чи інвестиційний проект, спрямований на розширення або підтримку випуску продажів продукції, яку підприємство вже виробляє та спеціалізується, як ставку дисконту можна використовувати вже досягнуту цим підприємством віддачу з інвестицій — фінансовий коефіцієнт доходу на інвестиції.

Вартість підприємства на дату оцінки за цим методом визначають як:

$$V = \sum [CF_t / (1+r)^t] + RV / (1+r)^t \quad (6.1)$$

де V - вартість підприємства на дату оцінки;

CF_t - сумарна величина операційного та інвестиційного Cash-Flow періоді t;

RV - залишкова вартість підприємства з періоді t; n- ставка дисконтування.

Вартість підприємства можна визначити через дисконтування дивідендів:

$$V = N * \sum [D_t / (1+r)^t] \quad (6.2)$$

де V - вартість підприємства на дату оцінки;

D_t - дивіденд у грошовій формі (на одну акцію), очікуваний у періоді t;

N - кількість випущених або емітованих простих акцій;
Г - норма доходності.

2. Метод капіталізації доходів.

Вартість підприємства за цим методом визначають за нетто-підходом як частка від ділення очікуваних доходів підприємства, що підлягають капіталізації, й ставки вартості власного капіталу.

За брутто-підходом вартість підприємства встановлюють як різницю частки від ділення прибутку до сплати процентів на середньозважену вартість капіталу й суми позичкового капіталу.

III. Порівняльний (ринковий) підхід

Оцінку вартості підприємства (бізнесу) із застосуванням методів порівняльного підходу проводять шляхом порівняння (зіставлення) об'єкта оцінки з аналогічними об'єктами, у відношенні яких є інформація про ціни угод з ними, або з цінами раніше укладених угод з об'єктом оцінки.

Відбір підприємств для порівняння виконують за наступними критеріями: належність до тієї чи іншої галузі, регіону; вид виробленої продукції чи послуг; диверсифікація продукції чи послуг; стадія життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство; розміри підприємств, стратегія їх діяльності, фінансові характеристики.

1. Метод компанії-аналога (метод угод)

Вартість підприємства методом компанії-аналога (угод) розраховують за такими процедурами: збір і обробка інформації, необхідної для визначення можливих аналогів об'єкта оцінки, вибору з їх числа аналогів об'єкта оцінки і розрахунку цінових мультиплікаторів; визначення можливих аналогів об'єкта оцінки; обґрунтований відбір з числа можливих аналогів об'єкта оцінки аналогів об'єкта оцінки; визначення ціни аналогів об'єктів оцінки, прийнятих для розрахунку цінових мультиплікаторів: визначення складу цінових мультиплікаторів і обґрунтування їх вибору; визначення бази порівняння за об'єктом оцінки та аналогам об'єкта оцінки за кожним з обраних цінових мультиплікаторів; необхідні корегування на відмінності між об'єктом оцінки та аналогами об'єкта оцінки; розрахунок цінових мультиплікаторів за кожним аналогом об'єкта оцінки; розрахунок вартості об'єкта оцінки як добуток цінового мультиплікатора за кожним аналогом об'єкта оцінки на відповідну базу порівняння об'єкта оцінки; узагальнення результатів розрахунків вартості об'єкта оцінки при використанні різних цінових мультиплікаторів і аналогів об'єкта оцінки; визначення відповідності отриманих результатів принципам оцінки, характеристикам об'єкта оцінки, предмету та умовам угоди, аналіз достатності та вірогідності інформації, та висновок про ступінь прийнятності отриманого результату при виведенні підсумкової величини вартості об'єкта оцінки

Залежно від способу визначення фінансової бази ціновими мультиплікаторами є: інтервальні (ціна/прибуток, ціна/грошовий потік, ціна/дивідендні виплати); миттєві (ціна/балансова вартість, ціна/чиста вартість активів).

Застосування методу підприємства-аналога допускається у випадку використання як мінімум трьох аналогів об'єкта оцінки за кожним ціновим

мультиплікатором, методу угод — як мінімум двох аналогів об'єкта оцінки за кожним ціновим мультиплікатором.

2. Метод галузевих коефіцієнтів.

На основі аналізу практики продажів бізнесу в тій чи іншій галузі визначається залежність між ціною продажу та яким-небудь показником. У результаті узагальнення розроблені досить прості формули визначення вартості підприємства, яке оцінюється. Досвід західних оціночних підприємств свідчить про наступне:

- рекламні агенції та бухгалтерські фірми продаються, відповідно, за 0,7 та 0,5 від річної виручки;
- ресторани й туристичні агенції від валової виручки-відповідно 0,25-0,5 та 0,04-0,1;
- заправні станції — 1,2 - 2,0 від місячної виручки;
- підприємства роздрібної торгівлі — 0,75 - 1,5 від суми: чистий дохід + обладнання +запаси;
- машинобудівні підприємства — 1,5 - 2,5 від суми: чистий дохід + запаси.

ТЕМА 7. УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА

7.1. Цілі, принципи й напрямки управлінського аналізу

7.2. Методи управлінської діагностики

7.3. Критерії і показники, що використовуються для загальної діагностики системи менеджменту підприємства

7.4. Система показників оцінки ефективності організаційної структури підприємства

7.5. Загальна ефективність діяльності як ступінь досягнення цілей.

7.1. Цілі, принципи й напрямки управлінського аналізу

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

Конкретний перелік показників, ресурсів і сфер діяльності підприємства, які необхідно проаналізувати, змінюється з урахуванням зміни умов функціонування підприємства.

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

1. *Процесний аналіз управління* — аналіз ефективності й результативності діяльності менеджменту (процесів планування, організації, координації та контролю).

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

3. *Ситуаційний аналіз* або аналіз відповідності й взаємозв'язків у межах існуючої системи управління з різними факторами та компонентами зовнішнього середовища (SWOT-аналіз, аналіз стратегічної позиції, займаної підприємством, аналіз сегментів ринку, аналіз конкуренції та позиційний аналіз).

4. *Внутрішній аналіз відповідності й взаємозв'язків у межах комплексної системи управління підприємством* (комплексний аналіз ступеню інтеграції, автоматизації функціональних підсистем, аналіз інформаційних систем підтримки прийняття управлінських рішень).

Робота з проведення управлінської діагностики дозволяє: виявити ключові проблеми; причини й джерела їхнього виникнення; варіанти вирішення цих проблем з прогнозом можливих результатів.

7.2. Методи управлінської діагностики

Управлінська діагностика – дослідницька діяльність, спрямована на встановлення, аналіз та оцінку проблем підвищення ефективності та розвитку системи менеджменту підприємства, а також виявлення головних напрямів їх рішень. Організація такої діяльності передбачає здійснення ряду процедур, що дає змогу отримати необхідну інформацію про проблеми системи управління підприємством.

Можна виділити два основні методичні підходи до проведення управлінської діагностики:

1. *пропозиція експертних послуг* – припускається, що керівник підприємства, який ставить завдання перед консультантом, чітко знає, яка інформація чи послуга йому потрібні. Якщо ж керівник неправильно визначив свою потребу або нечітко доніс свої проблеми до консультанта, така модель не дасть очікуваного результату.

2. *«клінічний» підхід*. Передбачає встановлення «діагнозу» консультантом за наданою йому інформацією та результатами спостережень.

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

1. експертне консультування, коли консультант виконує діагностування, пропонує рішення і рекомендації щодо їх впровадження;

2. піклуван консультування, коли консультант постійно взаємодіючи з клієнтом, оцінює його ідеї, пропозиції, проводить за його сприянням аналіз проблем і підготовку рішень, допомагаючи клієнту самому знайти проблему й визначити шляхи її вирішення;

3. навчальне консультування, коли консультант не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, але ще надає клієнту відповідну теоретичну та практичну допомогу у формі лекцій, семінарів, тренінгів, посібників, як знаходити та вирішувати проблеми.

Управлінська діагностика на сьогодні є досить змістовно наповненою. Основними напрямками діагностування є:

- оцінка структури управління підприємством;
- оцінка якості управління персоналом;
- діагностика зв'язків підприємств із зовнішнім середовищем;
- оцінка загальних результатів діяльності підприємства.

Діагностування структури управління підприємством проводиться на основі вивчення як формальної структури, так і неформальних зв'язків у ній. Для оцінки формальної структури у статистиці встановлюється її тип, діючий розподіл прав і обов'язків. З урахуванням стратегічних завдань підприємства оцінюється оргструктура у динаміці – як її відповідність поставленим цілям. Велику роль в оцінці оргструктури відіграє вивчення формальних каналів комунікацій.

Неформальні зв'язки встановлюються в результаті проведення спостережень за груповими пілкуванням с відносинами та їх змінами, визначення морально-психологічного клімату.

Ключовою задачею *оцінки якості управління персоналом* є визначення ступеня відповідності кадрової політики і практики управління персоналом як сьогоднішнім, так і завтрашнім цілям підприємства. Передбачається проводити оцінку в таких напрямках:

- кадрова політика (комплектування штатів, навчання персоналу, система стимулювання роботи з персоналом і контроль пілкування спланів);

- регламентація процесу управління персоналом (нормативнезабезпечення виконання посадових обов'язків, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення щодо стимулювання праці, положення про діяльність окремих підрозділів підприємства);

- формальні правила і процедури процесу управління (пілкування спі, атестація, підвищення кваліфікації, звільнення працівників, соціальна і виробнича адаптація, моральне заохочення, система підтримки виконавця і трудової дисципліни).

- вплив елементів організаційної культури на поведінку персоналу (порядки і традиції у сфері неформального пілкування співробітників, правила і процедури взаємовідносин персоналу і адміністрацій).

Для оцінки загальних результатів діяльності підприємства використовується, як правило, комплекс критеріїв і показників, які характеризують загальну ефективність діяльності підприємства як міру досягнення цілей, заради яких воно створено.

7.3. Критерії і показники, що використовуються для загальної діагностики системи менеджменту підприємства

Економічна ефективність системи управління підприємством характеризується результатами його основної діяльності й визначається їх зіставленням з витратами на здійснення управлінських функцій. Забезпечуючи

поліпшення управлінської діяльності при скороченні витрат на неї, можна досягти економічної ефективності системи менеджменту підприємством. Результативність діяльності підприємства виражається одним з узагальнюючих показників – прибутком чи собівартістю продукції.

Витрати на управління підприємством включають:

- витрати на оплату праці співробітників управління;
- витрати на амортизацію управлінської техніки;
- витрати на придбання малоцінного управлінського інвентарю, допоміжних матеріалів та енергії;
- витрати на відрядження управлінського персоналу;
- інші витрати (пов'язані з реєстрацією, передачею і обробкою інформації, непередбачувані й т. ін)

Співвідношення одного з цих показників з витратами на управління характеризує й відображає економічну ефективність системи управління підприємством, що визначається за формулами:

$$E_{\text{упр}} = \frac{П_б}{P_y}, \text{ чи } E_{\text{упр}} = \frac{B}{P_y}, \quad (7.1)$$

де $E_{\text{упр}}$ – економічна ефективність системи управління, тис. грн.;

$П_б$ – валовий або чистий прибуток, тис. грн.;

B – витрати на управління, тис. грн.

Ефективність системи управління можна також оцінювати співвідношенням фактичного фонду заробітної плати всіх працівників підприємства та фонду заробітної плати працівників, зайнятих в управлінні.

Визначення таких показників дає можливість керівництву підприємства: по-перше, порівнювати отримані показники з нормативним минулих років чи аналогічних підприємств; по-друге, робити правильні висновки й намічати заходи щодо вдосконалювання виробничих та комерційних процесів системи управління.

Підвищення ефективності виробництва й управління підприємством передбачає найбільш раціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів для випуску конкурентоздатної продукції за умови, що кожна гривня, вкладена у виробництво, має забезпечувати максимальну віддачу. У зв'язку з тим, що на діяльність підприємства та економічну ефективність виробництва й управління впливає безліч факторів, їхня оцінка здійснюється системою узагальнюючих та окремих показників.

До системи показників входять чотири групи, що відображають найважливіші напрями діяльності підприємства:

- 1) узагальнюючі показники економічної ефективності виробництва й управління;
- 2) показники ефективності використання праці;
- 3) показники підвищення ефективності основних засобів, оборотних активів і капітальних вкладень;
- 4) показники ефективності використання матеріальних ресурсів.

Розрахунок усіх цих показників здійснюється за підсумками року чи інших періодів часу.

Економічна ефективність управління від впровадження організаційних та технічних засобів характеризується такими показниками:

- абсолютна (загальна) економічна ефективність;
- термін окупності капітальних вкладень у технічні засоби управління;
- порівняльна економічна ефективність капітальних вкладень за мінусом приведених витрат.

7.4. Система показників оцінки ефективності організаційної структури підприємства

Оцінку ефективності організаційної структури підприємства можна здійснити за допомогою показників, які представлені в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

Система показників оцінки ефективності організаційної структури підприємства

Показник	Технологія розрахунку	Призначення
1	2	3
Середня автономність одного структурного підрозділу організаційної структури	Відношення трудомісткості робіт, які виконуються підрозділом, до повної трудомісткості всіх робіт, що виконуються підприємством	Характеризує рівень автономності роботи структурного підрозділу
Коефіцієнт контролю	Відношення середньої кількості працівників, що працюють в організаційній структурі чи її підрозділі, до кількості керівників певного рівня	Показує кількість підлеглих на одного керівника, що дає змогу робити висновки щодо раціональності розподілу повноважень та функцій контролю
Показник кваліфікації управлінця	Сума тривалості загальнотеоретичної підготовки, спеціального навчання за даною спеціальністю (фахом) та тривалості практичного досвіду роботи за даною спеціальністю	Відображає реальну тривалість підготовки одного працівника для виконання певних функцій
Гнучкість організаційної структури	Відношення чисельності працівників, що можуть виконувати не лише безпосередні функції, а й суміжні, до загальної чисельності працівників певного підрозділу організаційної структури	Відображає здатність працівників організаційної системи замінювати в разі необхідності один одного. Коефіцієнт не перевищує одиниці
Рівень фондоозброєності управлінського персоналу	Відношення балансової вартості оргтехніки до чисельності управлінців за певний період	Показує рівень технічного оснащення управлінської праці
Коефіцієнт децентралізації структури	Відношення чисельності управлінців первинних ланок до чисельності управлінців вищої ланки управління	Відображає рівень децентралізації структури управління. Оптимальне значення коефіцієнта
Коефіцієнт еластичності структури	Співвідношення кількості реорганізацій до кількості впроваджених нових стратегій	Відтворює зв'язок між організаційною структурою управління та стратегічним розвитком підприємства. Значення коефіцієнта не повинно бути більшим за одиницю
Коефіцієнт раціональності структури	Відношення фактичної чисельності управлінців до нормативної	Відображає рівень забезпеченості підприємства управлінським персоналом

7.5. Загальна ефективність діяльності як ступінь досягнення цілей.

Загальна ефективність відображає динаміку економічних показників підприємства, які визначаються зовнішнім і внутрішнім середовищем. Високої загальної ефективності можна досягти за рахунок оптимальної системи управління, яка дає змогу оперативно перерозподілити ресурси підприємства відповідно до змін у зовнішньому конкурентному середовищі.

Зовнішня ефективність показує, наскільки повно підприємство задовольняє потреби споживачів у ринкових умовах, якою мірою підприємство може адаптуватися до змін, що відбуваються у суспільстві. Зменшення ефективності відбувається, коли на підприємстві не впроваджують нові технології виробництва товарів чи надання послуг, які відповідають сучасній структурі попиту на ринку. Слід брати до уваги не тільки існуюче коло споживачів, а й потенційних клієнтів, використовуючи при цьому зворотний зв'язок, постійно удосконалювати продукцію, процес надання послуг згідно побажань споживача. Орієнтація діяльності підприємства на задоволення потреб споживача сприяє підвищенню зовнішньої ефективності та розширенню ринку збуту продукції.

Внутрішня ефективність безпосередньо пов'язана з використанням внутрішніх можливостей підприємства, характеризує оптимальність управління внутрішніми ресурсами і пошук та використання своїх резервів. У сучасних умовах важливого значення для внутрішньої ефективності підприємства набуває творчий потенціал співробітників. Для створення атмосфери творчості необхідно: узгодження інтересів та психологічна сумісність, стимулювання розвитку горизонтальних зв'язків, надання підрозділам економічних прав і свобод, демократизація методів управління.

Оскільки для визначення ефективності використовують порівняння даного стану підприємства з минулим чи бажаним станом у просторі соціально-економічних показників, що виділяють стратегічну та оперативну ефективність.

Стратегічна ефективність характеризує здатність підприємства реалізовувати обрану стратегію розвитку. Оцінка цієї ефективності здійснюється на основі аналізу динаміки економічних показників. Оперативна ефективність відображає процес використання ресурсів з відповідною мінімізацією всіх витрат на виробництво продукції чи надання послуг. Фактично оперативна ефективність забезпечує стратегічну ефективність на певному часовому відрізку, досягаючи реалізації тактичних цілей. Таким чином, ефективність підприємства залежить від досягнення системи цілей у просторі соціально-економічних параметрів.

ТЕМА 8. ДІАГНОСТИКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

- 8.1. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства
- 8.2. Діагностика виробничої програми підприємства.
- 8.3. Методичні підходи до аналізу і оцінки виробничого потенціалу підприємства
- 8.4. Оцінка ефективності виробничого потенціалу підприємства.

8.1. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства

В етимологічному значенні термін - «*потенціал*» походить від латинського «*potentia*» й означає «потужність, сила». Відповідно до визначення Великого економічного словника *потенціал* як економічна категорія становить наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-чого.

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.

Потенціал підприємства – сукупності природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення певних цілей,

До *об'єктних складових* потенціалу підприємства належать:

Виробничий потенціал – наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг). Виробничий потенціал є поліструктурною системою. До його складу входять:

- *потенціал землі та природно-кліматичні умови* – можливості підприємства використовувати сукупні природні багатства у господарській діяльності.

- *потенціал основних засобів* – наявні та скриті можливості основних засобів, які формують техніко-технологічний базис виробничої потужності підприємства.

- *потенціал оборотних активів* – це частина виробничого капіталу підприємства у вигляді певної сукупності предметів праці (сировини, конструкційних матеріалів, палива, енергії та різних допоміжних матеріалів), які перебувають у виробничих запасах, незавершеному виробництві, напівфабрикатах власного виготовлення і витратах майбутніх періодів.

- *потенціал нематеріальних активів* – сукупність можливостей підприємства використовувати права на нові чи наявні продукти інтелектуальної праці в господарському процесі з метою реалізації корпоративних інтересів на засаді задоволення суспільних потреб.

- *потенціал технологічного персоналу* – здатність робітників виробляти різні продукти, надавати послуги чи виконувати роботи;

- *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 їхнього 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 факторів).

До суб'єктних складових потенціалу підприємства відносять:

- *науково-технічний потенціал*(характеризує здатність працівників підприємства здійснювати наукові дослідження та розробки, спрямовані на удосконалення виробничих і технологічних процесів, диференціацію видів продукції);
- *маркетинговий потенціал* – це здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продаж і післяпродажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту. ;
- *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. . Діагностика виробничої програми підприємства

Виробнича програма підрозділів основного виробництва - це сукупність продукції певної номенклатури й асортименту, яка має бути виготовлена в плановому періоді у визначених обсягах згідно із спеціалізацією і виробничою потужністю цих підрозділів. Розроблення виробничої програми повинна відповідати сформульованій меті та обґрунтованій місії підприємства. До того ж виробнича програма повинна бути комплексною, узгодженою, результативною, обґрунтованою, адекватною ринковим потребам.

Виробнича програма визначає обсяг виготовлення продукції за номенклатурою, асортиментом і якістю в натуральному і вартісному вираженні. Важливими в системі показників оцінки виробничої програми є натуральні

показники, які характеризують уречевлену сторону виробництва і дають можливість визначити безпосередні зв'язки між товаровиробниками і споживачами.

Обсяг виробітку кожного виду продукції в натуральному вираженні є **валовим випуском**.

Для розрахунку виробничої програми у вартісному відтворенні необхідно обчислити показник **валової продукції (ВП)**, який являє собою вартість готових виробів і напівфабрикатів (виготовлених як з власної сировини, так і з матеріалів замовників) (Q_i) з урахуванням встановлених на них виробничих цін (C_i). До валової продукції включають вартість робіт промислового характеру ($P_{ПХ}$), але вираховують вартість продукції власного виробництва ($ВП_{ВП}$), яка йде на промислово-виробничі потреби всередині конкретного підприємства. Вона розраховується за формулою (8.1):

$$ВП = \sum_{i=1}^n Q_i \cdot C_i + P_{ПХ} - ВП_{ВП} . \quad (8.1)$$

Іншим рівнем оцінки виробничої програми є показник **товарної продукції**.

Товарною вважають продукцію, яка призначена для відпуску споживачам. До неї належать:

- готова продукція, включаючи вироби широкого вжитку (виготовлені як з повноцінної сировини, так і з відходів), призначена для постачання споживачам, а також для різних невиробничих потреб підприємства ($ГП_{ШВ}$);

- продукція підсобних і допоміжних цехів, в тому числі електроенергія, пара і вода, вироблені на конкретному підприємстві і призначені для відпуску споживачам, а також для різних невиробничих потреб підприємства ($П_{тц}$);

- продукція промислового характеру, виготовлена на замовлення споживача ($Пз$);

- напівфабрикати, заплановані до відпуску споживачам ($НФр$);

- продукція учбових майстерень, що реалізується підприємством на сторону ($Пум$);

- тара власного виробництва, якщо у відпускній ціні не врахована її вартість ($Твл$);

Товарна продукція обчислюється за формулою (8.2):

$$ТП = ГП_{ШВ} + П_{тц} + Пз + НФр + П_{ум} + Т_{вл} . \quad (8.2)$$

До показника **реалізованої продукції (РП)** включається вартість усіх відвантажених матеріалів, які були оплачені споживачами.

Обсяг валової продукції підприємства можна розрахувати на основі даних про валовий оборот ($ВО$) і внутрішньозаводський виробничий оборот ($ВНО$) як різницю між ними, тобто за формулою (8.3):

$$ВП = ВО - ВНО. \quad (8.3)$$

Валовий оборот (ВО) являє собою сукупну вартість валового випуску всіх видів продукції незалежно від того, використовуються вони в переробці на тому

ж підприємстві чи призначені для відпуску споживачам, а також вартість робіт промислового характеру і послуг, наданих споживачам і власним цехам. Однак на практиці до складу валового обороту включають лише ту частину продукції допоміжних цехів і робіт промислового характеру, яка призначена для відпуску на сторону. В цьому разі продукція і послуги допоміжних цехів, призначені для внутрішньозаводського споживання, не повинні включатися до складу внутрішньозаводського обороту.

Під *внутрішньозаводським виробничим оборотом (ВНО)* розуміють вартість продукції і послуг цехів підприємства, споживаних для власних потреб підприємства. До його складу включають:

- вартість переробки на підприємстві напівфабрикатів власного виробництва;
- вартість електроенергії, пари, води, стисненого повітря, холоду власного виробництва для технологічних цілей, вентиляції, освітлення і опалення цехів, заводських складів, будівель заводууправління тощо;
- вартість використовуваних для виробничих потреб інструментів, пристроїв, моделей, запасних частин, допоміжних матеріалів власного виготовлення;
- вартість матеріалів власного виробництва, витрачених під час поточних ремонтів і під час обслуговування обладнання (змащення, чищення тощо);
- вартість тари власного виготовлення, призначеної для упакування продукції підприємства, якщо її вартість включена до оптових цін на цю продукцію.

Взаємозв'язок між валовою продукцією (ВП) і товарною продукцією (ТП) відображається формулою (8.4):

$$ВП = ТП + (НФ^{КП} - НФ^{ПП}), \quad (8.4)$$

де $НФ^{КП}$, $НФ^{ПП}$ - залишок напівфабрикатів відповідно на кінець і на початок звітнього періоду.

Обсяг реалізованої продукції (РП) відрізняється від обсягу товарної продукції на різницю залишків готової продукції на складі на кінець ($ЗПП^П$) і на початок звітнього періоду ($ЗПП^{ПП}$) у вартісному вираженні. Його можна обчислити за формулою (8.5):

$$РП = ТП - (ЗПП^{КП} - ЗПП^{ПП}). \quad (8.5)$$

Як видно з формули (8.5), у розрахунках реалізованої продукції враховується зміна залишків нереалізованої продукції на початок і кінець періоду. Залишок нереалізованої продукції на початок періоду складається із залишків готової продукції на складі і в неоформлених відвантаженнях; відвантажених товарів, строк оплати яких не настав, а також відвантажених товарів, не оплачених у строк покупцями. Залишок нереалізованої продукції на кінець періоду складається із залишків готової продукції на складі, в тому числі неоформлених відвантажень; залишків відвантажених товарів, строк оплати яких не настав.

Обґрунтування виробничої програми виробничою потужністю

Виробнича потужність визначає обсяг продукції, який може виготовити підприємство за рік при повному використанні всього обладнання, що

знаходиться в його розпорядженні, за продуктивністю і часом. Чим повніше використовується виробнича потужність, тим більше продукції виготовляється, тим нижча її собівартість, тим в коротші строки можна накопичити кошти за рахунок амортизаційних відрахувань для заміни наявного обладнання новим, більш удосконаленим. Збільшення випуску обсягів продукції діючими підприємствами на наявному обладнанні скорочує потреби в нових капіталовкладеннях.

Для розрахунку виробничої потужності цеху необхідно перерахувати продуктивність окремих видів обладнання в одиниці кінцевої продукції. При розрахунках виробничої потужності підприємства на початок планового періоду слід враховувати все установлене устаткування незалежно від його стану (задіяне воно чи бездіяльне через несправність, знаходиться в ремонті, налагодженні, в резерві, на реконструкції чи на консервації, простоє через відсутність сировини, матеріалів, енергії тощо).

При введенні нових потужностей за планами капітального будівництва та освоєння передбачається, що їх експлуатація починається в наступному після впровадження кварталі.

Середньорічна потужність (P_{CP}) з урахуванням введення нового устаткування і вибуття застарілого обладнання розраховується за формулою (8.6):

$$P_{CP} = P_{PP} + P_{BV} \frac{T_{BV}}{12} - P_{VIB} \frac{T_{VIB}}{12} + P_{ORG} \frac{T_{ORG}}{12}, \quad (8.6)$$

де P_{PP} - потужність на початок року;

P_{BV} - потужності, які вводять впродовж звітного періоду; T_{BV} - число повних місяців роботи введених потужностей; P_{VIB} - потужності, які вибувають протягом звітного періоду; T_{VIB} - число повних місяців, впродовж яких потужності не працюватимуть; P_{ORG} - збільшення виробничих потужностей за рахунок впровадження організаційно-технічних заходів;

T_{ORG} - число повних місяців після впровадження організаційно-технічних заходів.

Завантаження устаткування (T_3) обчислюється на основі планового обсягу продукції і витрат часу на її обробку за формулою (8.7):

$$T_3 = \sum_{i=1}^n Q_i \cdot t_i \quad (8.7)$$

де n - кількість найменувань виробів (деталей, комплектів), що обробляються на даній групі устаткування;

Q_i , - кількість виробів i -го найменування у натуральному вираженні;

t_i , - витрати часу на обробку одного виробу i -го найменування на даній групі устаткування, норма-годин.

8.3. Методичні підходи до аналізу і оцінки виробничого потенціалу підприємства

Система показників оцінки основних засобів включає показники, які характеризують динаміку руху основних засобів, технічний стан основних засобів, показники, що характеризують ефективність використання основних засобів, наведені в табл. 8.1

Таблиця 8.1

Система показників оцінки основних засобів підприємства

Група показників	Показники	Методика розрахунку
Показники, які характеризують динаміку руху основних засобів	Коефіцієнт оновлення	Вартість введених основних засобів / Вартість основних засобів на кінець періоду
	Коефіцієнт вибуття	Вартість основних засобів, що вибули / Вартість основних засобів на початок періоду
	Коефіцієнт заміни	Вартість основних засобів, що вибули в звітному періоді / Вартість основних засобів, що надійшли в звітному періоді
	Коефіцієнт розширення	Вартість основних засобів, що надійшли в звітному періоді / Вартість основних засобів, що вибули в звітному періоді
	Коефіцієнт приросту	(Вартість основних засобів, що вибули в звітному періоді - Вартість основних засобів, що надійшли в звітному періоді) / Вартість основних засобів на початок періоду
Показники, які характеризують технічний стан основних засобів	Коефіцієнт придатності	Залишкова вартість основних засобів / Первісна вартість основних засобів
	Коефіцієнт зносу	Сума зносу основних засобів / Первісна вартість основних засобів
Показники, які характеризують ефективність використання основних засобів	Фондоозброєність	Середньорічна вартість основних засобів / Середньооблікова чисельність персоналу
	Технічна озброєність працівників	Середньорічна вартість активної частини основних засобів / середньооблікова чисельність персоналу
	Фондовіддача	Вартість виробленої продукції / Середньорічна вартість основних засобів
	Фондомісткість	Середньорічна вартість основних засобів виробничого призначення / вартість виробленої продукції
	Рентабельність фондів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість основних засобів

Аналіз матеріальних ресурсів проводиться на основі розрахунку таких показників як: прибуток на гривню матеріальних витрат, матеріаловіддача, матеріаломісткість та питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, розрахунок яких поданий у табл. 8.2.

Таблиця 8.2

Показники ефективності використання матеріальних ресурсів

Показники	Методика розрахунку
Прибуток на гривню матеріальних витрат	Сума одержаного прибутку від основної діяльності / Сума матеріальних витрат
Матеріаловіддача	Вартість виробленої продукції / Сума матеріальних витрат
Матеріаломісткість продукції	Сума матеріальних витрат / Вартість виробленої продукції
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, %	Сума матеріальних витрат / Повна собівартість виробленої продукції

Система показників оцінки трудових ресурсів включає показники руху робочої сили та показники продуктивності праці табл. 8.3.

Система показників оцінки трудових ресурсів

Група показників	Показники	Методика розрахунку
Показники руху робочої сили	Коефіцієнт обороту з приймання Коефіцієнт обороту з вибуття	Кількість прийнятого на роботу персоналу / Середньооблікова чисельність персоналу Кількість працівників, що звільнилися / Середньооблікова чисельність персоналу
	Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства	Кількість працівників, які працювали увесь рік / Середньооблікова чисельність персоналу
Показники продуктивності праці	Виробіток продукції на одного працюючого	Відношення обсягу виробленої продукції до середньооблікової чисельності працівників
	Трудомісткість одиниці продукції	Фонд робочого часу на виготовлення продукції / Обсяг виробництва продукції

Оскільки елементи виробничого потенціалу підприємства завжди "працюють" разом, то в принципі можливе як їхнє спільне вимірювання, так і відособлене. Спільна оцінка елементів відразу ж дозволяє визначити величину потенціалу. Найбільш уніфікованим і універсальним вимірником елементів виробничого потенціалу, практика це підтверджує, є їхня ціна або вартість. Порівнянність показників потенціалу в грошовій оцінці в часі й просторі дозволяє виявити динаміку й структуру виробничих потенціалів підприємств і територіальних утворень, розходження й тенденції їхньої диференціації за цим показником, а також за ефективністю використання виробничого потенціалу. У цьому випадку сума вартостей елементів буде характеризувати величину всього виробничого потенціалу підприємства. Таким чином, визначення величини потенціалу пов'язане насамперед з оцінюванням вартості його елементів.

Маючи вартість кожного елемента виробничого потенціалу підприємства, загальну його величину можна розрахувати в такий спосіб:

$$\Pi = B_{\text{оф}} + B_{\text{м}} + \text{ФОП}, \quad (8.8)$$

де Π - величина виробничого потенціалу підприємства; $B_{\text{оф}}$ - вартість основних фондів;

$B_{\text{м}}$ - річні витрати на матеріальні витрати виробництва; ФОП - фонд оплати праці.

Доповнює аналіз виробничого потенціалу дослідження тенденцій зміни співвідношень:

$$\frac{d\Pi}{dt} > \frac{dN}{dt} > \frac{dC}{dt}, \quad (8.9)$$

де Π - прибуток; N - обсяг виручки; C - собівартість.

При виконанні умов нерівності (8.9) темп зміни прибутку перевищує темп зміни виручки і темп зміни собівартості. Якщо умови даної нерівності виконуються - це значить, що виробничий потенціал підприємства зростає.

Загалом, вибір методу оцінки виробничого потенціалу залежить від багатьох чинників впливу, які слід враховувати для діагностування діяльності кожного окремо взятого підприємства.

8.4. Оцінка ефективності виробничого потенціалу підприємства

Методика оцінки ВПП містить у собі наступні етапи:

Підготовчий етап

1. Визначення рівнів ВПП і їхня характеристика. Наприклад, інтервал 1 - високий рівень ВПП; інтервал 2 - середній рівень ВПП; інтервал 3 - низький рівень ВПП; інтервал 4 - критичний рівень ВПП;

2. Розробка узагальнюючих і приватних показників оцінки ефективності використання ВПП за видами (основні й оборотні фонди, трудові ресурси);

3. Визначення граничних значень показників, визначених у п. 2. з урахуванням рівнів ВПП, визначених у п.1.

Таблиця 8.4

Система оціночних показників при визначенні рівня ВВП

Напрямок	Показники оцінки виробничої складової	Показники оцінки матеріальної складової	Показники оцінки кадрової складової
Ефективність використання складових ВПП	фондовіддача; фондова місткість; рентабельність по оф; коефіцієнт завантаження устаткування; коефіцієнт змінності; коефіцієнт інтенсивного навантаження устаткування; показник інтегрального навантаження	матеріаловіддача продукції; матеріалоємність продукції; питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції; коефіцієнт використання матеріалів	зміна середнього заробітку працюючих за період; зміна середньорічного вироблення; непродуктивні витрати робочого часу; порівняння середніх тарифних розрядів робіт і робітників; економія (перевитрата) фонду заробітної плати

Розрахунковий етап містить у собі наступні дії.

1. На основі вихідних даних на кожному підприємстві визначення значень коефіцієнтів у кожній структурній групі і присвоєння кожному показникові кожної групи відповідних балів.

2. Підсумовування балів у кожній структурній групі.

3. Визначення середнього бала ВПП з урахуванням вагових коефіцієнтів.

4. Присвоєння ВПП визначеної характеристики в залежності від отриманого бала.

Слід зазначити, що дана методика може застосовуватися для оцінки ВПП регіону, окремого міста, або окремої галузі конкретного регіону, або довільно позначеної території, що вимагає даної оцінки. Для визначення виробничого потенціалу підприємства використовують дані таблиці 8.5.

Експертним шляхом визначимо показники для оцінки ефективності використання ВПП

Таблиця 8.5

Характеристика рівнів виробничого потенціалу

Рівень ВПП	Позначення	Коротка характеристика
Високий рівень ВПП	А	Вироблена продукція успішно продається. Частка ринку стабільна. Фізичний обсяг виробництва збережений. Підприємство володіє значним ринковим потенціалом, його стан на ринку стійке. Техніка і технологія, використовувані у виробництві продукції знаходяться в доброму стані. Техніко-економічні показники виробництва не нижче середньогалузевих.
Середній рівень ВПП	В	Підприємство успішно існує в бізнесі, існують труднощі, що переборюються, оскільки працюють механізми адаптації. Вироблена продукція продається. Частка ринку не стабільна, але в середньому за період спостереження підтримується на визначеному рівні. Фізичний обсяг виробництва продукції збережений (хоча можливо його зменшення в окремі періоди). Технічна і технологічна база в задовільному стані. Ефективність використання техніки і технології - середньогалузева.
Низький рівень ВПП	С	Наявність хронічних порушень більшості параметрів усіх функціональних складових: проблеми з забезпеченням підприємства основними виробничими фондами, сировиною, матеріалами, трудовими ресурсами, неефективне їхнє використання. Наявність утрат на ринках виробленої продукції (зниження частки ринку або ж загрозовано тривожне зниження фізичного обсягу виробництва). Значна втрата ринкового потенціалу (несприятливі зміни в складі конкурентів, клієнтури, асортименту продукції) Наявність проблем з технічним і технологічним забезпеченням виробничої діяльності. Ефективність використання основних виробничих фондів, трудових і матеріальних ресурсів нижче середньогалузевого рівня.

ТЕМА 9. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА

9.1. Поняття фінансової діагностики підприємства, необхідність її здійснення.

9.2. Мета, завдання і методологічна основа фінансової діагностики.

9.3. Сутність горизонтального, вертикального аналізу

9.4. Показники фінансово-економічного стану підприємства та методика їхнього розрахунку.

9.1. Поняття фінансової діагностики підприємства, необхідність її здійснення

Фінансова діагностика є обов'язковою складовою фінансового менеджменту будь-якого підприємства. Її завданням є визначення прийнятних параметрів роботи підприємства і незадовільних параметрів, які вимагають оперативного втручання. Іншими словами, щоб успішно функціонувати на ринку, підприємству необхідно знати, чому його стан погіршився і як виправити ситуацію.

Фінансова діагностика підприємства передбачає здійснення повномасштабного аналізу за результатами його господарської діяльності, яка, у свою чергу, вважається ефективною, якщо підприємство:

- раціонально використовує наявні активи;
- своєчасно погашає зобов'язання;
- функціонує рентабельно.

За умов трансформації економіки України в ринкову систему господарювання при лібералізації відносин суб'єктів господарювання у фінансово-економічній діяльності значно зростає роль своєчасного та якісного аналізу їх фінансового стану, оцінки ліквідності, платоспроможності і фінансової стійкості, а також пошуку шляхів підвищення і зміцнення фінансової стабільності. Особливого значення набуває об'єктивна оцінка потенційних можливостей збільшення прибутку підприємства.

Фінансовий стан підприємства є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства; він визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, які відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Отже, фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та господарської діяльності. Що вищими є показники обсягу виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг) і нижчою собівартість продукції (робіт, послуг), тим вищою буде прибутковість підприємства, а, відтак, - стабільнішим його фінансовий стан. Разом з цим слід пам'ятати, що фінансова діяльність підприємства також спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання платіжної дисципліни, здійснення ефективної кредитної політики, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування підприємства.

9.2. Мета, завдання і методологічна основа фінансової діагностики

Метою фінансової діагностики є наочна оцінка динаміки розвитку підприємства та його фінансового стану.

Основними завданнями фінансової діагностики підприємства є:

- дослідження рентабельності та фінансової стійкості підприємства;
- дослідження ефективності використання майна підприємством, забезпеченості його власними оборотними коштами;
- об'єктивна оцінка динаміки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;
- визначення стану підприємства на фінансовому ринку та кількісна оцінка його конкурентоспроможності;
- аналіз ділової активності підприємства;
- визначення ефективності використання фінансових ресурсів.

Фінансова діагностика базується на здійсненні внутрішнього (традиційного) аналізу фінансового стану підприємства, змістом якого є:

- аналіз майнового стану підприємства;
- аналіз фінансової стійкості та стабільності підприємства;

- оцінка ділової активності підприємства;
- аналіз динаміки прибутку та рентабельності підприємства і факторів, що на них впливають;
- аналіз кредитоспроможності підприємства;
- оцінка використання майна та вкладеного капіталу;
- аналіз власних фінансових ресурсів;
- аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства;
- аналіз самоокупності підприємства тощо;
- аналіз звіту про рух грошових коштів (форма №3);
- аналіз звіту про власний капітал (форма №4);
- аналіз інших даних статистичної звітності та інших оперативних даних.

Усі показники балансу та іншої бухгалтерської звітності взаємозв'язані, а їх цінність для своєчасної та якісної оцінки фінансового стану підприємства залежить від ймовірності 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 повинна уможливлувати:

- оцінку динаміки та перспектив отримання прибутку підприємством;
- оцінку наявних у підприємства фінансових ресурсів та ефективності їх використання;
- опрацювання обґрунтованих фінансових управлінських рішень для здійснення ефективної інвестиційної політики.

Бухгалтерський баланс складається з Активу та Пасиву і свідчить про розподіл активів та пасивів у визначений період, а також про здійснення фінансування активів за допомогою власного та залученого капіталу.

Звіт про фінансові результати відображає ефективність діяльності підприємства за визначений період. Якщо баланс відображає детальну постатейну характеристику фінансового стану підприємства на конкретну дату, то звіт про фінансові результати обґрунтовує порядок отримання доходів та формування витрат, а також регламентує порядок розрахунку прибутку (на відповідних рівнях) за відповідний період (квартал, півріччя, дев'ять місяців, рік).

Фінансова звітність підприємств містить також іншу інформацію щодо стану його фінансів. На основі аналізу звітних даних визначаються основні тенденції формування і використання фінансових ресурсів підприємства, причини змін, що сталися, сильні та слабкі сторони підприємства, а також резерви поліпшення його фінансового стану у перспективі.

Для вирішення поточних і перспективних фінансово-господарських проблем підприємства необхідно володіти повною та достовірною інформацією про його фінансовий стан та результати діяльності. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на підприємстві слід використовувати дані, які відповідають певним правилам (вимогам, нормам) і є зрозумілими та прийнятними для керівників. Для порівняння фінансових результатів, отриманих у попередньому та поточному періодах, слід використовувати лише порівнювані показники, тобто визначені за єдиною методологією з використанням однакових

баз розрахунку, критеріїв, правил, стандартів. Загальні вимоги до фінансової звітності викладено в Положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 1 (далі - П(С)БО 1), затвердженому Наказом Міністерства фінансів України від 31 березня 1999 р. №87. Дане положення визначає:

- мету фінансових звітів;
- склад фінансових звітів;
- поняття звітного періоду;
- якісні характеристики та принципи, якими слід керуватися під час складання фінансових звітів;
- вимоги до розкриття інформації у фінансових звітах.

П(С)БО 1 треба застосовувати за умов підготовки й надання фінансових звітів підприємствами, організаціями, установами та іншими юридичними особами усіх форм власності (крім банків і бюджетних установ). Основою П(С)БО 1 є Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 Комітету з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. *Фінансова звітність* визначається П(С)БО 1 як бухгалтерська звітність, що відображає фінансовий стан підприємства і результати його діяльності за звітний період. Метою такої звітності є забезпечення загальних інформаційних потреб широкого кола користувачів, які покладаються на неї як на основне джерело фінансової інформації під час прийняття будь-яких рішень.

Згідно з П(С)БО 1 до фінансової звітності належать:

- баланс;
- звіт про фінансові результати;
- звіт про рух грошових коштів;
- звіт про власний капітал;
- примітки річної фінансової звітності.

Інші внутрішні звіти підприємства (бізнес-план, звіт керівництва підприємства, звіт аудиторської перевірки тощо), використовувані ним, не є фінансовою звітністю.

Компоненти фінансової звітності відображають різні аспекти господарювання за попередній і поточний звітні періоди, формування облікової політики та її змін, що уможлиблює ретроспективний аналіз діяльності підприємства

Такі компоненти фінансової звітності, як баланс, звіт про фінансові результати, звіт про власний капітал та звіт про рух грошових коштів, складаються зі статей, що об'єднуються у відповідні розділи.

Форми, перелік статей фінансових звітів та їх 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. Сутність горизонтального, вертикального та аналізу за допомогою коефіцієнтів

Горизонтальний аналіз полягає в порівнянні показників фінансової звітності попереднього і звітного періодів. При цьому здійснюється постатейне зіставлення звітів, визначаються абсолютні та відносні відхилення конкретних фінансових показників.

На відміну від горизонтального аналізу, який відтворює динаміку фінансової звітності за визначений період, *вертикальний аналіз* є аналізом внутрішньої структури звітності.

При здійсненні такого аналізу узагальнювальний показник береться за 100%, а кожна його складова обчислюється як питома вага (частка від 100%).

9.4. Показники фінансово-економічного стану підприємства та методика їхнього розрахунку

Оцінка фінансового стану коефіцієнтним методом базується на наступних напрямках:

- аналіз фінансової стійкості;
- оцінювання ліквідності активів підприємства та його платоспроможності;
- оцінювання ділової активності підприємства;
- аналіз фінансово-економічних результатів.

1. Аналіз фінансової стійкості.

Фінансова стійкість – це стан майна підприємства, що гарантує йому платоспроможність. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів.

Під час аналізу увага зосереджується на таких питаннях:

- склад і структура джерел власних фінансових ресурсів;
- структура сукупного капіталу підприємства;
- правильність формування статутного фонду та порядок оцінювання вкладів; можливості збільшення статутного фонду та необхідність санації балансу;
- можливості реструктуризації статутного фонду;
- структура та джерела формування додаткового капіталу;
- наявність резервних (страхових) фондів;
- наявність нерозподіленого прибутку (непокритих збитків).

На цьому етапі аналізу обчислюють показники (коефіцієнти), наведені в таблиці 9.1.

Таблиця 9.1

Показники, що характеризують фінансову стійкість підприємства

Показник (коефіцієнт)	Значення показника	Розрахункова формула (конкретизована за статтями балансу)	Рекомендо- ване значення
Маневреності власного капіталу	показує, яка частина власного оборотного капіталу знаходиться в обороті, тобто в тій формі, що дозволяє вільно маневрувати цими засобами, а яка капіталізована.	<i>Власний капітал / оборотні активи</i> р.1495 / р.1195	Більше 0,4
Незалежності (автономії)	характеризує частку власних засобів підприємства (власного капіталу) у загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність	р.1495 / р.1900	0,5 і більше
Фінансової стійкості	фінансову стійкість підприємства. Він показує скільки грн. власного капіталу припадає на 1 грн залученого капіталу	р. 1495 / р.(1595+1695)	1 і більше
Фінансового ризику	показує скільки грн. залученого капіталу припадає на 1 грн власного капіталу	(р. 1595+р.1695) / р.1495	менше 0,5

2. Оцінка ліквідності активів підприємства та його платоспроможності.

Ліквідність підприємства - це його здатність швидко продати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов'язань. Ліквідність підприємства характеризується співвідношенням величини його високоліквідних активів (грошові кошти та їх еквіваленти, ринкові цінні папери, дебіторська заборгованість) і короткострокової заборгованості.

На даному етапі аналізу вирішуються такі основні завдання:

- аналізуються оборотні активи;
- визначається рівень ліквідності активів;
- оцінюється платоспроможність підприємства;
- визначається, як виконуються умови забезпечення фінансової рівноваги.

Активи підприємства та їх структура визначаються як з погляду участі у виробництві, так і щодо оцінки їх ліквідності.

Для дослідження фінансової рівноваги застосовують групу показників ліквідності та платоспроможності, що є пріоритетними під час визначення глибини фінансового стану підприємства. Перелік цих показників та порядок їх розрахунку ілюструє таблиця 9.2.

Показники ліквідності підприємства

Показник (коефіцієнт)	Значення показника	Розрахункова формула (конкретизована за статтями балансу)	Рекомендо- ване значення
1	2	3	4
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	показує, скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань	$p. 1195 / p.1695$	2 і більше
Коефіцієнт термінової ліквідності	показує, яку частину поточної заборгованості підприємство може покрити в найближчій перспективі за умови повного погашення дебіторської заборгованості	$(p.1195 - p.1100) / p. 1695$	0,7-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	характеризує частину короткострокової заборгованості, яку підприємство здатне погасити в найближчий період	$(p. 1160 + p.1165) / p. 1695$	0,25 – 0,3
Власні оборотні засоби	визначає обсяг власних оборотних засобів, тобто засобів, що фінансуються за рахунок власних коштів підприємства	$p. 1495 - p. 1095$ <i>власний капітал – необоротні активи</i>	-

Платоспроможність підприємства визначається передусім обсягом і мобільністю його власних оборотних коштів. Абсолютне чи відносне зростання оборотних коштів може свідчити не лише про розширення виробництва або дію факторів інфляції, а й про сповільнення обороту коштів, що спричинюється до збільшення їх маси.

3. Аналіз ділової активності.

Ділова активність — це діяльність підприємства, що забезпечує йому виробничі досягнення. Зміст основних показників та порядок їх розрахунку наведені в таблиці 9.3.

Основними показниками стійкого економічного зростання є:

1) стабільні або зростаючі темпи приросту вартості підприємства. Важливо виділити вплив інфляції на зміну ціни капіталу підприємств;

2) приріст обсягу довготермінового фінансування (довготермінові інвестиції та довготермінове залучення капіталу) за параметром реальної прибутковості й оптимістичного ризику;

3) збільшення обсягу власного капіталу (абсолютний приріст і стійкі темпи зростання) насамперед за рахунок акціонерної діяльності та фінансових результатів діяльності;

4) приріст оборотності активів і капіталу, що зумовлює їх вивільнення для розширення підприємницької діяльності.

Таблиця 9.3

Показники ділової активності підприємства

Показник (коефіцієнт)	Значення показника	Розрахункова формула (конкретизована за статтями балансу)	Рекомендоване значення
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	визначає кількість оборотів, яку здійснюють оборотні засоби протягом звітного періоду	$\Phi. 2 (р. 2000) / \phi. 1 ((р. 1195, гр. 3 + р. 1195, гр. 4) / 2)$	збільшення
Тривалість обороту оборотних засобів	характеризується кількістю днів, протягом яких оборотні засоби проходять усі стадії одного кругообігу	кількість календарних днів періоду / коефіцієнт оборотності оборотних засобів	зменшення
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	показує кількість оборотів, яку здійснюють виробничі запаси протягом звітного періоду	$\Phi. 2 (р. 2000) / \phi. 1 (р. 1100, гр. 3 + р. 1100, гр. 4) / 2)$	збільшення
Тривалість обороту виробничих запасів	характеризується кількістю днів, протягом яких виробничі запаси проходять усі стадії одного кругообігу	кількість календарних днів періоду / коефіцієнт оборотності виробничих запасів	зменшення
Тривалість погашення дебіторської заборгованості	вказує строк за який дебіторська заборгованість покупців перетворюється на грошові кошти	$\Phi. 1 (\sum р. 1125-1155) / (\Phi. 2 (р. 2000) / \text{кількість календарних днів періоду})$	зменшення
Коефіцієнт оборотності майна	показує кількість оборотів, що здійснює майно протягом звітного періоду	$\Phi. 2 (р. 2000) / \phi. 1 ((р. 1300, гр. 3 + р. 1300, гр. 4) / 2)$	збільшення

4. Аналіз фінансово-економічних результатів.

Попередні аспекти аналізу ґрунтувалися здебільшого на оцінці певних статей активу та пасиву балансу підприємства. Фактичною базою аналізу фінансово-економічних результатів (Cash-Flow) є дані звіту про прибутки та збитки (звіту про фінансові результати та їх використання). У процесі даного аналізу розраховуються показники на підставі яких оцінюється прибутковість підприємства (таблиця 9.4).

Показники рентабельності підприємства

Показник (коефіцієнт)	Значення показника	Розрахункова формула (конкретизована за статтями балансу)	Рекомендо- ване значення
Коефіцієнт рентабельності активів	характеризує ефективність використання майна підприємства (оборотних та необоротних активів)	$\Phi 2, \text{p.}2465 / \Phi 1, \text{p.}1900$	збільшення
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство	<i>Сукупний дохід / власний капітал</i> $\text{ф.}2\text{p.}2465 / (\text{ф.}1\text{p.}1495)$	збільшення
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	Збільшення цього показника свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства, а зменшення навпаки	<i>відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг)</i> $\text{ф.}2\text{p.}2465 / \text{ф.}2, \text{p.}2000$	збільшення
Коефіцієнт рентабельності продукції	характеризує ефективність виробництва продукції, показує частку прибутку від реалізації в кожній гривні виробничих витрат	<i>Валовий прибуток/собівартість</i> $\Phi 2, \text{p.}2090 / \Phi 2, \text{p.}2050$	збільшення

ТЕМА 10. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

10.1. Поняття економічної безпеки

10.2. Поняття складових економічної безпеки підприємства, їх характеристика

10.3. Чинники впливу на економічну безпеку підприємства

10.4. Методика оцінки економічної безпеки підприємства

10.5. Система показників економічної безпеки підприємства

10.1. Поняття економічної безпеки

Економічна безпека підприємства – це такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації та технології) та підприємницьких можливостей, при якому гарантується найефективніше їх використання для забезпечення стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім та зовнішнім негативним впливам (загрозам).

Аналіз понять «економічна безпека підприємства», кожне з яких зі своїх позицій розкриває його природу, дозволяє виділити в них найбільш істотні міркування:

1. Велика частина авторів під ЕБП розуміють стан потенційної жертви, об'єкта небезпеки.

2. ЕБП доволі часто розглядається як здатність підприємства ефективно використати ресурси та наявні ринкові можливості в умовах цілеспрямованої руйнуючої дії ззовні або із самого підприємства.

3. ЕБП – поняття системне, це властивість підприємства, побудованого на принципах стійкості, саморегуляції, цілісності. ЕБП покликана захистити кожен з цих властивостей, оскільки руйнівна дія на будь-яку з цих властивостей призведе до загибелі підприємства в цілому.

4. ЕБП розглядається як вирішальна умова діяльності підприємства.

5. ЕБП в абсолютному своєму виразі – відсутність небезпек і загроз.

6. Існує припущення, що вплив загроз можна нейтралізувати повною мірою, але у більшості випадків це можливо лише частково.

7. Елементом майже всіх понять виступає загроза як реальна ознака небезпеки. Причому загроза в цьому контексті набуває якості сутнісної характеристики. На основі аналізу всіх підходів і розкриття змісту ЕБП виявляється, що загроза і боротьба з нею є суттю безпеки.

Основна ціль економічної безпеки підприємства (ЕБП) – забезпечення стійкого та максимально ефективного функціонування в теперішній час і високого потенціалу в майбутньому.

Головні функціональні цілі:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення технологічної незалежності та високої конкурентоспроможності його технічного потенціалу;
- висока ефективність менеджменту, оптимальність та ефективність його організаційної структури;
- високий рівень кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу;
- мінімізація шкідливого впливу результатів виробничої діяльності на довкілля;
- максимальна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- захист інформаційного поля комерційної таємниці та досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи усіх підрозділів;
- забезпечення безпеки персоналу підприємства, його майна, комерційних інтересів.

10.2. Поняття складових економічної безпеки підприємства, їх характеристика

Різні автори виділяють різні складові економічної безпеки підприємства.

1. Фінансова складова вважається провідною й вирішальною для ефективного функціонування підприємства. До фінансової складової економічної безпеки входять такі елементи, за якими оцінюється стан загрози: аналіз загрози негативних дій щодо політико-правової складової економічної безпеки; оцінка поточного рівня забезпечення фінансової складової економічної

безпеки; оцінка ефективності запобігання можливій шкоді від негативних дій, пов'язаних з антикризовими явищами; планування комплексу заходів і розробки рекомендацій щодо фінансової складової економічної безпеки.[1]

2. Інтелектуальна і кадрова складова визначає в першу чергу інтелектуальний та професійний склад кадрів. Програма інтелектуальної та кадрової складових економічної безпеки має охоплювати як взаємопов'язані, так і самостійні напрями діяльності того чи іншого суб'єкта господарювання.. У програмі має бути визначений можливий негативний вплив антикризових факторів за наявності працівників чи структурних підрозділів, які не здатні приносити максимальну користь своєму підприємству. Програма має бути спрямована на охорону належного рівня безпеки й охоплювати організацію системи підбору, найму, навчання й мотивації праці працівників, включаючи матеріальні та моральні стимули, престижність професії, свободу творчості, забезпечення соціальними благами.

3. Техніко-технологічна складова передбачає аналіз ринку технологій стосовно виробництва продукції аналогічного профілю певного підприємства.

4. Політико-правова складова охоплює такі елементи організаційно-економічного спрямування: 1) аналіз загроз негативних впливів; 2) оцінку поточного рівня забезпечення; 3) планування (програму) комплексних заходів спеціалізованими підрозділами підприємства; 4) здійснення ресурсного планування; 5) планування роботи відповідних функціональних підрозділів підприємства.

5. Інформаційна складова економічної безпеки формується таким чином: 1) здійснюється збір всіх видів інформації, яка стосується діяльності суб'єкта господарювання; 2) аналіз отриманої інформації з дотриманням загальноприйнятих принципів (систематизації, безперервності надходження, характеру аналітичних процесів) і методів (локальних і специфічних проблем, загальнокорпоративних проблем) організації робіт; 3) прогнозування тенденцій розвитку науково-технологічних, економічних і політичних процесів на підприємстві, в країні, за кордоном стосовно конкретної сфери бізнесу; 4) оцінювання рівня економічної безпеки завсіма складовими та в цілому, розробка рекомендацій для підвищення рівня безпеки на конкретному суб'єкті господарювання; 5) збір інших видів інформації, спрямованої на антикризову діяльність (зв'язок з громадськістю, формування іміджу підприємства, захист конфіденційної інформації). Весь комплекс інформаційної складової є важливим фактором для своєчасного прийняття правильного рішення з боротьби з можливими проявами кризових ситуацій.

6. Екологічна складова має гарантувати безпеку суспільству від суб'єктів господарювання, що здійснюють виробничо-комерційну діяльність. З цією метою товаровиробник повинен ретельно дотримуватись національних норм мінімально допустимого вмісту шкідливих речовин, що потрапляють у навколишнє середовище, та екологічних параметрів продукції, яка виготовляється. План забезпечення екологічної складової є частиною загальної антикризової програми і економічної безпеки підприємства.

7. Силова складова економічної безпеки в програмі антикризового господарства має: забезпечити фізичну і моральну безпеку співробітників; гарантувати безпеку майна та капіталу підприємства; гарантувати безпеку інформаційного середовища підприємства; забезпечити сприятливе зовнішнє середовище бізнесу. [2]

Система економічної безпеки кожного підприємства є індивідуальною, її повнота і дієвість залежать від чинної в державі законодавчої бази, від обсягу матеріально-технічних і фінансових ресурсів, виділених керівниками підприємств, від розуміння кожним з працівників важливості гарантування безпеки бізнесу, а також від досвіду роботи керівників служб безпеки підприємств.

Надійна економічна безпека підприємства можлива лише за комплексного і системного підходу до її організації. Ця система забезпечує можливість оцінити перспективи зростання підприємства, розробити тактику і стратегію його розвитку, зменшити наслідки фінансових криз і негативного впливу нових загроз та небезпек.

10.3. Чинники впливу на економічну безпеку підприємства

Загроза – зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі суб'єкта, які призводять до небажаних змін предмета безпеки.

На жаль, на сьогодні відсутні загальноновизнані підходи щодо класифікації загроз підприємству. Вчені пропонують різні класифікації.

Таблиця 10.1

Класифікація загроз економічній безпеці підприємства

ОЗНАКИ	ЗАГРОЗИ
1. Місце виникнення	Зовнішні, внутрішні
2. За ступенем небезпеки	Дуже небезпечні, небезпечні
3. За можливістю здійснення	Реальні, потенційні
4. За масштабом виникнення	Локальні, глобальні
5. За тривалістю дії	Тимчасові, постійні
6. За напрямком	Виробничі, фінансові, технологічні, соціально-економічні, екологічні та ін.
7. За відношенням	Об'єктивні, суб'єктивні
8. За характером дії	Прямі, опосередковані
імовірність настання	явні та латентні загрози
можливість прогнозування	прогнозовані та непрогнозовані загрози
за розміром втрат	катастрофічні, значні загрози та такі, що викликають труднощі
за об'єктом посягання	інформація, фінанси, персонал, імідж підприємства
за природою виникнення	загрози, викликані політикою, кримінальні, конкурентні та контрагентські загрози

Звичайно, в реальних умовах господарювання підприємства мають значно більше та ширше коло загроз. Всі їх передбачити на теоретичному рівні неможливо, тому пропонується для кожного конкретного підприємства будувати свою окрему, індивідуальну класифікацію загроз економічній безпеці підприємства з метою їх ідентифікації та розробку заходів з протидії.

Саме протидія загрозам і є однією зі складових управління економічною безпекою підприємства.

10.4. Методика оцінки економічної безпеки підприємства

На сучасному етапі розвитку концепції економічної безпеки значна увага приділяється методикам її оцінювання на національному рівні, але на рівні підприємства не вироблено єдиного комплексного методичного підходу до оцінки та аналізу.

Для визначення кількісного рівня економічної безпеки підприємства використовується декілька підходів [69]: індикаторний (пороговий), ресурсно-функціональний, програмно-цільовий (комплексний), підхід на основі теорії економічних ризиків.

Індикаторний підхід полягає у встановленні рівня економічної безпеки в результаті порівняння фактичних показників діяльності підприємства з індикаторами, що виступають пороговими значеннями цих показників і відповідають певному рівню безпеки. Деякі автори такий підхід називають пороговим. Такий підхід дозволяє визначитись з категоріями: безпечно або небезпечно; кризовий, критичний, передкризовий нормальний стан економічної безпеки підприємства. Основним недоліком такого підходу є те, що при неточному визначенні значень індикаторів неправильно буде визначений рівень економічної безпеки.

Ресурсно-функціональний підхід передбачає визначення рівня економічної безпеки за допомогою оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства. Підприємство розробляє комплекс заходів щодо захисту від загроз і за кожним напрямом оцінюється економічний ефект. При застосуванні цього підходу оцінювання рівня економічної безпеки підприємства ототожнюється із аналізом стану його фінансово-господарської діяльності. Частіше за все розраховуються значення за функціональними складовими. Зважаючи на це рівень економічної безпеки за таким підходом можна визначити лише порівнюючи з такими ж рівнями за декілька періодів, тобто в динаміці.

Програмно-цільовий підхід базується на інтегруванні показників, які визначають рівень економічної безпеки підприємства. Інколи такий підхід називають комплексним. Значну увагу при використанні цього підходу необхідно приділити відбору показників та визначенню методів їх інтегрування. Також складності виникають при встановленні коефіцієнтів значущості на основі методів експертних оцінок.

Сутність підходу на основі теорії економічних ризиків полягає у визначенні різних загроз підприємству та розраховується збиток. Збиток порівнюється з величиною прибутку, доходу та майна. Такий підхід є дещо вужчим, ніж інші підходи.

У площині того або іншого підходу необхідно розглянути методики оцінки рівня економічної безпеки підприємства.

Для комплексної оцінки економічної безпеки доцільно використовувати методичний інструментарій визначення інтегрального показника економічної безпеки підприємства в розрізі окремих функціональних складових: фінансової,

інтелектуально-кадрової, техніко-технологічної, політико-правової, інформаційної, екологічної, силової та ринкової безпеки.

Суть стандартизації показників полягає у забезпеченні можливості порівнювати показники, які характеризують різні функціональні процеси на підприємстві, тобто привести їх до одного масштабу вимірювання.

Стандартизація значень показників здійснюється залежно від того, позитивно чи негативно впливає зростання розрахункового значення показника на стан економічної безпеки підприємства:

1) для показників, кількісне збільшення яких позитивно впливає на рівень економічної безпеки, значення показників стандартизуються:

$$V_i^n = \frac{P_i^n}{S_i^n}, \quad (10.1)$$

де V_i^n – стандартизований n -тий показник i -тої складової економічної безпеки підприємства;

P_i^n – розрахункове значення n -того показника i -тої складової економічної безпеки підприємства;

S_i^n – нормативне (порогове) значення n -того показника i -тої складової економічної безпеки підприємства;

2) для показників, кількісне збільшення яких негативно впливає на рівень економічної безпеки, значення показників стандартизуються:

$$V_i^n = \frac{S_i^n}{P_i^n}, \quad (10.2)$$

Узагальнені показники окремих складових економічної безпеки розраховуємо шляхом усереднення стандартизованих значень показників:

$$P_i = \frac{1}{n} \sum_1^n V_i^n, \quad (10.3)$$

де P_i – комплексний показник i -тої складової економічної безпеки підприємства;

n – кількість показників окремої складової економічної безпеки підприємства.

Показники окремих складових економічної безпеки необхідно розраховувати шляхом усереднення стандартизованих значень показників:

$$P_i = \frac{1}{n} \sum_1^n V_i^n, \quad (10.4)$$

де P_i – комплексний показник i -тої складової економічної безпеки підприємства;

n – кількість показників окремої складової економічної безпеки підприємства.

Узагальнений показник рівня економічної безпеки доцільно визначати шляхом зважування комплексних показників безпеки окремих функціональних складових на відповідні їм вагові коефіцієнти:

$$I = \sum_{i=1}^s P_i a_i, \quad i = \overline{1, s} \quad (10.54)$$

a_i – питома вага значимості i -тої складової економічної безпеки, s – кількість складових економічної безпеки підприємства.

Питому вагу значимості функціональних складових економічної безпеки студент визначає самостійно. Приклад розподілу вагових пріоритетів подано в таблиці 2.

Таблиця 10.2

Питома вага функціональних складових економічної безпеки підприємства

Фінансова	Інтелектуально-кадрова	Техніко-технологічна	Політико-правова	Інформаційна	Екологічна	Силова	Ринкова	Інтерфейсна	Всього
0,20	0,10	0,2	0,05	0,10	0,05	0,05	0,15	0,10	1

Для інтерпретації отриманого результату скористатися шкалою оцінки рівня економічної безпеки підприємства в таблиці 10.3:

Таблиця 10.3

Шкала оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Діапазон значень узагальненого показника економічної безпеки підприємства	Рівні економічної безпеки
[0-0,33]	Низький
(0,33-0,67]	Середній
(0,67-1,0]	Високий

На основі розрахованих показників проаналізувати, які негативні чинники впливають на економічну безпеку підприємства та до яких наслідків вони можуть призвести.

10.5. Система показників економічної безпеки підприємства

Таблиця 10.4

Система показників економічної безпеки підприємства

№ п/п	Показники	Розрахунок показника	Нормативне / порогове значення
1	2	3	4
Показники фінансової безпеки			
1	Коефіцієнт фінансової незалежності	$K_{ФН} = \text{Власний капітал підприємства} / \text{Загальні джерела фінансування}$	0,50
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{АЛФ} = \text{Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції} / \text{Поточні зобов'язання}$	0,30
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{ШЛ} = \text{Грошові кошти, поточні фінансові інвестиції, векселі одержані та дебіторська заборгованість} / \text{Поточні зобов'язання}$	0,80
4	Коефіцієнт загальної ліквідності	$K_{ЗЛ} = \text{Поточні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$	2
5	Рентабельність активів	$R_A = \text{Чистий прибуток} \times 100 / \text{Середня вартість активів}$	4
6	Рентабельність власного капіталу	$R_{ВК} = \text{Чистий прибуток} \times 100 / \text{Середня величина власного капіталу}$	11
7	Рентабельність продукції	$R_{П} = \text{Чистий прибуток} \times 100 / \text{Собівартість продукції}$	11
8	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$K_{ОА} = \text{Чиста виручка від реалізації} / \text{Середній залишок оборотних активів}$	3
9	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{ОКЗ} = \text{Чиста виручка від реалізації} / \text{Середній залишок кредиторської заборгованості}$	5
10	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{ОДЗ} = \text{Чиста виручка від реалізації} / \text{Середній залишок дебіторської заборгованості}$	7
11	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$K_{ОВК} = \text{Чиста виручка від реалізації} / \text{Середня величина власного капіталу}$	8
Показники інтелектуально-кадрової безпеки			
12	Коефіцієнт забезпеченості персоналом	$K_{ЗП} = \text{Фактична чисельність працівників} / \text{Чисельність працівників, передбачена штатним розписом}$	1
13	Коефіцієнт плинності персоналу	$П_{П} = \text{Чисельність звільненого персоналу} / \text{Середньооблікова чисельність персоналу}$	0,05
14	Продуктивність кадрів	$П_{П} = \text{Обсяг продукції} / \text{Середньооблікова чисельність персоналу}$	0,90
15	Коефіцієнт матеріального заохочення персоналу	$M_3 = \text{Середня заробітна плата персоналу підприємства} / \text{Середня заробітна плата персоналу за видом економічної діяльності}$	1

Продовження таблиці 10.4

1	2	3	4
16	Коефіцієнт соціальної захищеності	K_{C3} = Вартість наданих соціальних послуг персоналу / Середньооблікова чисельність персоналу	0,25
17	Коефіцієнт стабільності персоналу	K_{CT} = Чисельність працівників, які постійно працювали протягом звітного періоду / Середньооблікова чисельність персоналу	0,90
18	Коефіцієнт інтелектуального рівня персоналу	K_{PII} = Чисельність висококваліфікованих працівників / Середньооблікова чисельність персоналу	0,70
Показники техніко-технологічної безпеки			
19	Фондовіддача	F_B = Обсяг продукції / Середньорічна вартість основних засобів	8
20	Фондоозброєність праці	F_O = Середньорічна вартість основних засобів / Середньооблікова чисельність персоналу	0,48
21	Коефіцієнт оновлення	K_O = Вартість придбаних у звітному періоді основних засобів / Вартість основних засобів на кінець звітного періоду	0,25
22	Коефіцієнт зносу	K_3 = Сума зносу основних засобів / Первісна вартість основних засобів	0,20
23	Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	K_{3II} = Обсяг виготовлення продукції x 100 / Максимально можлива потужність підприємства	100
24	Коефіцієнт витрат на одиницю продукції	B_{OI} = Собівартість реалізованої продукції / Виручка від реалізації продукції	0,50
25	Коефіцієнт виконання виробничої програми за обсягом	K_{VI} = Фактичний обсяг виготовленої продукції x 100 / Плановий обсяг виготовленої продукції	100
26	Коефіцієнт браку	K_B = Вартість бракованої продукції x 100 / Загальний обсяг продукції	3
27	Коефіцієнт використання сировини	K_{BC} = (Вартість сировини – Вартість непридатної для переробки сировини) / Загальна вартість сировини	1
28	Матеріаловіддача	M_B = Чиста виручка від реалізації продукції / Загальна сума матеріальних витрат	8,5
Показники політико-правової безпеки			
29	Коефіцієнт платіжної дисципліни	K_{PD} = (Прибуток від операційної діяльності - штрафні санкції) / Прибуток від операційної діяльності	1
30	Коефіцієнт якості юридичних послуг	$K_{ЯЮП}$ = Судові справи, виграні в суді / Загальна кількість судових позовів	1
31	Коефіцієнт правового забезпечення діяльності підприємства	$K_{ЕПЗ}$ = Сума збитків від неналежного юридичного оформлення господарської діяльності / Загальні витрати підприємства	0,01

1	2	3	4
Показники інформаційної безпеки			
32	Коефіцієнт захищеності інформації	$K_{3I} =$ Розмір збитків від розголошення комерційної таємниці / Загальна величина витрат підприємства	0,01
33	Ефективність інформаційного забезпечення діяльності підприємства	$E_{I3} =$ Приріст доходу від зростання інформованості працівників / Загальна сума витрат на організацію інформаційного забезпечення діяльності	1
34	Рівень використання сучасних засобів зв'язку	$P_{33} =$ Сума витрат на використання сучасних засобів зв'язку x 100 / Загальна потреба підприємства у сучасних засобах зв'язку	100
35	Коефіцієнт інформаційної озброєності	$K_{I3} =$ Загальна сума витрат на організацію інформаційного забезпечення діяльності / Середньооблікова чисельність працівників	0,30
Показники екологічної безпеки			
36	Коефіцієнт безпечності продукції	$K_{BP} =$ Вартість сертифікованої продукції / Загальний обсяг продукції	1
37	Коефіцієнт раціонального використання відходів	$K_{PBB} =$ Вартість зворотних відходів за цінами повноцінної сировини / Загальна вартість відходів	0,9
Показники силової безпеки			
38	Коефіцієнт захищеності майна підприємства	$K_{3M} =$ Витрати на охорону майна підприємства / Загальні витрати підприємства	0,10
39	Ефективність роботи служби охорони та режиму	$E_{COP} =$ Приріст прибутку, одержаного в результаті роботи служби охорони та режиму / Витрати на діяльність служби охорони та режиму	0,15
40	Коефіцієнт захищеності персоналу підприємства	$K_{3П} =$ Витрати на охорону персоналу підприємства / Загальні витрати підприємства	0,10
Показники ринкової безпеки			
41	Частка підприємства на ринку	$Ч_P =$ Обсяг продажу підприємства упродовж звітної періоду x 100 / Загальний обсяг продажу підприємств що функціонують на ринку	20
42	Конкурентоспроможність продукції	$K_{П} =$ Ціна виробу підприємства / Ціна еталонного виробу	0,8
43	Темп приросту ринкової частки підприємства	$T_{ПР} =$ Частка ринку підприємства у звітному періоді / Частка ринку підприємства у попередньому періоді	1,7

ТЕМА 11. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

- 11.1. Поняття економічної культури, її складові
- 11.2. Нерозвиненість економічної культури на рівні індивідуальної та суспільної свідомості: причини та способи подолання
- 11.3. Виявлення проблем формальних і неформальних відносин, конфліктів
- 11.4. Оцінка рівня професіоналізму та кваліфікації провідних спеціалістів економічних служб підприємства, їх здатності до прийняття та застосування нових знань
- 11.5. Оцінка системи управлінського обліку та її місця у прийнятті управлінських рішень
- 11.6. Оцінка контролю дій та контролю результатів
- 11.7. Прийоми поліпшення організаційної культури

11.1. Поняття економічної культури, її складові

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 ж типи економічної культури. Матеріальний тип економічної культури охоплює сукупність речей, виробничих процесів, відносин людини і природи, різноманітні об'єкти власності, різні види економічних відносин між людьми в усіх сферах суспільного відтворення. Духовний тип економічної культури - сукупність економічних знань, виробничого досвіду і навичок, економічне мислення.

Складовими економічної культури є культура в межах окремих підсистем - продуктивних сил, організаційно-економічних та 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 ін. Культура основної продуктивної сили

- людини - працівника означає гармонійне поєднання в ній фізичних, розумових та організаторських здібностей, високий рівень освіти та кваліфікації, наявність розвинутих потреб у вільній і творчій праці, поліпшені умов праці, постійному зростанні матеріальних, соціальних і духовних потреб тощо.

Синтетичним вираженням економічної культури у межах господарського механізму є культура управлінської праці. її складові елементи

- система відповідних знань різних наук (психології, права, економіки, соціології та ін.), світогляд, морально - етичні норми та їх дотримання, вміння володіти собою та ін. Рівень економічної культури залежить від типу

економічної системи, якості життя, прогресу технологічного та суспільного способів виробництва. У свою чергу, він активно впливає на них.

Внаслідок деградації продуктивних сил, передусім людини - працівника, антигуманного й антидемократичного характеру трансформаційних процесів в системі економічних відносин тощо рівень економічної культури в Україні в 90-х 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 та 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 особистіші й інституційні.

До особистіших 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.

11.2. Нерозвиненість економічної культури на рівні індивідуальної та суспільної свідомості: причини та способи подолання

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 відношення до праці та культура праці.

Зміни в характері праці відбуваються під впливом багатьох факторів. 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, ліквідації 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 та професійний рівень працівників, створення сприятливої атмосфери для творчості та ініціативи, виробничу естетику, режим праці та відпочинку, стан технічної безпеки.

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 у роботу в нових умовах, максимально не використовує можливості виробництва і свої здібності.

Підвищити рівень економічної культури можна двома шляхами:

1. Зміною організації робочого місця, стану предметів та засобів праці, рівня автоматизації та механізації виробництва.

2. Покращенням умов життєдіяльності працюючого на підприємстві, які пов'язані 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 є велика кількість наукових розробок, рекомендацій та інструкцій щодо обладнання та організації робочих місць з врахуванням специфіки роботи. Але на практиці організація робочих місць не завжди відповідає вимогам сьогодення. Відповідно, це спричинює нерозвиненість економічної культури. Низька технічна оснащеність в умовах кризи набула масового характеру. Так, в 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 та шляхи покращення організації робочих місць, як засобу зростання продуктивності праці, а отже, і культури праці.

Умови життєдіяльності працюючого 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.

Культура процесу праці ґрунтується на техніко-економічній і організаційній стороні виробництва. Це використання досягнень науки і техніки в процесі праці - прогресивність технології, високий ступінь механізації і автоматизації виробництва, досконалість обладнання, крім цього, злагодженість, ритмічність, планомірність процесу праці.

Рівень економічної культури залежить і від освітнього та професійного рівня працюючого, 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 у незадовільному вирішенні техніко-організаційних проблем виробництва. Це слабке виконання вимог технології, забезпечення сировиною та матеріалами, енергією та ін. 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 працюючих. Саме культурно-технічний рівень працюючих є їх визначальною характеристикою.

Низький рівень економічної культури можна пояснити незначним рівнем освіти та професійної підготовки працюючих на сучасному підприємстві. Звісно, що без високого рівня професійної підготовки працівники не можуть обслуговувати передову техніку та 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 працюючих 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, в свою чергу, підвищуватиме культуру праці працівників і забезпечить зростання їх економічної культури.

Виходячи з реалій ринкової економіки, сучасна економічна підготовка молоді повинна забезпечувати нове сприйняття економічного життя, забезпечувати новий рівень бачення внутрішніх і зовнішніх економічних проблем і бути спрямована на підвищення культурно-технічного рівня.

11.3. 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 різноманітними цінностями 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).

Соціальний конфлікт - це конфлікт, що розігрується між індивідуумами, їх групами, а також системами або підсистемами.

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 різноманітних рівнів управління витрачають на врегулювання конфліктів. У практичній діяльності конфлікти не мають бути проблемою. Адже вони мають як негативні, так і позитивні сторони.

Конфлікт може бути позитивним, якщо він: є основою для початку дискусії з обговорення того чи іншого питання; допомагає розв'язанню проблеми; збільшує рівень зацікавленості й інтерес окремої людини в розв'язанні 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 розв'язання 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:

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 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 розв'язання загальної проблеми. Це досягається шляхом вертикальної, горизонтальної або змішаної координації.

Вертикальна координація здійснюється між організаційними одиницями на різних шаблях 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:

- прихований конфлікт;
- виявлений конфлікт;
- відкритий конфлікт;
- дозволений конфлікт;
- наслідки конфлікту.

Виділяють такі шляхи керування конфліктами:

- профілактика конфліктів;
- усвідомлення конфлікту;
- обхід конфлікту;
- розв'язання конфлікту.

Одним із шляхів керування прихованим конфліктом є його усвідомлення. Надалі такий конфлікт може долатися як відкритий. Виявлений конфлікт звичайно найбільш ефективно розв'язується шляхом його обходу. Так само може розв'язуватися 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 розв'язання поставлених завдань різноманітними 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 розв'язання конфлікту відбувається його фактичне усунення.

Застосовуються такі засоби розв'язання конфлікту: силове розв'язання; розв'язання за вироком; коопераційне розв'язання.

При силовому розв'язанні конфлікту мета може досягатися шляхом перемоги одного з учасників конфлікту внаслідок боротьби, а також примусу вищестоящим в ієрархії керівником. Конкретними формами такого розв'язання можуть бути дискредитація, звільнення, пониження на посаді, позбавлення винагороди тощо.

Розв'язання 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 розв'язання конфлікту передбачає спільну роботу учасників конфлікту над його розв'язанням. Способи розв'язання: посередницьке розв'язання; розв'язання шляхом переговорів; спільне розв'язання проблеми.

При посередницькому розв'язанні залучається третя сторона, що має довіру і розв'язує конфлікт шляхом переговорів з конфліктуючими сторонами.

Спосіб розв'язання конфлікту шляхом переговорів передбачає проведення переговорів безпосередньо між конфліктуючими сторонами. При спільному розв'язанні 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:

- 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:

- 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 пересварювання серед підлеглих;
- постійно працювати над правильним викладом думок;
- учитися уважно слухати.

11.4. Оцінка рівня професіоналізму та кваліфікації провідних спеціалістів економічних служб підприємства, їх здатності до прийняття та застосування нових знань

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 фактора 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 та кількісних характеристик персоналу з новими вимогами. Без цього перспективні плани організації залишаються нереалізованими, а роботодавці несуть подвійні втрати. По-перше, недостатня відповідність робітників змінюваним вимогам робочих місць унеможливорює 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 особистіших 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 впливають 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:

- 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 оцінка 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 вимірювання результатів одних завдань можна, наприклад, за одиницю часу (дні, тижні, місяці), інших - за кількістю одиниць продукції (штуки, комплекти), а третіх - за певними документами, в 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 досяг 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 різняться між собою позитивний і негативний зворотний зв'язок. Слід пам'ятати такі правила:

1. Не вимірювати кількість бракованої продукції, вимірювати кількість якісно виробленої продукції.
2. Не вимірювати кількість днів із запізненнями, вимірювати кількість днів без запізнь.
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 даної 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 поставлене завдання завершити підготовку проекту фінансового плану підприємства за три місяці. Інший маяк, поставлений

керівником на шляху виконання завдання, - це вимога подати проекти планів підрозділів їхніми керівниками не пізніше 1 червня.

Активність передбачає індивідуальну діяльність працівників, яка спрямована на рух від одного встановленого для завдання маяка до другого. Після того, як досягнуто другого маяка, для досягнення третьої контрольної точки в підготовці проекту бюджету працівники повинні почати і завершити декілька різних дій. Для прикладу ці дії будуть виглядати так.

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 проектом плану на основі даних, одержаних раніше.

6. Роздрукувати проект плану і виконати повторну перевірку результатів вручну. За необхідності внести до нього виправлення і роздрукувати.

7. Подати проект 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 приведуть 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 із характеристик (маяків, активності, розміреності, своєчасності) дозволяє ставити завдання, які може контролювати керівник і результати виконання яких можна вимірювати. Якщо ж керівник не зможе контролювати процес вирішення завдання, то велика вірогідність того, що його не буде розв'язано, а керівник буде не в змозі це визначити.

11.5. Оцінка системи управлінського обліку та її місця у прийнятті управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень - це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих

рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму.

Отримані в процесі управлінської діяльності методи менеджменту зможуть впливати на керувану систему тільки після її офіційного визнання, тобто після прийняття управлінського рішення.

Управлінське рішення - результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керувану.

Під управлінським обліком розуміють процес виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, що використовується управлінською ланкою для планування, оцінки та контролю всередині підприємства.

Управлінська система обліку і система обліку витрат повинна генерувати інформацію, яка відповідає певним вимогам. Вона повинна:

- 1) розподіляти витрати між реалізованою продукцією і товарно-матеріальними запасами, що необхідно для забезпечення вимог внутрішньої і зовнішньої звітної документації;
- 2) надавати відповідну інформацію, яка допомагає менеджерам ухвалювати рішення більш обґрунтовано;
- 3) надавати інформацію, необхідну для планування, контролю і вимірювання показників функціонування організації.

Правила фінансового обліку вимагають, щоб при обчисленні прибутку понесені витрати зіставляли тільки з надходженнями. Відповідно будь-які непродані готові товари або частково готові (що перебувають у процесі виробництва) не повинні включатися в собівартість проданих товарів, які порівнюються з надходженнями від їх реалізації за даний період часу.

В організації, яка випускає широкий асортимент різних видів продукції, це необхідне для оцінювання товарно-матеріальних запасів, а також для уточнення витрат стосовно кожного окремого продукту (або послуги). Базу для оцінювання вартості товарно-матеріальних запасів утворюють сума собівартості запасів готових і знаходяться в роботі продуктів і вартості будь-яких невикористаних висхідних матеріалів, яку при обчисленні прибутку за звітний період необхідно відняти з витрат, що відносяться до аналізованого періоду. Ця сума є також основою і при визначенні собівартості товарно-матеріальних запасів для включення її в балансний звіт. Отже, для задоволення вимог фінансового обліку, щоб розподілити витрати, понесені протягом звітного періоду, між проданими продуктами і тими, які знаходяться у складі товарно-матеріальних запасів, витрати повинні простежуватися до кожної окремої роботи або продукту.

Ця інформація потрібна для включення у фінансові звітні документи, що надаються в зовнішні структури, проте, крім цього, більшість організацій щомісячно готує внутрішні звіти про прибуток. Тому для внутрішніх звітів, що періодично складаються, про прибуток також необхідні дані про витрати по видах продукції. Проте багато організацій, що займаються обслуговуванням, не

мають ніяких запасів і витрат на продукти, і тому для таких структур бізнесу не вимагається оцінювання товарно-матеріальних запасів.

Друга вимога системи управлінського обліку і калькуляції витрат - надання відповідної фінансової інформації менеджерам, що дозволяє їм ухвалювати більш обґрунтовані рішення. Це включає як стандартні, так і нестандартні звіти. Стандартна інформація потрібна стосовно рентабельності таких різних сегментів бізнесу, як продукти, послуги, споживачі і канали дистриб'юції, для того, щоб гарантувати, що організація займається тільки прибутковими видами діяльності. Така ж інформація потрібна для здійснення розподілу ресурсів і ухвалення рішень про асортимент продукції і про те, якими видами продукції організація займатися не буде. В деяких ситуаціях інформація про витрати, витягувана з системи калькуляції витрат, також грає важливу роль при встановленні цін продажів, особливо на тих ринках, де пропонуються продукти і послуги на замовлення, тобто ті, на які немає готових ринкових цін. Для ухвалення стратегічних рішень необхідна нестандартна інформація. Такі рішення приймаються через різні проміжки часу і включають окремі рішення, пов'язані з розробкою і упровадженням нових продуктів і послуг, інвестиціями в нові заводи і устаткування, а також переговорами про довгострокові контракти із замовниками і постачальниками.

Точна інформація про витрати потрібна для ухвалення рішень, пов'язаних з визначенням того, які види діяльності є прибутковими, а які - ні. Якщо система калькуляції витрат не забезпечує достатньої точності одержуваних оцінок, споживання ресурсів за окремими видами продукції в звітних показниках виявиться спотвореним, і менеджери можуть відмовитися від виробництва вигідних продуктів або, навпаки, продовжуватимуть виробництво невигідних. Там, де вартісна інформація використовується для встановлення ціни продажу, недооцінка витрат на продукцію може привести до здійснення неприбуткових видів діяльності, тоді як завищене оцінювання приводить до продукції із завищеними продажними цінами, на яку не знаходиться відповідного попиту, і до відмови від прибуткових видів бізнесу.

Управлінські системи обліку також повинні надавати необхідну інформацію для планування, контролю і вимірювання показників функціонування організації. Планування включає перетворення мети і задач в конкретні види діяльності і ресурси, необхідні для досягнення цієї мети і рішення задач. Компанії розробляють як довгострокові, так і короткострокові плани, і менеджерські облікові функції грають в цьому процесі дуже важливу роль. Короткострокові плани у вигляді процесу складання кошторисів готуються більш детально, ніж довгострокові плани, і є одним з основних механізмів, якими користуються менеджери для здійснення контролю і оцінювання показників функціонування. Контроль - це процес, який гарантує, що фактичні результати співпадають із запланованими. Процес контролю включає завдання мети або нормативів (що часто розраховуються в ході складання кошторису), з якими зіставляються фактичні результати. Потім показники функціонування періодично вимірюються і порівнюються з метою. Бухгалтери-аналітики повинні надавати управлінцям інформацію як зворотний зв'язок у вигляді періодичних

звітів, які дозволяють менеджерам визначити, чи здійснюються операції відповідно до плану, і виявити ті види діяльності, де необхідне коректування. Зокрема, одна з функцій управлінського обліку - надання менеджерам економічного зворотного зв'язку, який допомагає контролювати витрати і підвищувати ефективність і продуктивність виконуваних операцій.

Користуючись управлінськими системами обліку, менеджери можуть встановити відповідну значущість навіть для мети-символів, навіть у разі, коли інформації мало або вона не відноситься напряму до ухвалення рішення. Управлінська облікова інформація застосовується також і для політичної мети, тому що вона - основний ключ до розподілу рідкісних ресурсів. Зацікавлені сторони користуються бухгалтерською інформацією і для того, щоб забезпечити свої інтереси, наприклад, досягнення політичного впливу або більш вигідної позиції в переговорах з іншими сторонами. В деяких дослідженнях показано, що така інформація може бути використана і для обґрунтування дій, які вже вчинені в соціальній або політичній сферах. В таких обставинах бухгалтерська інформація застосовується головним чином для додання законності або для обґрунтування заднім числом вже реалізовуваної мети, а не як первинна початкова інформація, необхідна для ухвалення рішень.

11.6. Оцінка контролю дій та контролю результатів

Для забезпечення ефективної діяльності працівників недостатньо лише визначити завдання, організувати робоче місце, забезпечити оплату праці тощо. Всі ці процеси не результативні, якщо не реалізовується такий управлінський процес, як контролювання, який дає змогу виявити існуючі в організації проблеми та причини їх виникнення.

Контроль - вид управлінської діяльності щодо оцінки рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо.

За етапами виробничо-господарської діяльності контроль поділяється на:

1) попередній контроль, який здійснюють на вході в систему організації на основі встановлених правил, процедур, норм поведінки тощо. Цей вид контролю використовують щодо людських (трудова), 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 із 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:

- об'єктивність критеріїв і стандартів, які б забезпечували реальні можливості людей та 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 грає ключову роль у забезпеченні ефективності контролю. Інформація повинна 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. В 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 та 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.

11.7. Прийоми поліпшення організаційної культури

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 у людей впевненості у 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. Розробка кодексів поведінки, субсидювання.

Пропоновані заходи дозволять значно підняти рівень організаційної культури на підприємстві.

Список використаної літератури

1. Атюшкіна Вікторія Віталіївна, Бурко Ярослав Валерійович, Галгаш Руслан Анатолійович. Економічна діагностика: навч. посібник.– К.: Аграр Медиа Груп, 2018. – 234 с.
2. Бандурка О.М., Ковальов Є.В., Садиков М.А., Маковоз О.С. Економіка підприємства: навч. посіб. / за заг.ред. О.М. Бандурки. Х.: ХНУВС, 2017. 192 с
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
4. Бурик А. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учб. л-ри, 2018. 260 с.
5. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. 3-є вид., перероб. та доп. К. : КНЕУ, 2016. 528 с.
6. Економіка підприємства [Текст] : підручник / за заг. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). Об'єм даних 14,95 Мб.
7. Економічна діагностика : навч. посіб. / Косянчук Т. Ф., Лук'янова В. В., Мойорова Н. І. та ін. Л. : Новий світ – 2000, 2009. 452 с.
8. Карпенко Наталія Володимирівна. Економічна діагностика : навч.-метод. посіб. Федер. профспілок України, Акад. праці і соц. відносин і туризму. Київ : АПСВТ, 2014. 109 с.
9. Корецький М. Х., Дехтяр А. О., Дацій О. І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ: Центр учб. л-ри, 2007. 240 с.
10. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
11. Нижник І.В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення: монографія; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. М. П. Войнаренка. Хмельницький : ХНУ, 2012. 218 с.
12. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. 572 с.
13. Посилкіна Ольга Вікторівна, Світлична Карина Станіславівна. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Х.: Вид-во НФаУ, 2014. 333 с.
14. Сак Т. В. Діагностика підприємницької діяльності : курс лекцій. Луцьк : СХУ ім. Лесі Українки, 2019. 82 с.
15. Сак Т. В. Діагностика підприємницької діяльності : методичні вказівки до практичних робіт. Луцьк : СХУ ім. Лесі Українки, 2019. 72 с.
16. Сак Т. В. Діагностика підприємницької діяльності : методичні вказівки до самостійної роботи. Луцьк : СХУ ім. Лесі Українки, 2019. 28 с.
17. Сак Т. В. Підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 4(09). С. 114–117. URL : http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/9_2017/23.pdf

18. Сак Т. В. Діагностика причин кризи машинобудівних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 604–611. URL : http://www.economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr/94.pdf
19. Сак Т. В. Діагностування рівня економічної безпеки підприємства в умовах обмеженості інформації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 404–408. – URL : <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/85.pdf>
20. Сак Т. В. Оцінка безпечності функціонування бізнесу в Україні. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 2(14). С. 34–41.
21. Чухрай Н. І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : підручник / Н. І. Чухрай,; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 497 с.
22. Яркіна Н.М. Економіка підприємства : навч. посіб. Вид. 2-ге перероб. і доп. К. : Видавництво Ліра-К, 2017. 600 с.
23. Яцкевич Інна Володимирівна. Економічна діагностика : навч. посіб. / І. В. Яцкевич ; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова, Навч.-наук. ін-т економіки та менеджменту. – Одеса : Бондаренко М. О., 2015. – 291 с.

Навчальне видання

Сак Тетяна Василівна

Бізнес-діагностика

Курс лекцій

для магістрів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітньої програми «Економіка підприємства»

Друкується в авторській редакції

Підписано до друку . .2021. Формат 60x84/16.

Папір офсетний. Гарантітура Times

Ум. друк. арк.4,21. Зам. _ Тираж 100 прим.

Друк ПП «Поліграфія»

