

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 1

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Державного університету
«Житомирська політехніка»

Протокол від 03 лютого 2022 р. № 1

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ з навчальної дисципліни «БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКА»

для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «магістр» денної та заочної форми
навчання спеціальностей 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»,
073 «Менеджмент»
факультет бізнесу та сфери обслуговування
кафедра менеджменту і підприємництва

Рекомендовано на засіданні кафедри
менеджменту і підприємництва
28 січня 2022 р., протокол № 1

Розробник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту і підприємництва
СОТНИК Ангеліна

Житомир
2022

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 2

Тема 1. Базові теоретичні положення бізнес-діагностики підприємства

1.1. Бізнес-діагностика: сутність, класифікація за ознаками

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

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

Діагностичний аналіз — визначення об'єктивного стану обраних параметрів у діяльності підприємства 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.

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

- вивчення і оцінка стану об'єкта в умовах обмеженої інформації;
- визначення відхилень від нормального або оптимального стану об'єкта дослідження;
- інтерпретація параметрів, процесів і тенденцій, що відбуваються;
- підготовка коригувальних рішень щодо оптимізації діяльності об'єкта (окремих його елементів) та способів реалізації цих заходів;
- розробка й адаптація інструментарію діагностики для проведення досліджень.

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

- діагностичний експрес-аналіз; - комплексний діагностичний аналіз; - діагностичний аналіз функціональних напрямків (підсистем управління); - діагностичний аналіз прикладних питань; - діагностику проблемних зон; - діагностику в проекті організаційного розвитку.

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

1. Експрес-діагностика — коротке дослідження різних аспектів діяльності підприємства з метою виявлення проблемних областей і одержання попередніх оцінок поточного стану.

2. Детальна (комплексна) діагностика — докладне аналітичне дослідження, що дає глибоке розуміння поточної ситуації, є основою для розробки як стратегії перетворень у розглянутих сферах діяльності, так і переліку конкретних заходів для досягнення запланованих результатів.

Виділяють такі основні види економічної діагностики.

РІЗНОВИДИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ

Класифікаційна ознака	Різновид
Рівень діагностованого об'єкта	<ul style="list-style-type: none"> • Глобальна • Макродіагностика • Мікродіагностика
Часовий діапазон дослідження	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегічна (перспективна) • Оперативна (поточна) • Ретроспективна
Періодичність проведення	<ul style="list-style-type: none"> • Періодична • Неперіодична (разова) • Моніторинг
Тематика й осяжність проблеми	<ul style="list-style-type: none"> • Комплексна • Тематична • Системна
Цільова спрямованість	<ul style="list-style-type: none"> • Загальносистемна • Елементна
Суб'єкти здійснення	<ul style="list-style-type: none"> • Зовнішня • Внутрішня

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 3

1.2. Інструментарій бізнес-діагностики

Основні етапи проведення діагностичного аналізу на підприємстві є наступними.

На першому підготовчому етапі у взаємодії з керівництвом підприємства формулюється мета проведення діагностики, визначається об'єкт діагностики (підприємство в цілому, функціонування окремих підрозділів, виробничі функції, види діяльності та ін.), предмет дослідження. Встановлюється також формат дослідження (експрес-діагностика, комплексна діагностика, функціональна, ситуаційна, або діагностика в проекті організаційного розвитку), визначаються обсяг робіт, час, ресурси (персонал, бюджет і т. п.), структура звіту й можливі напрямки його використання.

Другий етап передбачає визначення й обґрунтування системи показників (критеріїв), на основі яких проводиться діагностування. Для того, щоб правильно оцінити стан об'єкта дослідження, необхідно сформувати систему показників (критеріїв), здатних адекватно відбити специфіку цього об'єкта з урахуванням впливу на нього в той або інший період часу зовнішніх і внутрішніх факторів. Для цих показників варто розробити якісні й кількісні характеристики, шкали для виміру певних значень показників, встановити нормативні (рекомендовані базові еталонні) значення показників, що у прив'язці до конкретної ситуації допоможе точніше ідентифікувати стан підприємства

Третій етап передбачає для оцінки стану підприємства виконання різних за ступенем складності аналітичних процедур. Склад конкретних процедур визначається виходячи з напрямків (завдань) аналізу, доступності й адекватності інформації, а також професійних якостей аналітика. Після виконання технічної сторони аналізу (розрахунку коефіцієнтів, виявлення тенденцій, зіставлення даних) необхідно правильно Інтерпретувати результати розрахунків.

Отримані попередні висновки за даними аналізу доцільно доповнити результатами операційного, структурного й SWOT-аналізу.

Наступний етап передбачає кількісну й якісну ідентифікацію стану об'єкта на основі обраної системи показників (критеріїв). По-перше, встановлюється діагноз стану об'єкта діагностики (з виявленням "вузьких місць"). Під "вузькими місцями" розуміються ті підсистеми або елементи виробничо-економічної системи, що найбільше заважають їй досягти поставленої мети. При вивченні факторів, що впливають на ситуацію, слід прагнути до того, щоб найбільш точно визначити вагу й ступінь впливу кожного з них. Спочатку проводиться аналіз господарського механізму функціонування підприємства в цілому для з'ясування загальних проблем (вузьких місць) в його діяльності. Після цього виконується аналіз і оцінка цілей підприємства, можливостей їх збереження, необхідності корегування, якщо прийнято рішення стосовно цілей підприємства або варіантів цілей. Нарешті, в рамках розглянутих варіантів цілей підприємства проводиться причинно-наслідковий аналіз можливостей розв'язання проблем підприємства при встановлених обмеженнях на наявні ресурси.

По-друге, у процесі дослідження "вузьких місць" діагноз уточнюється. Найбільш ефективний результат цього етапу досліджень — точне визначення ключових проблем і причин їх виникнення, для розв'язання яких повинні бути запропоновані варіанти рішення із прогнозом можливих результатів.

На п'ятому етапі отриману інформацію застосовують у процесі управління. Зокрема, готують висновки про поточний стан об'єкта і прогноз його змін в майбутньому.

На останньому етапі виконують перевірку результатів впровадження. Оцінюють діяльність об'єкта дослідження за обраним критерієм ефективності й порівнюють діяльність виробничої системи (або її елементів) до й після впровадження заходів.

При діагностиці підприємства використовуються наступні методи:

Для виявлення і визначення проблеми застосовують спостереження, вивчення наданих у розпорядження документів, самодіагностику, фотографію робочого дня, хронометраж.

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

Методи експертних оцінок (Дельфі, круглий стіл, інтерв'ю, експертне опитування, мозковий штурм, метод сценаріїв, метод середньозважених оцінок, ділова гра, японський метод "ринги") застосовують у випадках, коли вирішення поставленого завдання параметричними методами неможливо.

Моніторинг — постійне, систематизоване, детальне, поточне спостереження за фінансово-господарським станом підприємства. Моніторинг стану підприємства здійснюється за наступним алгоритмом: 1) експертне початкове структурування; 2) визначення мети моніторингу; 3) вибір постійних показників (індикаторів); 4) збір інформації; 5) попередня формалізація аналітичних матеріалів; 6)

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 4

ієрархічне впорядкування, фільтрація та обробка інформації, графічна візуалізація даних; 7) виявлення закономірностей і стійких тенденцій.

При аналізі результатів діагностики використовують такі методи.

Діаграма Ісікави "Діаграма причин і наслідків", діаграма Парето.

Метод порівнянь (або аналогій) дає можливість охарактеризувати одне явище через інше, дозволяє оцінити роботу підприємства, визначити відхилення від планових показників, установити їхні причини й виявити резерви. Використовується при зіставленні: звітних даних із плановими показниками, планових показників з показниками попереднього періоду, звітних показників з показниками попереднього періоду, з кращими показниками інших підприємств, при порівнянні зі середньо галузевими даними показників роботи за кожний день і т. д.

Балансовий метод припускає зіставлення взаємозалежних показників господарської діяльності з метою з'ясування та виміру їх взаємного впливу, а також визначення резервів підвищення ефективності виробництва і виявлення "вузьких місць" у вирішенні окремих питань

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

Економіко-математичні методи дозволяють вирішити завдання економічної оцінки досліджуваного об'єкта на основі теорії імовірності і математичної статистики, теорії масового обслуговування, лінійного: нелінійного і динамічного моделювання, математичного програмування і т. д.

1.3. Предмет і завдання навчальної дисципліни

Предмет: кількісна характеристика і якісна ідентифікація стану підприємства.

Мета: формування системи теоретичних знань і прикладних вмінь і навичок щодо використання методичного апарату та інструментарію економічної діагностики для дослідження підприємства за різними аспектами його діяльності в конкурентному середовищі.

Завдання: оволодіння навичками економічної діагностики для забезпечення ефективного управління підприємством.

Тема 2. Діагностика конкурентного середовища підприємства, конкурентоспроможності підприємства

2.1. Поняття конкурентного середовища підприємства.

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

- аналіз макрооточення;
- аналіз стану й перспектив розвитку галузі;
- аналіз конкурентного середовища в галузі; аналіз впливу конкурентів.

Макрооточення створює загальні умови, в яких діє підприємств, визначаючи для нього та інших підприємств межі припустимого й неприпустимого. Макрооточення стосовно підприємства виступає: як причина та умова обмеження (або можливості розширення) діяльності: як перед мова, що викликає необхідність змін на підприємстві. До середовища безпосереднього оточення відносять ту частину зовнішнього середовища, з якою підприємство конкретно й безпосередньо взаємодіє. Об'єктами вивчення є всі елементи галузевого ринку і виникаючі на ньому ситуації. У центрі уваги знаходяться споживачі, конкуренти, постачальники. У разі потреби вивчають також організацію торгівлі, діяльність посередників.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 5

Крім цього об'єктом вивчення є місце розташування підприємства на ринку серед конкурентів. Галузь являє собою групу підприємств, які випускають однорідну продукцію та конкурують на одному ринку.

Аналіз ринкових сил полягає у визначенні того, що сприяє розвитку галузі, в якому напрямку він здійснюється, як будуть змінюватися ринкові умови (на рівні техніко-економічних показників, співвідношенні попиту та пропозиції, складі покупців, інтенсивності конкурентної боротьби, продукції та способах її виготовлення й іншому).

Конкуренція – це змагання між товаровиробниками (учасниками ринкової економіки) за найбільш вигідні сфери застосування капіталу, ринки збуту, джерела сировини. Вона є досить дієвим механізмом стихійного регулювання пропорцій суспільного виробництва. Однак сам термін «конкуренція» часто розуміється економістами у різних сенсах. Так, Адам Сміт вважав, що це - поведінкова категорія, коли індивідуальні продавці і покупці суперничають на ринку за більш вигідні продажу і покупки відповідно. Свої підходи до визначення цієї категорії мали Д. Рікардо, К. Маркс, Дж. Мілль, А. Маршалл та ін. Поняття конкуренції неоднозначно.

Існують різні форми конкуренції, які вивчалися в політекономії:

Чистий конкуренція;

Досконала конкуренція;

Ефективна конкуренція (або реальна).

Сучасне поняття конкуренції

Конкуренція - економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, які функціонують на ринку, з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку. У законодавстві України говориться:

Конкуренція - змагальність підприємств, коли їхні самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво товарів, які потрібні споживачеві.

Основні функції конкуренції: • Регулююча; • Адаптивна • Контролююча • Аллокаційна • Інноваційна

Конкурентне середовище представлене значною кількістю самостійних (незалежних) підприємств, які прагнуть зміцнити свої конкурентні позиції (економічний стан), залучаючи покупців пропозицією кращих умов продажу порівняно з конкурентами, формується не тільки під впливом боротьби внутрішньогалузевих конкурентів. Аналіз повинен встановити, які сили визначають ступінь інтенсивності конкурентної боротьби. До них можна віднести: розміри ринку; темпи зростання ринку та стадії життєвого циклу; потужності; перешкоди для входу на ринок або виходу з нього; ціна; рівень стандартизації товарів; швидкі технологічні зміни; вимоги до розміру необхідних капіталовкладень; вертикальна інтеграція; прибутковість галузі; економія на масштабах виробництва; швидке відновлення асортименту продукції.

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

- 1) конкуренція посилюється зі збільшенням кількості підприємств, які змагаються;
- 2) конкуренція посилюється, коли великі підприємства приєднують інше підприємство та вживають рішучі заходи до виходу його в лідери;
- 3) конкуренція сильна, коли попит на товар зростає повільно;
- 4) конкуренція посилюється, коли умови господарювання в галузі спонукають підприємство до зниження ціни або на застосування інших засобів збільшення обсягу продажів;
- 5) конкуренція посилюється, коли витрати покупців при переході зі споживання однієї марки на інші невеликі;
- 6) конкуренція посилюється, коли одне або кілька підприємств не задоволені своєю часткою ринку;
- 7) конкуренція посилюється пропорційно зростання прибутку від успішних стратегічних рішень;
- 8) конкуренція посилюється, коли необхідні значні витрати на виході;
- 9) хід конкуренції передбачуваний, коли стратегії, ресурси, організаційні особливості, місії підприємств відомі й значною мірою розрізняються.

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

Можна виділити три групи умов формування конкурентного середовища.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 6

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

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

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

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

2.2. Методика діагностики конкурентного середовища.

Оцінку рівня і прогноз конкуренції на ринку продукту під впливом факторів конкуренції, а також розпізнавання, визначення характеру, ознак, виявлення причин можливих відхилень у стані конкурентного середовища можна здійснити за допомогою таких форм діагностики:

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

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

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

Результатом діагностики повинний бути діагноз, тобто визначення й опис поточного і перспективного стану конкурентного середовища.

Аналітична діагностика конкурентного середовища проводиться наступними етапами.

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

Збирають вихідна інформація за аналізований і базисний періоди Всі вартісні й фінансові показники приводять до порівнянних значень за курсом Національного банку України.

Потім встановлюють експертним методом стан обраного ринку, тобто визначають вид ринку: ринок продавця або ринок покупця. Розраховуються характеристики, що відбивають стан ринку (інтенсивність конкуренції, інтенсивність конкуренції за динамікою ринку, інтенсивність конкуренції за рентабельністю ринку, інтенсивність конкуренції за розподілом ринкових часток, узагальнений показник інтенсивності конкуренції, рентабельність ринку, динаміка ринку, обсяг ринку, обсяг ресурсів підприємства, обсяг ресурсів конкурентів підприємства, кількість підприємств, ринкова частка підприємства, середньоарифметична частка, показник динамічності ринкової частки підприємства, темп приросту ринкової частки підприємства, дисперсія ринкових часток, прибуток підприємства). Визначають ринкові частки підприємства, будують таблицю ринкових часток підприємств і розраховують середні ринкові частки, що приходяться на одне підприємство.

Розраховують узагальнені характеристики інтенсивності конкуренції Для оцінки ступеня монополізації ринку, що зворотно пропорційна інтенсивності конкуренції, використовують: CR(3) - тричастковий показник концентрації, що характеризує загальну частку трьох підприємств з максимальним обсягом товарів на аналізованому ринку; CR(10) - десятичастковий показник концентрації, що характеризує загальну частку 10 підприємств з максимальним обсягом товарів на аналізованому ринку; ННІ - індекс Герфіндала-Гіршмана, що дозволяє оцінити рівномірність розподілу ринкових часток підприємств-учасників ринку. Вибирають вид статистичного розподілу ринкових часток. Формують групи підприємств

2.3. Модель 5 сил М. Портера

Серед різних факторів зовнішнього середовища, що діють на фірму, виділяють ключовий - це галузь (чи галузі), в якій фірма веде конкурентну боротьбу. Структура галузі має істотний вплив на формування правил конкурентної боротьби, а також потенційних стратегій фірми. Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил (модель п'яти конкурентних сил, розроблена професором Гарвардської школи бізнесу М. Портером):

1. Суперництво між продавцями усередині галузі.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 7

2. Фірми, що пропонують товари-замінники (субститути).
3. Можливість появи нових конкурентів усередині галузі.
4. Здатність постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, які використовуються фірмою, диктувати свої умови. і
5. Здатність споживачів продукції фірми диктувати свої умови.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера (рис. 2.5) дозволяє визначити найкращу відповідність між внутрішнім станом організації і дією сил у її зовнішньому оточенні. "Які б не були в сукупності сили, - мета ... знайти і зайняти позицію в галузі, де компанія буде найкраще захищена від впливу цих сил, чи зможе зі свого боку впливати на них.



Рис. 2.5. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

2.4. Сутність та зміст поняття стратегічного протистояння підприємств в конкурентному середовищі.

Наявність у галузі багатьох підприємств-конкурентів потребує, щоб для кожного ринку були визначені й оцінені найбільш небезпечні (пріоритетні) конкуренти. Можна виділити наступні типи конкурентів:

1. Подібні за всіма аспектами виробничо-збутової діяльності (виробляють ті самі продукти, використовують ту ж технологію, ведуть комерційну діяльність на тих же цільових ринках).
2. Подібні за загальними напрямками виробничо-збутової діяльності (роблять ті самі продукти, але продають їх на інших ринкових сегментах).
3. Задовольняють ті ж потреби, але різними засобами.
4. Цілком різні, конкуруючі за залучення коштів споживачів

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

Пріоритетних конкурентів можна бути встановити, виходячи з таких концепцій: залежно від участі в конкурентній боротьбі; залежно від розподілу вироблених продуктів на продукти цієї групи і продукти-замінники.

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. Іноді явного лідера в галузі не існує, тоді в якості лідера розглядаються декілька підприємств. Щоб залишатися ринковим лідером, підприємство повинно: по-перше, розширювати ринок — або залученням нових покупців, або знаходженням нових сфер застосування існуючим продуктам, або збільшенням вживання існуючих продуктів; по-друге, збільшувати свою ринкову частку; по-третє, постійно охороняти свій бізнес від зазіхань конкурентів із застосуванням різноманітних оборонних стратегій.

Ринковий претендент — підприємство в галузі, 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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 8

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

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

Після того як конкуренти виявлені, їх доцільно об'єднати в стратегічні групи залежно від спрямованості діяльності та обраних стратегій.

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

Підприємства виявляються в одній стратегічній групі, якщо вони:

- 1) протягом певного терміну використовують подібні конкурентні стратегії (наприклад, однакову за інтенсивністю рекламну кампанію або канали збуту);
- 2) мають подібні характеристики (розміри, рівень вертикального інтегрування, продуктовий асортимент);
- 3) володіють подібними стратегічними активами (конкурентними перевагами);
- 4) працюють в одному інтервалі параметрів "ціна-якість";
- 5) мають однакові стратегічні орієнтири;
- 6) спрямовані на одних замовників.

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

Різні галузі мають різну кількість СГ. У галузі може бути лише одна СГ, якщо всі підприємства дотримуються практично однієї і тієї ж стратегії. В іншому крайньому разі кожне підприємство може бути відмінною від інших стратегічною групою. Як правило, існує невелика кількість СГ, Що втілюють важливі стратегічні відмінності між підприємствами в галузі. Визначивши параметри, які необхідні для характеристики різних СГ галузі, можна будувати "карту СГ галузі". Карта СГ дозволяє зіставити конкурентні позиції підприємств, які працюють у певній галузі, допомагає діагностувати взаємини конкурентів і зміни в галузі, а також тенденції, що, можливо, будуть впливати на підприємство.

Побудову карти СГ здійснюють в наступній послідовності.

1. Вибирають найбільш значущі характеристики продуктів або підприємств галузі й виділяють два з них.
2. Складається карта з цими 2 характеристиками.
3. Розраховують обрані характеристики за продуктом або підприємством, після чого продукти або підприємства розміщують на "карті".
4. Об'єкти, що виявилися поруч один з одним, поєднуються в одну СГ.
5. Навколо кожної СГ малюють коло.

Розмір кіл відбиває частку, займану на ринку тією або іншою стратегічною групою. Кожне коло може складатися як з одного, досить великого на даному ринку підприємства, так і з декількох підприємств, що знаходяться в схожій стратегічній позиції. Характер суперництва за покупців серед СГ у галузі буде визначатися взаємодією чотирьох факторів:

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

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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 9

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

- стратегічною відстанню між групами (ступінь, за яким стратегії різних груп відрізняються в показниках ключових змінних (ідентифікація марки, витратне положення і технологічне лідерство, а також відносини з батьківськими підприємствами й державними органами). Чим більша стратегічна відстань між групами, тим вище ймовірність боротьби між підприємствами.

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

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

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

Такі зміни формують умови для створення нової стратегічної групи: переходу підприємств з однієї стратегічної групи в іншу, або зміцнення положення існуючої групи чи положення підприємства в групі.

2.5. Встановлення конкурентного потенціалу підприємства за допомогою SWOT-аналізу.

Діагностику протистояння підприємств-конкурентів можна здійснити за допомогою формату SWOT-аналізу, відповідно до якого уся безліч факторів діяльності компанії групується в чотири блоки:

S (Strengths) – сильні сторони діяльності підприємства;

W (Weaknesses) – слабкі сторони діяльності підприємства;

O (Opportunities) – можливості підприємства, що дозволяють йому поліпшити свій стан;

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

У рамках кожної групи необхідно сформулювати не більш 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 дві інші – O і T – пов'язані з прогнозом стану підприємства на найближчу перспективу.

Прагматична доцільність SWOT-аналізу полягає в тому, що він робить спробу конструктивного поліпшення результативності діяльності підприємства та вказує напрямок створення його конкурентних переваг на відповідному ринку. На основі SWOT-аналізу менеджмент підприємства повинен сформулювати рекомендації щодо основних напрямків поліпшення діяльності. Тільки тоді процес діагностики можна вважати закінченим.

Ситуаційний аналіз. Ситуаційний (чи «SWOT-аналіз») здійснюється як на підприємстві в цілому, так і для окремих видів бізнесу. Його результати надалі використовуються при розробці стратегічних планів і планів маркетингу для досягнення належного конкурентного положення 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 той потенціал і ті можливості, якими володіє організація. **Внутрішнє середовище** включає маркетингову, фінансову, виробничу і кадрово-організаційну складові, кожна з яких має свою структуру.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 10

Для того щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, підприємство має вміти прогнозувати те, які труднощі можуть виникнути на його шляху в майбутньому, і те, які нові можливості можуть відкритися для нього. Тому стратегічне планування, вивчаючи зовнішнє середовище, зосереджує увагу на з'ясуванні того, які погрози і які можливості має зовнішнє середовище.

Методологія SWOT-аналізу припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також погроз і можливостей, а далі – установа ланцюгів зв'язку між ними, що надалі можуть бути використані для формулювання стратегій організації.

Спочатку з урахуванням конкретної поточної ситуації складають список її слабких і сильних сторін, а також список загроз і можливостей.

Далі встановлюється зв'язок між ними. Для цього складається матриця SWOT, що має наступний вид (рис.). Ліворуч виділяються два розділи (сильні і слабкі сторони), у які відповідно вносяться усі виявлені на першому етапі аналізу сильні і слабкі сторони підприємства. У верхній частині матриці також виділяються два розділи (можливості і загрози), у які вносяться усі виявлені можливості і загрози.

	<u>Можливості</u>	<u>Загрози</u>
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
<u>Сильні сторони</u>		
1.	ПОЛЕ	ПОЛЕ
2.	«СІМ»	«СІЗ»
3.		
<u>Слабкі сторони</u>		
1.	ПОЛЕ	ПОЛЕ
2.	«СЛМ»	«СЛЗ»
3.		

Рис. Матриця взаємозв'язків в SWOT-аналізі

На перетині розділів утворюються чотири поля: «СІМ» (сила і можливості); «СІЗ» (сила і загрози); «СЛМ» (слабкість і можливість); «СЛЗ» (слабкість і загрози). На кожному з даних полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки підприємства на конкурентному ринку. У відношенні тих пар, що були обрані з поля «СІМ», варто розробляти стратегію щодо використання сильних сторін підприємства для того, щоб одержати віддачу від можливостей, що існують в зовнішньому середовищі. Для тих пар, що виявилися на полі «СЛМ», стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, спробувати перебороти наявні в організації слабкості. Якщо пари знаходяться на полі «СІЗ», то стратегія повинна припускати використання сили організації для усунення загроз. Нарешті, для пар, що знаходяться на полі «СЛЗ», підприємство повинне опрацювати таку стратегію, яка б дозволила йому як позбутися від слабкостей, так і спробувати запобігти загрозам.

Для успішного застосування методології SWOT важливо вміти не тільки розкрити загрози і можливості, але і спробувати оцінити їх з погляду того, наскільки важливим для підприємства є урахування у стратегії його поведінки кожної з виявлених загроз і можливостей.

Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості в **матриці можливостей** (рис.).

Імовірність використання можливостей	Вплив можливостей на підприємство		
	Сильний	Помірний	Слабкий
Висока	ПОЛЕ «ВР»	ПОЛЕ «ВЗ»	ПОЛЕ «ВМ»
Середня	ПОЛЕ «СР»	ПОЛЕ «СЗ»	ПОЛЕ «СМ»
Низька	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ «НМ»

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 11

Рис. Матриця можливостей підприємства на ринку

Дана матриця будується так: зверху відкладається ступінь впливу можливостей на діяльність підприємства (сильний, помірний, слабкий); збоку відкладається імовірність того, що підприємство зможе скористатися з нагоди (висока, середня і низька). Отримані усередині пересічні матриці утворюють дев'ять полів можливостей, які мають різне значення для підприємства. Можливості, що попадають на поля «ВР», «ВЗ» і «СС», мають вагомe значення для підприємства і їх слід обов'язково використовувати. Можливості, що попадають на поля «СМ», «НЗ» і «НМ», практично не заслуговують на увагу. У відношенні можливостей, що потрапили на інші поля, керівництво повинне прийняти позитивне рішення про їх використання, якщо вистачає ресурсів.

Схожа матриця складається для *оцінки загроз* (рис.). Ті загрози, що попадають на поля «ВР», «ВК» і «СР», представляють дуже велику небезпеку для підприємства і вимагають негайного й обов'язкового усунення. Загрози, що потрапили на поля «ВТ», «СК» і «НР», також повинні знаходитися під увагою вищого керівництва і бути усунуті в першочерговому порядку. Що стосується загроз, що знаходяться на полях «НК», «СТ» і «ВЛ», тут потрібен уважний і відповідальний підхід до їхнього усунення.

Імовірність реалізації загрози	Вплив загроз на підприємство			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі синці»
Висока	ПОЛЕ «ВР»	ПОЛЕ «ВК»	ПОЛЕ «ВВ»	ПОЛЕ «ВЛ»
Середня	ПОЛЕ «СР»	ПОЛЕ «СК»	ПОЛЕ «СВ»	ПОЛЕ «СЛ»
Низька	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ «НК»	ПОЛЕ «НВ»	ПОЛЕ «НЛ»

Рис. Матриця загроз підприємству

Загрози, що опинилися на інших полях, також не повинні залишатися поза увагою керівництва підприємства, слід уважно відстежувати тенденції їх розвитку, хоча при цьому не ставиться завдання їхнього першочергового усунення.

Що стосується конкретного наповнення розглянутих матриць, то рекомендується проводити виявлення можливостей і загроз у трьох напрямках: ринок, продукт і діяльність з реалізації продуктів на цільових ринках (ціноутворення, товарне розподілення і просування продуктів). Джерелом виникнення можливостей і загроз можуть бути споживачі, конкуренти, зміна факторів зовнішнього макроекономічного середовища, наприклад, законодавчої бази, митної політики. Доцільно проводити даний аналіз, відповідно до можливостей і загроз за такими напрямками:

1. Характер можливості (загрози) і причина її виникнення.
2. Тривалість можливості (загрози).
3. Сила можливості (загрози).
4. Небезпека можливості (загрози).
5. Ступінь впливу можливості (загрози).

2.6. Методи вибору стратегії конкурування

Найбільш поширеними методами вибору стратегії конкурування на сьогодні у світовій практиці є PIMS-аналіз; матриця Boston Consulting group; матриця McKinsey/General Electric.

Однією з найзмістовніших баз даних про великі промислові фірми й дійовим інструментом стратегічного аналізу є проект PIMS (Profit Impact of Market Strategy — вплив ринкової стратегії на прибуток). Цей проект являє собою спробу встановити кількісні закономірності впливу факторів виробництва та ринку на довгострокову рентабельність і прибутковість підприємств. Проект реалізовується Інститутом стратегічного планування в Кембріджі (штат Массачусетс), який має в своєму розпорядженні великий емпіричний матеріал про досвід функціонування понад 3000 фірм Північної Америки та Європи зі 100 стратегічних факторів. Для оброблення статистичних даних використовуються багатфакторні регресійні моделі. Це дає змогу оцінювати відносну важливість кожного фактора, виділяти найбільш значущі фактори, що впливають на прибутковість підприємств. Ключова теоретична основа проекту PIMS, підтверджена проведеними емпіричними дослідженнями, свідчить, що ефективність функціонування будь-якої господарської організації, незалежно від її галузевої належності, розміру, специфіки випущеної

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 12

продукції, географічного положення, визначається загальними для всіх виробництв факторами. Внаслідок аналізу даних про функціонування підприємств, що містяться в базі, були визначені 37 таких факторів, які в сукупності на 80% пояснюють відмінності в показниках ефективності господарських організацій. Найістотніші з них:

1. Капіталомісткість. За однакових умов більш капіталомісткі підприємства мають нижчий рівень довгострокової рентабельності та прибутковості, ніж менш капіталомісткі.
2. Відносна якість продукції. Підприємства, продукцію яких споживачі оцінюють вище порівняно з основними конкурентами, мають кращі фінансові результати.
3. Продуктивність. Підприємства з вищою продуктивністю праці, розрахованою показником чистої (доданої) продукції на кожного зайнятого, за рівних умов рентабельніші. Особливо вигідне підвищення продуктивності праці, якщо воно не пов'язане з додатковими інвестиціями.
4. Конкурентна позиція бізнесу. Як правило, більша частка ринку забезпечує більше грошових надходжень і вищий прибуток.
5. Низькі витрати на одиницю продукції (ефект кривої досвіду).
6. Вертикальна інтеграція. Встановлено, що в умовах стабільного ринку вертикальна інтеграція позитивно впливає на господарську діяльність і, навпаки, за нестабільного ринку (тобто за різних змін ринкової кон'юнктури) підприємства з більш розвинутою вертикальною інтеграцією виявляються менш ефективними.
7. Інновації. Збільшення вкладень в НДДКР, дослідження ринку, розвиток збутової мережі поліпшують результати господарської діяльності, тільки коли підприємство має сильну позицію на ринку.

У реальній господарській практиці стратегічні фактори, як правило, взаємопов'язані, тому в проєкті велика увага приділяється побудові емпіричної залежності, що відображає ці взаємозв'язки.

Творці PIMS стверджують, що найважливішим фактором, який впливає на результати функціонування фірми, є якість товарів і послуг. Вони також вважають, що ринкові лідери звичайно випускають продукцію вищої якості, ніж їхні конкуренти. Отже, до зміни частки ринку, як і до багатьох інших стратегічних завдань, потрібно ставитися з обережністю, враховуючи її взаємозв'язок з іншими завданнями. Тому часто ефективною стратегією може виявитися стратегія збереження існуючої частки ринку. Компанія з високою часткою ринку має можливість економити на всьому: від виробництва до маркетингу. Така компанія може мати в своєму розпорядженні кваліфікованіший і досвідчений персонал, міцніші зв'язки з постачальниками, дилерами, кредиторами. Широкомасштабна діяльність дозволяє такій компанії створювати «великий шум» на ринку. Мається на увазі реклама, заходи щодо стимулювання збуту тощо. В результаті споживачі швидше дізнаються про товари великої компанії, починають більше їм довіряти просто тому, що інформація про них надходить частіше, а це, природно, веде до зростання прибутків такої компанії.

У процесі багатоступінчастих розрахунків у діалоговому режимі менеджер підприємства може порівнювати дані, що характеризують діяльність функціонуючих у галузі підприємств, з емпіричним матеріалом моделі й на цій основі прогнозувати очікуваний рівень прибутку від інвестицій підприємства (підприємство виходить на деякий прогнозний рівень показника прибутку на інвестований капітал). Підсумковий звіт може містити пропозиції про те, які внутрішні змінні підприємство повинно здійснити, щоб поліпшити свої результати.

Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) „зростання-частина ринку»

Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультативною групою. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку (рис. 6.1).

Відносна частка ринку - це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства (СОБ) і загальним обсягом ринку, на якому він представлений.

Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Названа частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто,

якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнес попадає в праву половину матриці (<1), якщо більше - то в ліву (>1). Горизонтальна вісь („частка ринку») варіюється від 0.1 до 10, розподіли наносяться за логарифмічною шкалою.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 13

Темп зростання ринку - це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість дальшого розширення ринку. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до до 20 % і більше; 10 % розділяє на осі швидкий і повільний ріст.

Якщо частка ринку (положення на горизонтальній осі) засвідчує про отримання грошей підприємством, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства певного рівня грошових витрат на його освоєння.

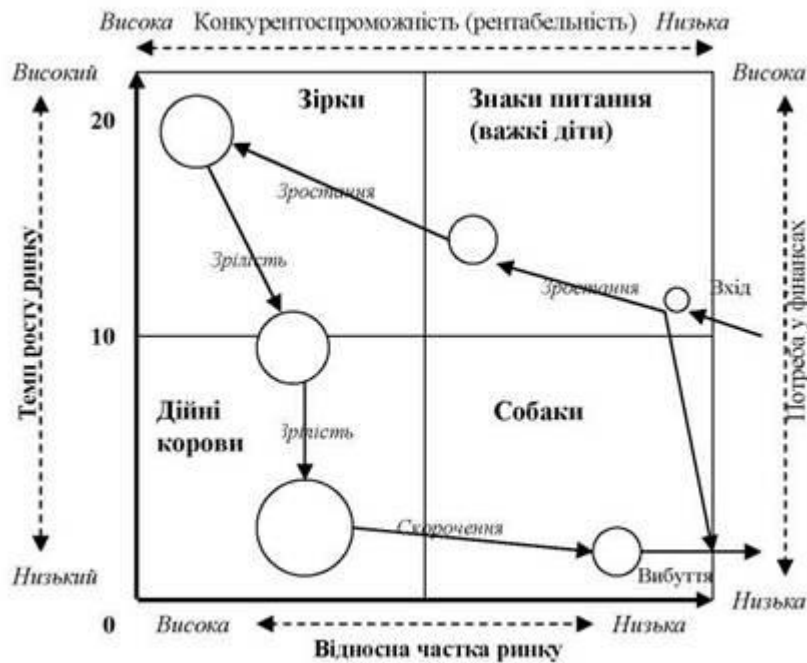


Рис. 6.1. Матриця БКГ „зростання – частка ринку”

Матриця БКГ, таким чином, визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загально визнані нині маркетингові назви: „знаки питання», „зірки», „дійні корови», „собаки».

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства (СОБ), тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу.

Альтернативні стратегії за матрицею БКГ

Таким чином, на основі матриці БКГ можна сформувані наступні альтернативні стратегії:

Стратегія 1. «Збільшення частки ринку» - перетворення „знаків питання» на „зірок». А для „зірок» - утримання, дальше збільшення і оптимізація долі ринку. Дана стратегія, особливо бізнес, що займає позицію „знак питання» потребує значних інвестицій.

Стратегія 2. „Збереження частки ринку» - це стратегія для СОБ, які перебувають в позиції „дійні корови», причому сильні „дійні корови», що знаходяться на ринках, які ще розвиваються хоч і не швидкими темпами. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від „доїння» направляються в СОБ з товаром, що виходить на ринок і розвивається („знаки питання»), а також на інновації.

Стратегія 3. „Збирання врожаю» - отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують в першу чергу для слабких „корів», що не мають майбутнього і для таких же „знаків питання» та „собак».

Стратегія 4. „Ліквідація бізнесу» - застосовується для СОБ, що перебувають в позиції „собак» і „знаків питання», не приносять до-ходу і немає надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні засоби направляються в СОБ, які розвиваються („знаки питання», „зірки»).

В основі матриці БКГ лежать дві гіпотези:

Висока доля ринку означає наявність конкурентної переваги, зв'язаної з низькими витратами виробництва, тобто високою його рентабельністю.

Присутність на зростаючому ринку вимагає певних інвестицій для оновлення і розширення виробництва.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 14

Переваги матриці БКГ:

Простота, доступність, наочність;

Можливість збалансувати портфель бізнесів в плані фінансування, поєднати види діяльності;

Можливість використання як у рамках підприємства в цілому так і по його підрозділах з виходом на окремі СЗГ;

Використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності СОБ, зменшення рівня суб'єктивізму.

Недоліки матриці БКГ:

Увага акцентується лише на фінансових потоках, розподілі інвестицій між СОБ відповідно до їх позиції на матриці. Рівень же віддачі інвестицій зрозуміти із матриці неможливо;

Надто приблизно оцінюються можливості СОБ.

Можуть бути труднощі, пов'язані з оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства і темпів зростання ринку;

Надмірна спрощеність, а тому більшість чинників, які слід враховувати при виборі стратегії, залишаються за межами аналізу.

Метод Мак-Кінсі. Метод МакКінсі розроблений однойменною консалтинговою фірмою на замовлення компанії "Дженерал Електрик" і являє собою розвиток і узагальнення матриці ВСС. Замість темпів зростання ринку тут використовують комплексний показник привабливості ринку (К), а замість відносної частки ринку – комплексний показник конкурентоспроможності підприємства (конкурентного статусу підприємства) – КСП

Відтак матриця Мак-Кінсі має більш ширшу сферу застосування і більш гнучкий підхід до формування стратегії, її призначення – визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних позицій бізнесу (СПБ). Матриця Мак-Кінсі подана на рис. 10.6.

Призначення матриці: визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних позицій бізнесу (СПБ), стратегічних зон господарювання (СЗГ).

Для використання цієї матриці по кожному продукту (СПБ, СЗГ, виду діяльності тощо) розраховують комплексні показники привабливості ринку (К) і конкурентного статусу підприємства (КСП). Тобто, для кожної СЗГ (виду діяльності) здійснюється оцінка 2 параметрів (К і КСП), в результаті якої СЗГ вписується в один із 9 квадратів. Далі, на основі вибору СЗГ, формулюються стратегічні задачі, тобто, визначають набори СЗГ, в яких підприємство буде діяти в перспективі, а також тип стратегії, який доцільно реалізувати фірмі стосовно цих СЗГ

Привабливість ринку	Висока	Інвестувати (зростати)	Інвестувати (зростати)	Обмежені інвестиції (зміщення стратегічних позицій)
	Середня	Інвестувати (зростати)	Обмежені інвестиції (використовувати досягнуте становище й захищати його)	Зібрати урожай (відмовитися від цього бізнесу)
	Низька	Обмежені інвестиції (використовувати досягнуте становище)	Зібрати урожай (відмовитися від цього бізнесу)	Зібрати урожай (відмовитися від цього бізнесу)
		Хороше	Середнє	Погане
Стратегічне становище галузі				

Кожному з дев'яти квадратів матриці Мак-Кінсі відповідає специфічний набір стратегічних альтернатив (розвитку, збереження і скорочення діяльності) для СЗГ підприємства:

- за сильного конкурентного статусу підприємства (КСП) і за низької привабливості ринку (К): здобути максимальну перевагу або вийти з бізнесу;

- за сильного КСП і за середньої К: реінвестувати прибуток або здобути максимальну вигоду;

- за сильного КСП і за високої К: інвестувати або утримати позиції;

- за середнього КСП і за низької К: повільно виходити;

- за середнього КСП і за середньої К: здобути максимальну перевагу;

- за середнього КСП і за високої К: інвестувати, реінвестувати прибуток;

- за слабого КСП і за низької К: виходити швидко, повільно або залишатись;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 15

- за слабого КСП і за середньої К: залишатися або повільно виходити;
- за слабого КСП і за високої КК: інвестувати, реінвестувати, виходити. Привабливість ринку залежить від якісних характеристик ринку, системи постачання тощо.

Конкурентний статус фірми залежить від відносної позиції на ринку, потенціалу продукту, його наукомісткості тощо.

Для використання цієї матриці по кожному продукту розраховують комплексні показники:

- привабливості ринку (К);
- конкурентного статусу підприємства (КСП) .

Оцінки К і КСП використовують для того щоб, по-перше, провести розмітку самої матриці по осях її координат, і по-друге, для встановлення позицій різноманітних конкретних СЗГ (синоніми – СПБ, СЕЕ, напрямів діяльності, продуктів) в самій матриці.

Аналіз матриці Мак-Кінсі дозволяє оцінити портфель продукції фірми і сформуванати стратегію по кожному напрямку її діяльності. Кожен квадрант матриці містить рекомендовану стратегію, яка вказує, що слід робити фірмі з даним продуктом (з даним напрямом діяльності, з даною СЗГ): реалізувати стратегію зростання; реалізувати стратегію збереження; реалізувати стратегію виходу з ринку.

Зрештою, на основі вибору (відбору) СЗГ формулюються стратегічні задачі, тобто визначають набори СЗГ, в яких підприємство буде діяти і як буде діяти (яку стратегію щодо них буде реалізовувати) в перспективі.

Переваги матриці Мак-Кінсі:

- більш ширша сфера застосування порівняно з матрицею ВСО; диференційована оцінка СПБ фірми;
- більш детальний аналіз привабливості ринку і конкурентного статусу підприємства за рахунок збільшення кількості факторів, за якими здійснюється оцінка.

Недоліки матриці Мак-Кінсі:

- не враховується можливість активного впливу підприємства на зовнішнє оточення;
- припускається, що майбутнє можна передбачити достатньо точно;
- нечіткість рекомендацій;
- важко визначити важливість факторів;
- різні підходи до оцінки СПБ (суб'єктивізм експертів в оцінці показників);
- необхідність великих обсягів інформації для оцінки параметрів факторів матриці.

2.7. Поняття конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства - комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відбиває ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності показників підприємств-конкурентів.

Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства має кілька особливостей, а саме:

1. Конкурентоспроможність не є іманентною якістю підприємства (тобто його внутрішньою, природною якістю). Вона може бути виявлена й оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенційних).

2. Це поняття є відносним, тобто воно має різний рівень стосовно різних конкурентів.

3. Конкурентоспроможність підприємства визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробництва ресурсів.

4. Рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових (передовсім продукції), а також від загальної конкурентоспроможності галузі та країни.

На сучасному етапі розвитку наукових досліджень конкурентоспроможності підприємства намітився дуалістичний підхід до визначення її рівнів.

Залежно від глобалізації цілей дослідження виділяють такі рівні конкурентоспроможності підприємства:

- 1) світове лідерство;
- 2) світовий стандарт;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 16

- 3) національне лідерство;
- 4) національний стандарт;
- 5) галузеве лідерство;
- 6) галузевий стандарт;
- 7) пороговий рівень.

Якщо підприємство перебуває нижче за пороговий рівень, то вважається зовсім не конкурентоспроможним.

Згідно з другим поглядом виокремлюють чотири рівні конкурентоспроможності підприємства. Підприємства першого рівня розглядають організацію апарату управління як внутрішньо нейтральний елемент потенціалу, а роль керівника обмежують налагодженням випуску продукції, без огляду на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Зайвими вважають зміну конструкції чи підвищення технічного рівня продукції, удосконалення структури й функцій відділу збуту та служби маркетингу, оскільки не беруться до уваги зміни ринкової ситуації та потреб споживачів. Підприємства другого рівня конкурентоспроможності намагаються зробити виробничий елемент потенціалу «зовнішньо нейтральним». Це означає, що потенціал підприємства повинен повністю відповідати стандартам, встановленим його основними конкурентами. А якщо керівники підприємства розуміють конкурентні переваги на ринку дещо інакше, ніж їхні основні суперники, та намагаються не обмежуватися тими загальними стандартами виробництва, що чинні в галузі, то потенціал підприємства еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. На таких підприємствах виробнича складова потенціалу зазнає сильного впливу з боку складової управління, що сприяє її розвитку та удосконаленню. Коли успіх у конкурентній боротьбі стає вже не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління та починає залежати від якості, ефективності управління, організації виробництва, тоді підприємства досягають четвертого рівня конкурентоспроможності свого потенціалу й опиняються попереду конкурентів протягом тривалого часу.

Значною мірою конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю в умовах, що склалися, проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів. З іншого боку, конкурентоспроможним, як правило, є те підприємство, що тривалий час може залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства з надбання і утримання упродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги, то під конкурентоспроможністю слід розуміти не тільки поточну ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність підприємства може бути розглянута як відносна категорія і як категорія комплексна. Конкурентоспроможність підприємства не є постійною характеристикою й означає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти основним конкурентам у визначений період. Зі змінами в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства міняються також його порівняльні конкурентні переваги. У зв'язку з цим можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства - поняття відносне, тому що його можна визначити лише на підставі зіставлення окремих характеристик підприємства з характеристиками інших, аналогічних підприємств.

Дослідження конкурентоспроможності як відносної характеристики базується на теорії конкурентної переваги, розробленої М. Портером. Під конкурентною перевагою розуміється відмінність процесу функціонування і розвитку підприємства від інших аналогічних підприємств, що забезпечує успіх у конкуренції. Конкурентна перевага підприємства визначається тим, наскільки чітко воно може організувати всю систему. Всі конкурентні переваги підрозділяються на дві групи.

1. Переваги нижчого порядку. Вони базуються на вартості або доступності факторів виробництва, ресурсному забезпеченні. Конкурентні переваги цього класу, як правило, не є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства. За певних умов вони можуть бути легко відтворені конкурентами з відносно невеликими витратами у стислий термін і не гарантують стабільного положення на ринку.

2. Переваги вищого порядку є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства і, як правило, пов'язані зі значними витратами, не можуть бути відтворені за короткий термін. Значення переваг вищого порядку полягає в тому, що вони не тільки дозволяють підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, але й забезпечують можливість збереження на тривалий період часу досягнутих конкурентних позицій.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 17

Найбільш типовими причинами інновацій, що дають конкурентні переваги підприємству, є: нові технології, нові або змінені запити покупців, поява нового сегмента галузі, зміна вартості або наявності компонентів виробництва, зміна у законодавстві або урядовій політиці.

Формування набору конкурентних переваг підприємства повинно узгоджуватися з комплексним підходом, який означає, що мають бути визначені конкурентні переваги, які відображають всі сфери господарчої та управлінської діяльності підприємства.

По-перше, визначаються фактори, що складають функцію корисності відносно певної групи товарів або послуг.

По-друге, формується сукупність усіх можливих відносно факторів корисності конкурентних переваг.

По-третє, оцінюється "сила" конкурентних переваг.

По-четверте, виконується структурний аналіз сукупності конкурентних переваг з оцінкою їх уразливості.

По-п'яте, формується сукупність конкурентних переваг, які максимізують функцію корисності.

По-шосте, визначаються напрямки інвестицій для посилення конкурентних переваг або створення нових.

Аналіз набору конкурентних переваг передбачає необхідність формування і дослідження всього комплексу потенційних конкурентних переваг, які може використати підприємство, працюючи в цій галузі.

Для досягнення запланованих конкурентних переваг потрібна адаптована до ринкових умов система критеріїв забезпечення конкурентних переваг.

До набору критеріїв повинні ставитися наступні вимоги: повнота набору (охоплення найважливіших аспектів), дієвість, ненадмірність (відсутність дублювання обліку тих самих аспектів), мінімальна розмірність.

При аналізі конкурентних переваг необхідно враховувати: унікальність конкурентної переваги: ступінь позитивного впливу конкурентної переваги на результати діяльності підприємства: складність імітації конкурентної переваги; довгостроковість або тривалість досягнення іншими підприємствами конкурентних переваг підприємства.

Інший підхід до дослідження конкурентоспроможності базується на аналізі процесів, що відбуваються у внутрішньому середовищі і відбивають його взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. При цьому конкурентоспроможність підприємства розглядається як система, що складається з безупинно взаємодіючих факторів і ступеня реалізації потенційних можливостей підприємства з придбання й утримання протягом досить тривалого часу конкурентної переваги.

З погляду системного підходу конкурентоспроможність підприємства може бути представлена як властивість системи змінювати траєкторію руху або намічений режим функціонування у процесі адаптації до впливів навколишнього середовища з метою збереження і розвитку вже наявних або створення нових конкурентних переваг. Тобто конкурентоспроможність припускає більш високий рівень самоорганізації й самонастроювання системи.

Усю сукупність факторів, що впливають на підприємство, і, відповідно, на його конкурентоспроможність, можна розділити на три групи:

1. цілі, які ставить перед собою підприємство;
2. ресурси, що є у розпорядженні підприємства;
3. фактори зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу на підприємство.

Чинники, що впливають на конкурентоспроможність

Залежно від місця виникнення (по відношенню до підприємства) поділяються на внутрішні (чинники внутрішнього середовища підприємства, або – ендогенні чинники) й зовнішні (чинники зовнішнього середовища функціонування підприємства, або екзогенні чинники).

Виникнення та інтенсивність прояву внутрішніх чинників безпосередньо залежить від діяльності підприємства, стану його ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту тощо. Тобто, ці чинники характеризують умови внутрішнього середовища підприємства і з точки зору його конкурентоспроможності, характеризують можливість та ефективність адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Саме ця група чинників є найбільш значущою для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства, оскільки ці чинники є об'єктом активного впливу з боку самого підприємства.

За природою: науково-технічні, організаційно-економічні, соціально-психологічні, екологічні, політичні;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 18

- За тривалістю впливу: постійні, змінні, епізодичні;
- За характером прояву: циклічні й нециклічні,
- За характером впливу: цілеспрямовані й випадкові;
- За спрямованістю впливу: стимулюючі, стримуючі;
- За можливістю регулювання: регульовані, нерегульовані;
- За характером міжфакторного впливу: незалежні й взаємозалежні;
- За внутрішньою структурою: елементарні; комплексні.

Для досягнення довготривалого успіху робота із забезпечення конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися в усіх сферах та аспектах його діяльності.

Звідси випливає, що ключовими аспектами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є

1. Виробничий – ключове значення мають номенклатура і асортимент товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва;
2. Маркетинговий – ключове значення мають дослідження й прогнозування ринку, система просування та збуту товару, ціноутворення, рекламна діяльність, обслуговування споживача;
3. Фінансовий – ключове значення мають ступінь ліквідності, активність, доходність, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан підприємства;
4. Інноваційний – ключове значення мають здійснення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) власними силами, використання запозичених результатів НДДКР, ступінь оновленості продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій;
5. Кадровий та організаційно-культурний – ключове значення мають кількісний і якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури; 6. Управлінський – ключове значення мають тип організаційної структури управління (ОСУ), гнучкість та раціональність ОСУ, стиль і методи управління, адаптаційні можливості, гнучкість та гомеостатичність підприємства.

2.8. Методика діагностики конкурентоспроможності підприємства.

Загальну логіку процесу діагностики конкурентоспроможності підприємства відображено на рис.

Для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства в зарубіжному бізнесі використовуються різноманітні методи. За напрямком формування інформаційної бази можна виділити критеріальні та експертні методи оцінки.

Критеріальні методи за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. За належного інформаційного забезпечення ці методи є найточнішими.

Експертні методи прості у використанні, не потребують збирання повної інформації про конкурентів, оскільки базуються на думці досвідчених фахівців. Проте перевага таких методів є водночас і їхнім недоліком, бо іноді суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінки.

За способом відображення кінцевих результатів виокремлюють графічні, математичні та логістичні методи оцінки. Графічні методи забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунок, графіках, діаграмах та ін.).

Математичні методи базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка. Ці методи вважають найточнішими, хоч іноді вони потребують обтяжливих математичних обчислень, тобто спеціальної підготовки працівників.

Логістичні методи є алгоритмізованими методами оцінки, які базуються на логічних припущеннях.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 19



За можливість розробки управлінських рішень існують одномоментні та стратегічні методи оцінки.

Одномоментні методи — це, по суті, статичні методи тому, що оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу.

Стратегічні методи уможливають не тільки оцінку стану конкурентоспроможності потенціалу підприємства на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення цього потенціалу.

За способом оцінки виділяють індикаторні та матричні методи.

Індикаторні методи. Вони ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства (фірми) і національної економіки в цілому. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта. Кожен індикатор, у свою чергу, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта.

Матричні методи. В основу цих методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці.

Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки свого підприємства, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку. Матричними методами широко користуються американські консультаційні фірми, а за

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 20

належного інформаційного забезпечення такі методи можуть бути надійним інструментом для оцінки конкурентоспроможності потенціалу й вітчизняних підприємств.

В сучасних умовах господарювання найбільш широко використовуваними методами діагностики конкурентоспроможності підприємства є наступні:

1. Метод аналізу порівняльних переваг підприємств-конкурентів

Відповідно до логіки застосування методу, завоювання підприємством стійких конкурентних позицій забезпечується порівняльними перевагами, що дають можливість знизити витрати виробництва у порівнянні з конкурентами. Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється шляхом співставлення не тільки виробничих витрат, а також обсягів та норми прибутку, обсягів продажів та ринкових часток.

Оцінка конкурентної позиції підприємства методом, заснованим на теорії конкурентних переваг М. Портера.

Показником потенційних переваг підприємства можна вважати частку ринку, що йому належить. Розрахунок частки ринку за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції виконують за формулами:

$$Ч_{ki} = K_i / \sum K_i, \quad (4.2)$$

$$Ч_{vi} = (K_i * Ц_i) / (\sum K_i * Ц_i), \quad (4.3)$$

де K_i і $Ц_i$ - відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої і-м підприємством.

Для аналізу конкурентоспроможності використовується співставлення показників стану підприємства з показниками конкурентів та з середньогалузевими показниками. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. Оцінка ефективності роботи кожного з них залежить від ефективності використання ресурсів.

Ефективність роботи кожного підрозділу оцінюється за чотирма груповими показниками або критеріями конкурентоздатності.

У першу групу об'єднані показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організація роботи на виробництві.

У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми зобов'язаннями, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому. До третьої групи відносяться показники, що дають уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку за допомогою реклами та стимулювання (рентабельність продаж, коефіцієнт затовареність-готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту).

У четверту групу входять показники конкурентоздатності товару. Оскільки кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоздатності підприємства, експертним шляхом розраховано коефіцієнти вагомості кожного критерію й показника.

3. Інтегральний метод

Розрахунок інтегрального показника (за методом класичного обрахунку) проводиться за таким алгоритмом:

1. Визначення переліку характеристик, що визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку.
2. Установлення питомої ваги кожної характеристики в складі даного параметра.
3. Визначення еталона для проведення конкурентної оцінки.
4. Обчислення показників за формулою:

$$ПН = ПФ/ПЕ, \text{ де}$$

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 21

ПН – рівень нормованого показника діяльності підприємства; ПФ – рівень фактичної величини показника (розраховується для кожного підприємства)

5. Обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності за формулою

$$I_k = \sum ПН/m, \text{ де}$$

m – кількість аналізованих параметрів.

4. Метод самооцінки діяльності

Метод передбачає експертну оцінку показників діяльності фірми за заздалегідь визначеними критеріями. Суму отриманих оцінок по кожному критерію множать на значущість критерію та підсумовують, виводячи загальну оцінку діяльності. Далі отримане значення порівнюється з попередньою оцінкою самого підприємства або з оцінкою діяльності конкурентів. Результати проведення самооцінки допомагають сформулювати стратегічні й тактичні плани розвитку підприємства.

2.8. Діагностика конкурентної позиції.

Мета діагностики конкурентної позиції підприємства – оцінити стратегічну ситуацію для конкретного підприємства в ринковому середовищі. Вона повинна відповісти на наступні питання:

- як добре працює стратегія, що її використовує підприємство?
- що є для підприємства сильними, слабкими сторонами, сприятливими можливостями і загрозами?
- чи може підприємство конкурувати по вартості?
- наскільки сильні конкурентні позиції підприємства?
- які стратегічні дії створюють обличчя підприємства?

Діагностика повинна відповісти на наступні питання:

- Наскільки сильна сьогоднішня конкурентна позиція підприємства?
- Які зміни конкурентної позиції можна очікувати при використанні існуючої стратегії?
- Який ранг підприємств відносно ключових конкурентів в кожному важливому компоненті конкурентної сили і галузевому ключовому факторі успіху?
- Який перелік конкурентних переваг підприємства?
- Яка можливість підприємства захищати свою позицію серед галузевих рушійних сил, конкурентного тиску і передбачуваних дій конкурентів?

Фактори, які часто використовують для оцінки тенденцій підсилення або ослаблення конкурентної позиції підприємства, приведені в табл.

Таблиця.

Ознаки сили і слабкості в конкурентній позиції підприємства

Ознаки сили	Ознаки слабкості
1	2
Важливі відмінні переваги	Відсутність реальних відмінних переваг
Велика частка ринку (або лідер на ринку)	Втрати на ринку відносно головних конкурентів
Послідовна відмінна стратегія	Відсутність чіткої стратегії
Ріст бази споживачів і їхньої лояльності	Падаюча репутація у споживачів
Знаходження у фаворитній стратегічній групі	Знаходження у стратегічній групі, що втрачає позиції
Концентрація на швидкозростаючих ринкових сегментах	Слабкості в областях з найбільшим ринковим потенціалом
Цінова перевага	Виробник товарів з високою собівартістю
Прибуток вище середнього	Ріст доходів нижче середнього
Маркетинговий професіоналізм вище середнього	Мало головних факторів ринкового успіху
Технологічні і інноваційні можливості вище середніх	Послідовник у розробці товарів, їхня низька якість
Ініціативний, підприємницький підхід до загроз	Відсутність доброї позиції по відношенню до виникаючих загроз
Позиція накопичення сприятливих можливостей	Втрати відносно головних конкурентів

Загальне правило: підприємство повинно накопичувати конкурентні сильні сторони і захищати конкурентні слабкості. Воно повинно будувати стратегію на своїх сильних сторонах і здійснювати дії щодо зменшення кількості слабких сторін.

Основними методами оцінки конкурентної позиції підприємства є:

1. Побудова матриці конкурентного профілю.
2. Матриця БКГ.
3. Матриця МакКінсі.
4. Матриця SPASE (Strategic Position and Action Evaluation)

Подальше поглиблення портфельного аналізу забезпечується застосуванням методу SPASE (Strategic Position and Action Evaluation). В рамках цього методу координатними осями стратегічного простору виступають вже чотири найважливі фактори, які повинні бути враховані при розробці стратегії, а саме: зовнішнє середовище бізнесу, стратегічний потенціал підприємства, привабливість галузі та наявні конкурентні переваги (рис. 6.15).

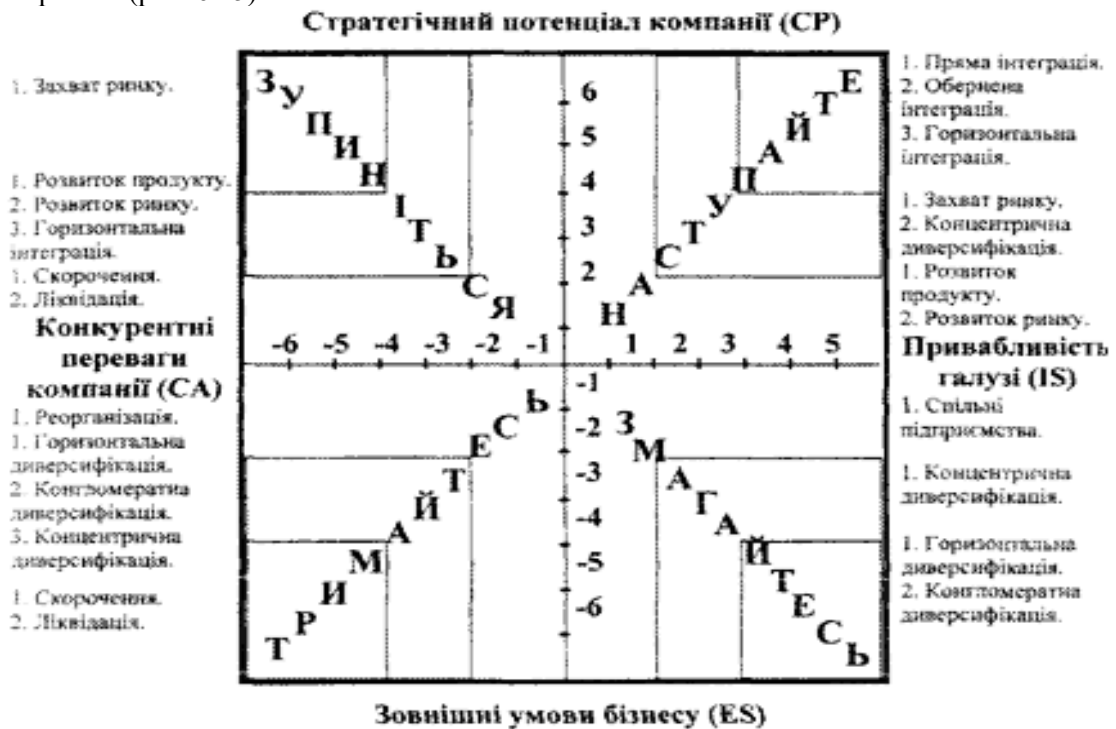


Рис. 6.15. Матриця SPASE [227]

Побудова матриці SPASE передбачає попередню ідентифікацію положення кожного напрямку діяльності підприємства або підприємства в цілому в межах матриці за допомогою, наприклад, експертного методу або методу бальних оцінок (з градацією оцінок від 0 - дуже погано, до 6 - відмінне становище). Кожен з чотирьох квадратів матриці додатково поділено на три зони залежно від кількісного значення отриманої оцінки по кожній осі (0-2, 2-4, 4-6). Рекомендації, які доцільно врахувати при розробці майбутньої стратегії, також відображені на рис. 6.15.

5. Матриця (модель) ADL/LC (Life -Cycle)

Оригінальною методикою проведення стратегічного аналізу є модель ADL/LC (Life -Cycle), розроблена фахівцями всесвітньо відомої консалтингової компанії Артур Д. Литтл. В основі її розробки покладена концепція життєвого циклу галузі, що попередньо не враховувалося у процесі діагностики стратегічної позиції підприємства.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 23

Тема 3. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства.

3.1. Поняття конкурентоспроможності продукції

Конкурентоздатність товару визначає багато в чому конкурентоздатність підприємства, його фінансово-економічний стан і репутацію. Але це можливо тільки в тому випадку, якщо в структурі реалізованої продукції на частку конкурентоздатного товару доводиться найбільший виторг і значна частина прибутку.

Конкурентоздатність продукції - комплексна багатоаспектна характеристика, що відбиває здатність продукції протягом періоду її виробництва відповідати за якістю вимогам конкретного ринку (ринків), адаптуватися за співвідношенням якості й ціни до уподобань споживачів, забезпечувати вигоду виробникові при її реалізації.

Взагалі під конкурентоспроможністю продукції, як правило, розуміють усе, що забезпечує її переваги на ринку, дає можливість витримати конкуренцію порівняно з аналогами, сприяє її успішному збуту в умовах конкуренції.

Конкурентоспроможність товару – поняття багатоаспектне: це відповідність товару і умовам ринку, і конкретним потребам споживача. Окрім того, важливою складовою конкурентоспроможності товару є рівень витрат споживача на його придбання та експлуатацію. Тут особливу увагу треба приділяти розміру експлуатаційних витрат, адже досить часто ці витрати перевищують вартість товару.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції - це порівняльна характеристика, яка визначає відмінність продукції даного підприємства від продукції конкурента і містить комплекс властивостей (окремі з яких можуть не мати кількісного вираження) щодо виявлених вимог ринку чи властивостей іншого товару.

Забезпечення конкурентоспроможності продукції потребує її кількісного оцінювання. Без такого оцінювання підтримувати конкурентоспроможність продукції на певному рівні неможливо, оскільки відсутня об'єктивна основа, яка дає змогу говорити про реальний рівень конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність продукції (Кт) в загальному вигляді прямо пропорційна якості й обернено пропорційна ціні та залежить від кон'юнктури ринку, тобто:

$$K_T = \frac{K}{C},$$

де К - якість товару; Ц - ціна товару.

В основу оцінювання конкурентоспроможності продукції покладено дослідження потреб споживачів і вимоги ринку. Для того, щоб об'єктивно оцінити конкурентоспроможність товару на ринку, виробник має використовувати такі самі технічні, нормативні та економічні показники, що й споживач.

До технічних параметрів належать показники призначення, надійності, довговічності, ергономічні та естетичні характеристики. До нормативних параметрів належать стандарти, технічні умови, норми, які діють на певному ринку. Причому ці параметри можуть мати лише два значення: нуль або одиницю – залежно від їх відповідності вимогам норм і стандартів, що існують на певному ринку. Якщо товар відповідає стандартам, показник дорівнює одиниці. Якщо ж нормативний параметр дорівнює нулю, це свідчить про повну втрату конкурентоспроможності виробу на відповідному ринку.

До економічних параметрів належить ціна споживання, яка відображає елементи витрат покупця на придбання і використання виробу протягом усього періоду його споживання.

Конкурентоспроможність в найширшому розумінні визначає можливість продажу товару на визначеному ринку. Тому, розробляючи конкурентоспроможну продукцію, треба брати до уваги всі ринкові чинники, використовуючи досягнення сучасного маркетингу щодо вивчення наявного та потайного попиту. Найбільш вірогідною базою для оцінювання конкурентоспроможності має бути дослідження потреб покупців, вимог ринку.

Однією з умов вибору товару споживачем є збіг основних параметрів вибору з умовними характеристиками потреби, що прогнозується. Такими показниками найчастіше вважають нормативні й технічні параметри, а також ціну придбання й споживання товару. Нормативні параметри характеризують властивості товару, регламентовані обов'язковими нормами, стандартами і законодавством ринків майбутнього продажу. Це, наприклад, екологічні показники, показники безпеки

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 24

тощо. Для оцінювання конкурентоспроможності використовують також показники призначення та надійності, а також ергономічні та естетичні показники. Задовольняючи свої потреби, покупець витрачає гроші як на придбання товару, так і на його використання. Розмір цих витрат формує ціну споживання, її рівень має відповідати загальним коштам, які покупець готовий асигнувати для задоволення конкретної потреби. Ціна споживання суттєво вища за ціну продажу. Так, наприклад, в загальних експлуатаційних витратах життєвого циклу сучасних моделей вантажних автомобілів ціна придбання становить 15-17 %, магістрального літака приблизно 11 %, побутового холодильника 10%, трактора 19 %. За таких умов найбільш конкурентоспроможним є товар, що забезпечує мінімальну ціну споживання за весь термін використання його покупцем. Загальний показник конкурентоспроможності товару можна визначити за допомогою формули:

$$K_e = \frac{E}{L_s} \cdot B$$

де K_e - питомий корисний ефект; E_v – корисний ефект використання товару; L_s – витрати на придбання і використання товару.

Загальне оцінювання конкурентоспроможності товару здійснюється у три послідовні етапи. По-перше, аналіз ринку та вибір найбільш конкурентоспроможного товару-зразка (еталона для порівняння). По-друге, визначення сукупності параметрів двох товарів для порівнювання. По-третє, розрахунки інтегрального показника конкурентоспроможності товару, що оцінюється.

Ціна і якість товару є головними, але не єдиними чинниками, що визначають конкурентоспроможність продукції на ринку. В сучасних умовах все більшого значення набувають інші фактори конкурентоспроможності, а саме: а) зниження ціни споживання товару; б) випуск науковомісткої продукції; в) мінімізація термінів поставки товару; г) рівень післяпродажного обслуговування.

Рівень конкурентоспроможності оцінюється за допомогою показників так званих "жорстких" та "м'яких" параметрів. Жорсткий параметр має конкретну величину, яка виражається в кілограмах, міліметрах, інших одиницях і оцінюється у формі процентного відношення фактичної величини параметра до величини, яка характеризує задоволення потреби на 100 %.

Для того, щоб товар був конкурентоспроможним він повинен бути наділений певними характеристиками: а) нормативними, що відповідають міжнародним стандартам; б) ергонометричними: гігієнічними, антропометричними, фізіологічними; в) естетичними.

Крім цього, конкурентоспроможність визначається такими показниками: а) ціна, термін доставки, умови оплати; б) наближення продавців до покупців, зручність розрахунків, гарантійне та післягарантійне обслуговування, інформація про товар, реклама; в) енергомісткість та економічність товару, вартість сировини, запчастин, ремонту, чисельність обслуговуючого персоналу, його кваліфікація; г) сервіс обслуговування.

Одним із заходів, що дає можливість підприємству виділитися серед конкурентів є сервіс – надання покупцям комплексу послуг для забезпечення ефективного використання купленого товару протягом усього періоду експлуатації.

Конкурентоспроможність товару – поняття складне, інтегральне. Його чинниками є рівень продуктивності праці, технологічні, технічні та інші нововведення. Конкурентоспроможність це передусім відповідність товару за його технічними, комерційними та іншими характеристиками вимогам ринку. Визначається вона відповідно до інших товарів і завжди конкретно, виходячи зі ступеня задоволення запитів потенційних покупців. Рівень же конкурентоспроможності товару можна оцінити за допомогою системи одиничних, групових (зведених) та інтегральних показників. Одиничний показник відображає відсоткове відношення до величини того ж параметра, при якому елемент потреби теоретично повністю задовольняється. Груповий показник поєднує одиничні показники та характеризує ступінь задоволення потреби взагалі. Інтегральним показником виступає чисельна характеристика конкурентоспроможних товарів, що є відношенням групового показника за технічними параметрами до групового показника за економічними параметрами:

$$K_i = I_{нп} \times I_{те} / I_{цс} ,$$

де K_i - інтегральний показник конкурентоспроможності товару;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 25

$I_{\text{нп}}$ - груповий показник за нормативними параметрами;

$I_{\text{те}}$ - груповий показник за техніко-економічними параметрами; $I_{\text{цс}}$ - груповий показник ціни споживання.

Якщо $K < 1$, то аналізований товар поступається перед товаром-зразком; у разі якщо $K > 1$, то товар має більшу високу конкурентоспроможність.

Розглядаючи сутність поняття конкурентоспроможності товару, необхідно підкреслити такі аспекти:

1. Конкурентоспроможність може бути визначена лише внаслідок його порівняння з іншим товаром.
2. Конкурентоспроможність відображає відмінність даного товару від товару—конкурента за ступенем задоволення конкретних споживчих потреб.
3. Крім якісних показників вона враховує ще витрати споживача на придбання та використання товару для задоволення своєї конкретної потреби.

3.2. Методика діагностики конкурентоспроможності продукції підприємства.

Процедура оцінювання конкурентоспроможності продукції, як правило, включає в себе багато етапів. Їх зміст та способи виконання залежать від таких чинників як мета оцінки, різновид продукції, стадія його життєвого циклу тощо. Загальна схема оцінювання конкурентоспроможності продукції склалася на практиці з таких етапів:

1. Маркетингові дослідження ринку.
2. Формування вимог до продукції.
3. Визначення мети оцінювання.
4. Визначення параметрів продукції, що підлягають оцінюванню.
5. Аналіз нормативних параметрів продукції.
6. Формування групи аналогів.
7. Вибір базових зразків.
8. Оцінка конкурентоспроможності за окремими групами параметрів; обчислення одиничних та групових показників:
 - 8.1. Аналіз якості продукції, її споживчих характеристик.
 - 8.2. Аналіз затрат споживача на задоволення потреби у продукції.
 - 8.3. Аналіз організаційно-комерційних показників.
9. Обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції.
10. Підготовка висновків про рівень конкурентоспроможності продукту і обґрунтування цінової політики.

На рис. схематично зображено процес оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 26

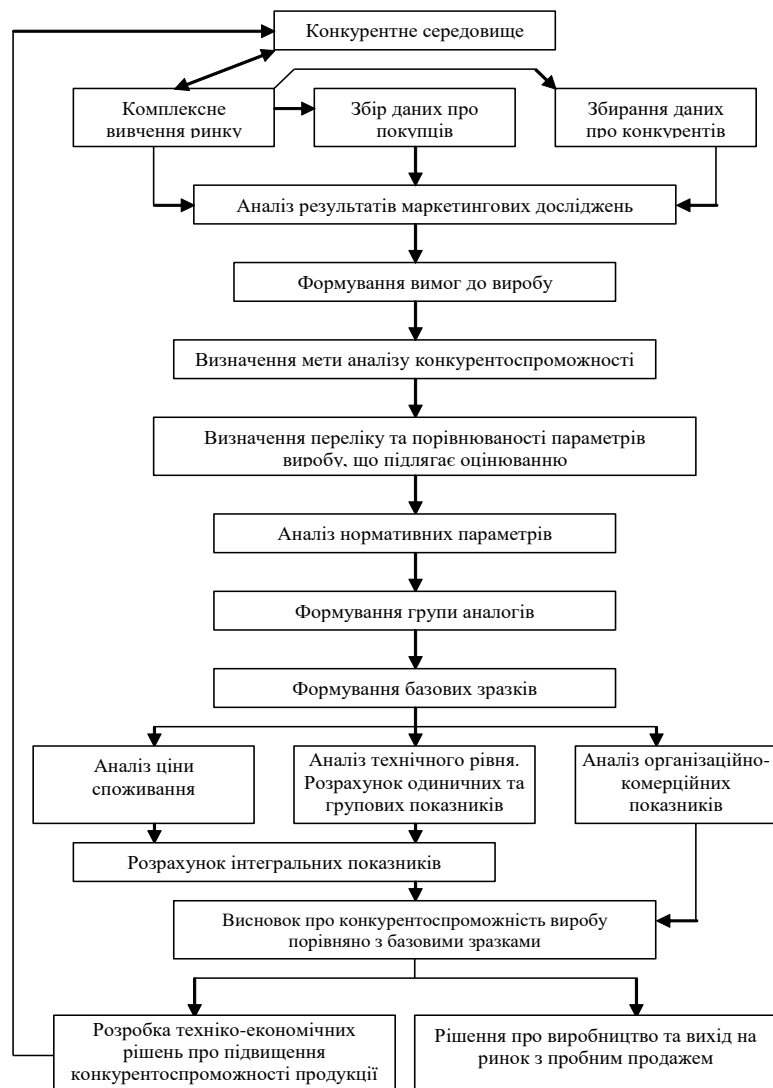


Рис. Процес оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства

Оцінювати конкурентоспроможність продукції можна за допомогою диференціального, комплексного і змішаного методів.

Диференційний метод базується на використанні одиничних (технічних та економічних) показників конкурентоспроможності. Як правило, за одиничними показниками неможливо однозначно оцінити рівень конкурентоспроможності продукції.

Тому широко використовують комплексні та змішані методи оцінювання. В основу комплексного методу оцінювання рівня конкурентоспроможності покладено використання групових та інтегральних показників. Розрахунок загального показника є вузловим при оцінюванні рівня конкурентоспроможності. Визначають його за співвідношенням інтегральних показників конкурентоспроможності оцінюваного виробу та базового зразка. Змішаний метод оцінювання рівня конкурентоспроможності ґрунтується на спільному використанні одиничних і комплексних показників:

- найважливіші показники використовують як одиничні;
- інші одиничні показники об'єднують у групи, для кожної з яких визначають групові показники;
- на основі одержаної сукупності групових та одиничних показників якості оцінюють рівень конкурентоспроможності.

Розглядуваний метод є найточнішим для оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції.

В окрему групу включені методи, що розрізняються за джерелам і способам одержання інформації. На цій основі виділені експертний, вимірально-розрахунковий, експериментальний, соціологічний і

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 27

комбінований методи оцінки споживчих показників якості товарів. Ця група методів може бути названа “евристико-аналітичною”.

Вибір і ефективно застосування методів оцінки споживчих властивостей і показників якості промислових товарів направлені на одержання всебічної об’єктивної оцінки якості товарів.

Диференційний метод оцінки споживчих показників якості товарів базується на використанні одиничних показників якості. Оцінка проводиться шляхом співставлення значень споживчих показників якості з їхніми базовими значеннями. При такому співставленні визначають чи досягнутий рівень якості базового зразка в цілому (коли оцінюються всі одиничні показники) або по яким показникам він досягнутий, а також які показники значно відрізняються від базових.

При використанні розрахункових залежностей співставлення одиничних споживчих показників якості з їхніми базовими значеннями здійснюються, виходячи із загальної умови:

$$K_i = f(P_i, P_{i\bar{b}}),$$

де K_i - значення оцінки i - го показника якості товару; P_i - значення i - го показника якості оцінюваного товару; $P_{i\bar{b}}$ - значення i - го базового показника.

У випадку пропорційної залежності між значеннями P_i і $P_{i\bar{b}}$ формула приймає вид:

$$g_i = \frac{P_i}{P_{i\bar{b}}}$$

$$g_i = \frac{P_i - P_{inp}}{P_{i\bar{b}} - P_{inp}},$$

де g_i - значення оцінки i - го відносного показника якості;

P_{inp} - граничне значення i - го базового показника.

При використанні попередньо побудованих оціночних шкал експерти спочатку визначають значення споживчого показника якості оцінюваного товару (або співвідношення значення оцінюваного і відповідного базового значення показника якості), а потім по шкалі оцінки визначають значення якості цього показника і дають йому смисловою оцінку. Значення диференційованих оцінок виражаються звичайно в однакових безрозмірних величинах (балах, % і т.ін.).

Оцінка споживчих показників якості з використання комплексного методу (комплексна оцінка) оснований на одержанні значення узагальненого споживчого показника, який може бути виражений головним показником, що відображає основне призначення товару, середньозваженим і інтегральним показником якості товару.

Комплексну оцінку з використанням головного споживчого показника якості проводять при наявності необхідної інформації і встановленої розрахунковим або експертним методом залежності значення цього показника від значень вихідних показників, що відображають суть процесу споживання даного товару.

Головним показником якості товару може слугувати, наприклад, показник пилоочисної здатності пилососа, показник часу і ступеня збереженості продуктів у холодильнику, показник чистоти гоління електробритвою за фіксований час і т. ін.

Комплексну оцінку з використанням середньозваженого показника проводять на основі попередніх визначених значень оцінок одиничних показників і коефіцієнтів їхньої вагомості. Значення комплексної оцінки в цьому випадку визначається шляхом перемноження значень оцінок одиничних показників і відповідних коефіцієнтів вагомості з послідовним усередненням (методом середньозважених величин).

Процедура усереднення зважених значень оцінок споживчих показників здійснюється з використанням середньоарифметичної залежності:

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 28

$$K = \sum_{i=1}^n m_i \cdot K_i$$

де K – значення оцінки середньозваженого показника якості товару; K_i - значення оцінки вагомості i -го показника; m – коефіцієнт вагомості i -го показника; n – кількість оцінюваних показників.

Комплексна оцінка з використанням інтегрального показника якості товару виводиться шляхом співставлення сумарного корисного ефекту від споживання товару і сумарними витратами на його створення і споживання.

При розрахунках корисного ефекту узагальнюючий показник якості товару виражається головним показником якості або середньозваженим показником для товарів, термін служби яких не перевищує одного року, одночасні поточні витрати сумують.

Для товарів тривалого використання, термін служби яких перевищує один рік, одночасні витрати повинні бути приведені до останнього року служби товару з використанням коефіцієнту мінімальної ефективності інвестицій, який враховує самоокупність товару.

Специфічною різновидністю комплексного методу оцінки споживчих показників якості товарів є експрес–метод. Цей метод застосовується експертами для визначення значення оцінки узагальнюючого показника якості без попереднього одержання значень оцінок показників і коефіцієнтів їхньої вагомості. Оцінка, здійснювана з використанням експрес-метода, є цілісна.

Змішаний метод оцінки споживчих показників якості товарів базується на сумісному застосуванні одиничних і комплексних показників. Він включає операції, що властиві диференційному і комплексному методам.

Вимірювально-розрахунковий метод оцінки споживчих показників якості товарів полягає в оцінці показників на основі результатів випробувань або вимірів із застосуванням технічних засобів і проведення розрахунків за допомогою теоретичних і емпіричних залежностей.

Експериментальний метод оцінки споживчих показників якості товарів використовується при вивченні взаємодії людини з товаром в конкретних умовах споживання.

Соціологічний метод оцінки споживчих показників базується на використанні споживачів як основного джерела інформації про якість товару.

Оцінка споживчих показників якості товарів частіше всього здійснюється з використанням сукупності перерахованих вище методів оцінки (комбінований метод).

Вибір того чи іншого методу оцінки споживчих властивостей і показників якості товарів визначається цілями оцінки, видом оцінюваних товарів, номенклатурою споживчих показників якості, наявністю або відсутністю базових зразків, конкретними умовами оцінки.

Експертний метод оцінки споживчих властивостей і показників якості товарів застосовується:

- при оцінці невимірювальних показників (наприклад, естетичних і ергономічних);
- для спрощення процедури оцінки, зниження її складності, працемісткості при одночасному і безумовному збереженні заданої точності оцінки.

Інструментально-розрахунковий метод оцінки споживчих властивостей і показників якості товарів застосовується:

- при оцінці показників, що можна виміряти, і значення яких виражаються в фізичних величинах (кг, м, м³ і т.ін.);
- у випадку, коли еталонні залежності між значеннями показників і значеннями їх оцінок попередньо визначені і виражені у вигляді формул, графіків, таблиць.

Експериментальний метод оцінки споживчих властивостей і показників якості товарів застосовується:

- у випадку, коли значення показників якості не можуть бути виявлені поза специфічними умовами експерименту, що відтворюють процес споживання (експлуатації товару людиною);
- при наявності спеціальної апаратури і засобів виміру, що фіксують особливості поведінки і реакції людини в системі “людина-виріб”, “товар-середовище”.

Соціологічний метод оцінки споживчих властивостей і показників якості застосовується:

- для безпосереднього виявлення оціночних суджень щодо споживчих властивостей продукції;
- при виявленні розмежувань оцінки якості товарів або окремих споживчих властивостей різними групами споживачів.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/**:*01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 29

3.3. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Виробник, створюючи конкурентоздатний товар, застосовує різні стратегії, наприклад:

1. Домогтися відмінності товарів підприємства в очах покупців від товарів конкурентів.
2. Вибрати з намічених до виробництва товарів один, що є найбільш привабливим для всіх покупців, і здійснити на цій основі прорив на ринку.
3. Знайти нове застосування товарам, що випускаються.
4. Вчасно вилучити економічно неефективний товар зі збутової програми підприємства.
5. Знайти вихід на нові ринки як зі старими, так і з новими товарами;
6. Здійснювати модифікацію товарів, що випускаються, відповідно до нових смаків і потребами покупців.
7. Регулярно розвивати й удосконалювати систему сервісного обслуговування реалізованих товарів і систему стимулювання збуту в цілому.

Інтерес складає аналіз конкретних кроків і дій, які вживають виробничі й технічні лідери високо розвинених держав для того, щоб здійснити черговий ривок "за лідерство".

Чим більше асортимент, тим вище ймовірність того, що покупець знайде для себе оптимальний варіант придбання.

Необхідно також вивчати власні можливості забезпечення такого обсягу виробництва товару, що дозволив би опанувати запланованими частками ринку з метою забезпечення рентабельності виробництва й збуту. Дуже важливе питання ресурсного забезпечення підприємства - можливостей придбати матеріали, напівфабрикати, залучити необхідні фінансові ресурси і необхідні з відповідним рівнем кваліфікації кадри.

Ключовим моментом у завоюванні позицій на ринку є своєчасне відновлення вироблених товарів, підготовка й організація виробництва нових видів продукції.

У сучасному світі створення й виробництво нових товарів мають вирішальне значення для процвітання підприємства. Згідно із статистичними даними після освоєння нової продукції, що становить основу виробництва, темп зростання її реалізації приблизно вдвічі вище, ніж у конкурентів.

Випускаючи нову продукцію і розширюючи асортимент пропонованих товарів, фірми прагнуть знизити залежність від одного товару, що може в будь-який час з урахуванням непередбачених змін ринку привести до банкрутства. Відомо, що значна кількість нових товарів, виведених на ринок (приблизно 8 з 10) не виправдують надій, які покладали на них виробники.

Основними причинами є: недостатній аналіз попиту саме на товар, технічні й експлуатаційні дефекти товару, неефективна реклама, завищена ціна, непередбачені дії конкурентів, невірно обраний час для виходу на ринок, невирішені виробничі проблеми, тобто в цілому неправильно була прогнозована конкурентна політика.

При виборі шляхів підвищення конкурентоздатності товару нерідко буває дуже своєчасним рішення про модифікацію товару, що приймається з метою задоволення особливих вимог покупців для одержання більшого прибутку. Безперечним є і розвиток такого напрямку підвищення конкурентоздатності товару, як своєчасне надання комплексу послуг, пов'язаних зі збутом і використанням машин, устаткування та іншої промислової продукції, тобто сервісне обслуговування. В окремих галузях промисловості існує практика, відповідно до якої фірма-виробник гарантує поставку запасних частин до проданих виробів протягом певного більш-менш тривалого періоду.

У вирішенні завдань підвищення конкурентоздатності продукції з кожним роком зростає значення вибору й освоєння нових ринків збуту. Нові ринки збуту вирішальним чином можуть змінити конкурентоздатність товару й рентабельність збутової діяльності. Збільшення обсягу продажів на нових ринках дозволить знизити витрати виробництва на одиницю продукції, насамперед за рахунок використання дешевої робочої сили, низьких рівнів податків і мит та ряду інших факторів на нових ринках збуту. У зв'язку з цим важливо для подальшого розвитку конкурентоздатності товару спробувати вийти з ним на новий ринок збуту, якщо на внутрішньому його конкурентоздатність знизилася. Але при цьому треба точно знати ступінь забезпеченості нових ринків кваліфікованими працівниками.

У результаті оцінки конкурентоздатності продукції можуть бути прийняті наступні її шляхи підвищення:

- зміна складу, структури застосовуваних матеріалів (сировини, напівфабрикатів), комплектуючих виробів й/або конструкції продукції;
- зміна порядку проектування продукції;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 30

- зміна технології виготовлення продукції; методів випробувань, системи контролю якості виготовлення, зберігання, упакування, транспортування й монтажу;
- зміна цін на продукцію, цін на послуги, з обслуговування й ремонту, і цін на запасні частини;
- зміна порядку реалізації продукції на ринку;
- зміна структури й розміру інвестиції в розробку, виробництво й збут продукції;
- зміна структури й обсягів коопераційних поставок при виробництві продукції й цін на комплектуючі вироби й складу обраних постачальників;
- зміна системи стимулювання постачальників;
- зміна структури імпорту й видів імпортованої продукції.

Тема 4. Діагностика майна і ринкова ціна підприємства

4.1. Сутність, необхідність і цілі оцінки вартості підприємства.

Важливою проблемою економічної діагностики є оцінювання майна і ринкової вартості підприємства. За умов ринкової економіки підприємство стає об'єктом купівлі – продажу і як будь – який товар має споживчу вартість. Задача оцінки вартості підприємства та його майна є багатоаспектною і виникає на різних стадіях його життєвого циклу. Необхідність діагностики майна і ринкової вартості підприємства постає в таких основних ситуаціях:

- під час приватизації майна державних підприємств – необхідно знайти початкову ціну продажу об'єкта приватизації;
- при оцінці можливостей та результативності реструктуризації активів підприємства;
- під час реорганізації підприємства – для визначення бази для складання балансу для його передачі; або розподілу, а також для встановлення пропорцій обміну корпоративних прав;
- у разі продажу підприємства як цілісного майнового комплексу для визначення його реальної ринкової ціни;
- у разі застави майна та коли потрібно визначити кредитоспроможність з метою визначення реальної вартості кредитного забезпечення;
- при прогнозуванні наслідків виникнення ситуації банкрутства;
- у процесі санаційного аудиту з метою визначення санаційної спроможності для розрахунку ефективності санації;
- при оцінці ефективності менеджменту і бізнесу;
- у процесі порівняння ефективності функціонування підприємств між собою.

Ринкова вартість підприємства як цілісного майнового комплексу обумовлюється наступними його властивостями:

1. Підприємство як і будь-який товар має бути корисним для покупця, тобто мати споживчу вартість. Корисність підприємства полягає в можливості здійснення ефективного бізнесу. Ступінь ефективності бізнесу, а отже й споживча вартість визначаються кожним покупцем індивідуально, виходячи із його власних міркувань.

2. Підприємство є інвестиційним товаром, тобто віддача коштів на його придбання очікується в майбутньому, що спричиняє ризик інвестування, оскільки умови та ефективність бізнесу мають імовірний характер.

3. Вартість підприємства визначається, насамперед, попитом на нього, який формується під впливом внутрішніх (імідж підприємства, досвід діяльності, комерційні зв'язки, рентабельність, ліквідність, ділова активність) та зовнішніх факторів (стадія життєвого циклу галузі, сфери діяльності, макроекономічна стабільність, платоспроможність потенційних покупців та ін.).

4. Альтернативою придбання підприємства є створення підприємства – аналога. Це передбачає проведення реєстрації підприємства як юридичної особи, формування його статутного фонду та залучення інших джерел фінансування, придбання матеріальних цінностей, формування трудового колективу, отримання необхідних ліцензій і дозволів, набуття виробничого та комерційного досвіду та ін. Таким чином, у разі придбання підприємства його покупець стає власником не лише його майна, а й власником господарюючого суб'єкта ринку. Тому ринкова вартість підприємства значно вища від вартості його майна.

Залежно від мети оцінки, кількості та переліку врахованих факторів, сфери застосування у спеціальній

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 31

літературі прийнято виділяти види вартості підприємства, наведені на рис. 1.



Рис. 1. Типологія видів вартості підприємства як цілісного майнового комплексу

Ефективність менеджменту і бізнесу вимірюється ринковою ціною підприємства або вартістю бізнесу, оскільки саме цей показник дозволяє оцінити успішність і ефективність в цілому, а також порівняти підприємства між собою.

Оцінка вартості бізнесу може розглядатися як спосіб визначення у вартісному виразі можливих кінцевих результатів його діяльності на основі використання апарату фінансово-економічної діагностики.

Діагностика вартості бізнесу – складна і об’ємна робота. В межах економічної діагностики розглядаються основні поняття і принципи оцінки бізнесу, які ілюструють тезис про те, що вартість бізнесу є критерієм оцінки успішності бізнесу.

З точки зору оцінювання вартості, бізнес – це сукупність нерухомості, активів, знань і досвіду трудового колективу, іміджу підприємства, а також організація нормального їх сумісного функціонування.

Оцінка бізнесу – найбільш трудомістка і всеосяжна робота, яка включає оцінку нерухомості і оцінку інтелектуальної власності, а також різних аспектів якості підприємства (бізнес, персонал, структура, методи управління і т. ін.).

Основна мова, на якій розмовляють у сфері бізнесу – це фінанси. Фінанси, фінансовий стан підприємства, абстрагуючись від виробничих особливостей бізнесу, слугують виразом цілей бізнесу. Бізнес – складна система, індикаторами ефективності якого є безліч фінансових показників, що характеризують співвідношення і залежності між різними сферами і аспектами бізнесу. Як через вартісні показники визначити успішність бізнесу? В узагальнюючому вигляді це звучить так: чистий прибуток підприємства повинен рости, а підприємство повинно заробляти в рік більше, ніж в середньому коштує його розміщений на фондовому ринку капітал. Це являється запорукою росту ринкової вартості акцій. Бізнес – це завжди інвестиції. Інвесторам немає сенсу вкладати гроші в акції конкретного підприємства, якщо прибуток від них не більше, ніж від грошей, вкладених в бізнес ринку, так як ризик при вкладах у ринок значно менший.

Базовими поняттями в бізнесі слід вважати: а) активи; б) прибуток; в) темп росту; г) потік грошових засобів.

Ці чотири змінні пов’язані між собою чисельними залежностями. Існує рівновагомий стан, при якому перераховані складові знаходяться в оптимальних співвідношеннях один з одним, а саме при такому стані можна визначити найважливіший показник будь-якого бізнесу – його вартість. Для того, щоб цей показник був максимально можливим, здійснюються в основному всі операції в бізнесі, тому для оцінки ефективності менеджменту, як базових фінансових показників, які характеризують бізнес, слід обирати ті, котрі визначають вартість бізнесу.

Немає єдиного визначення терміну „вартість бізнесу”. Це пояснюється тим, що оцінка бізнесу (як засіб оцінки, так і результуюча вартість) не визначається по однозначній формулі. Вартість бізнесу суттєво залежить від цілей оцінки. Більш того, весь процес оцінки прямо залежить від причин, які її спонукали, і цілей, які вона переслідує.

В дійсності шукана вартість бізнесу буде корелюватись з метою проведеної оцінки через саму вартість,

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 32

так як різні цілі оцінки припускають пошук різного виду вартості.

Оцінка вартості підприємства здійснюється на основі:

- загальної характеристики підприємства, його історії і перспектив розвитку;
- частки акціонерів у капіталі підприємства чи характеристики цінних паперів, які підлягають оцінці, включаючи юридичні права, привілеї і умови, кількісні характеристики, фактори, які впливають на контроль над підприємством, і угоди, які обмежують продаж чи передачу цих прав;
- фінансової інформації про підприємство за попередні періоди;
- активів і зобов'язань підприємства;
- загальної характеристики галузей, які впливають на дане підприємство; їхнього поточного стану;
- оцінки економічних факторів, які впливають на дане підприємство;
- оцінки стану ринку капіталів як джерела необхідної інформації про можливі ставки доходу по альтернативним капіталовкладенням, про зливання та поглинання підприємств;
- даних про минулі угоди за участю оцінюваного підприємства, часткою в його капіталі чи його акціях.

Оцінка виконується незалежними експертами-оцінювачами. При проведенні оцінки оцінювачі працюють незалежно або в складі невеликих консалтингових фірм.

Оцінка вартості бізнесу, майна, як було відмічено раніше, завжди проводиться з якою-небудь конкретною метою (визначення ціни продажу, одержання іпотечного кредиту, страхування майна і т. ін.). Ця мета називається призначенням оцінки і обумовлює вибір визначення шуканої вартості. Одне і те ж майно буде мати різну вартість при використанні різних визначень вартості. Так, наприклад, оцінка вартості для цілей страхування від пожежі відрізняється від оцінки вартості для цілей іпотечного кредитування. У першому випадку величина вартості визначається витратами на відновлення елементів споруд, що піддавались відповідним ризикам, а у другому – найбільш імовірною ціною, по якій об'єкт зможе бути проданий на ринку у випадку припинення виплат по іпотечному кредиту.

Таким чином, одне і те ж майно може мати різні вартості в залежності від призначення оцінки. У залежності від передбаченого використання результатів і об'єкта оцінки виділяються наступні види оціночних вартостей.

Вартість у користуванні визначається виходячи із припущення про те, що підприємство не буде продаватися на вільному, відкритому і конкурентному ринку для будь-яких альтернативних цілей використання ні повністю, ні шляхом розпродажі по частинам. Вартість у користуванні носить суб'єктивний характер, оскільки виражає думку власника підприємства відносно можливостей його подальшого використання.

Основні вартості цього виду:

Повна вартість відтворення (відтворювальна вартість) – сукупність витрат, необхідних на відтворення копії об'єкта з тих чи інших аналогічних матеріалів, розрахована в поточних цінах.

Повна вартість заміщення – поточна вартість нового об'єкту, який є по своїм характеристикам найбільш близьким аналогом оцінюваного об'єкта. Іншими словами, повна вартість відновлення – це вартість створення точної копії об'єкта, а повна вартість заміщення – це вартість створення об'єкта з корисністю, рівною корисності оцінюваного об'єкта.

Вартість залишкового заміщення – мінімальні сукупні витрати (в поточних цінах), необхідні для заміни даного об'єкта аналогічним іншим об'єктом, не гіршим розглядуваного, але не по всім, а лише по залишковій частині його функціональних конструктивних і експлуатаційних характеристик.

Страхова вартість визначається на базі розглянутих вище вартостей за відрахуванням вартості тих елементів, виключення яких обговорено договором страхування.

Інвестиційна вартість (у користуванні) – вартість власності для конкретного інвестора чи групи інвесторів при визначених цілях інвестування. Різниця між інвестиційною вартістю (чи повною вартістю заміщення) характеризує розмір капітальних вкладень.

Вартість в обміні визначається виходячи із припущення про те, що можливий продаж підприємства на вільному, відкритому і конкурентному ринку в умовах рівноваги встановленого факторами попиту і пропозиції. При цьому передбачається альтернативне існуючому використанню підприємства.

Основні вартості у обміні наступні:

Ринкова вартість – найбільш імовірна ціна, по якій об'єкт оцінки може бути проданий на відкритому ринку в умовах конкуренції серед продавців і покупців, коли ті та інші діють розумно, маючи всю необхідну інформацію, і на величині ціни не відображаються будь-які надзвичайні обставини. Умови, які необхідні для формування ринкової ціни:

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 33

- типовість мотивування продавця і покупця;
- достатня проінформованість сторін та їхнє бажання діяти в своїх інтересах;
- знаходження об'єкта на відкритому ринку досить тривалий час;
- визначення ціни як розумної винагороди за об'єкт без наявності будь-яких знижок чи уступок з будь-якої сторони;
- здійснення сплати наявністю чи її еквівалентом.

Інвестиційна вартість (у обміні) – вартість власності у результаті інвестицій, коли їхній напрямок і розмір визначаються найбільш ефективним способом використання об'єкта.

Ліквідаційна вартість – типова сума, яку передбачається одержати в результаті відкритої вимушеної продажі оцінюваного майна при умові, що у продавця є деякий період часу на пошук покупця і підготовку майна до продажу.

Додаткова уява про стандарти вартості дає системний підхід.

З точки зору системного підходу до підприємства і його вартості перераховані стандарти вартості набувають наступний зміст:

Ліквідаційна вартість – це вартість елементів (активів), які входять в систему (підприємство).

Обґрунтована ринкова вартість – це вартість підприємства як системи елементів (активів), тобто вартість елементів (активів) плюс системний ефект (goodwill).

Інвестиційна вартість – це вартість підприємства як елемента системи вищого порядку (підсистеми), тобто вартість елементів (активів) плюс системний ефект першого порядку (goodwill) плюс системний ефект вищого порядку (корпоративний ефект).

Гудвіл – умовна вартість ділових зв'язків підприємства, „ціна” накопичених нематеріальних активів (престижу торгової марки, досвіду ділових зв'язків, стійкості клієнтури, управлінських, організаційних і інноваційних ресурсів, репутації в діловому світі, механізму контролю за збутовою діяльністю і т. ін.). Гудвіл пов'язаний з місцем розташування, персоналом, різними правами і пільгами підприємства, постійним суспільними визнанням. Гудвіл – нематеріальний актив, що часто випадає із бухгалтерського балансу або відображається по заниженій вартості.

4.2. Затратний і прибутковий підхід до оцінки вартості підприємства.

Класифікацію методів оцінки можна провести відповідно до різних ознак залежно від типів зв'язків ресурсів, процесів та отриманих результатів. Якщо оцінка проводиться з позицій ефективності понесення витрат на створення об'єкта чи упорядкування земельного масиву, то очевидно, що вартість об'єкта оцінюється постфактум. Коли враховується тільки теперішня ситуація, яка склалася на ринку (у певному регіоні), то можна казати про поточну оцінку вартості об'єктів. У тому разі, коли визначають майбутню корисність від господарського використання об'єкта, тобто обчислюють розмір чистого потоку капіталу, що буде отриманий інвестором-власником від експлуатації земельної ділянки, будівлі чи споруди, очевидно, що можлива вартість об'єкта розраховується аналітиком апріорно. Відповідно до цього з усієї різноманітності методів визначення вартості потенціалу виокремлюють три традиційні підходи: витратний, порівняльний та результатний (дохідний).

За класифікаційну ознаку зручно брати градації, що характеризують взаємозв'язок людини з головними характеристиками процесу її праці. Зрозуміло, що градацій цих взаємозв'язків у будь-якій господарській (та й у будь-якій іншій) діяльності людини може бути тільки три: результати (прибуток, ефект); витрати; сукупність результатів і витрат. З урахуванням цих градацій і постали три групи методів оцінки власності: 1) результатний (дохідний); 2) витратний; 3) порівняльний або ринковий (результатно-витратний). Ці групи методів можуть бути виділені й на основі іншої ознаки класифікації - урахування часу, що береться до уваги під час оцінки. Так, якщо враховується тільки минулий час, то методи зараховуються до групи витратних; якщо тільки дійсний час - до порівняльних (ринкових); якщо до уваги береться тільки майбутній час - до групи результатних (дохідних).

Стисло економічну суть трьох указаних підходів до оцінки майна підприємства, з огляду на необхідність врахування можливостей його ефективного використання, можна пояснити так:

• витратний (майновий) — визначає вартість об'єкта за сумою витрат на його створення та використання;

• порівняльний (ринковий) — визначає вартість на базі зіставлення з аналогами, що вже були об'єктами ринкових угод;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015 Екземпляр № 1	Ф-19.09-05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021 Арк 189 / 34

•результатний (дохідний) — оцінює вартість об'єкта на засаді величини чистого потоку позитивних результатів від його використання.

Слід зазначити, що кожен з указаних підходів реалізується з допомогою специфічних методик, які залежать від об'єкта оцінки. Особливості кожної такої модифікації базових концепцій досліджено у відповідних частинах посібника.

Витратний підхід базується на постулаті, що потенційний власник-користувач не погодиться витратити на формування та реалізацію власних внутрішніх чи зовнішніх можливостей більше, ніж вартість очікуваного фінансово-майнового результату. Таким чином, методи цієї групи передбачають ресурсну оцінку всіх складових цілісного земельно-майнового та соціально-організаційного комплексу підприємства, на підставі обліку всіх витрат, необхідних для його відтворення (заміщення) на конкретну дату в робочому стані.

У найзагальнішому вигляді логіку методів витратного підходу можна зобразити так (рис. 2).

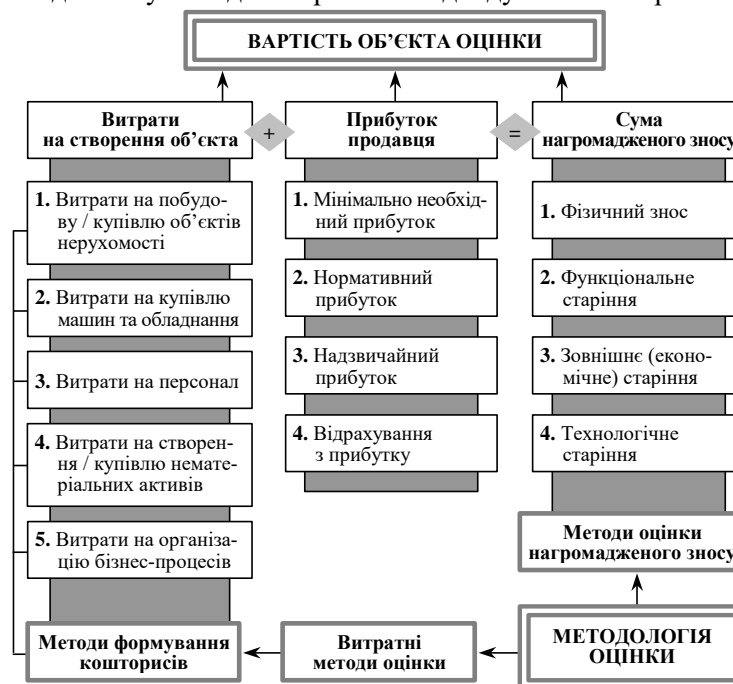


Рис. 2. Вартість потенціалу підприємства згідно з витратними позиціями

Кожен з перелічених компонентів утілює можливості підприємства в окремих сферах бізнесу чи його елементах - будівлях (спорудах), земельній ділянці, основних фондах, нематеріальних (інтелектуальних) активах, трудових ресурсах. Слід особливо наголосити на необхідності точного врахування різних видів зносу об'єкта оцінки.

Напевно найбільш специфічним елементом витратних методів оцінки вартості підприємства є різновиди кошторисів, які складаються з метою визначення повних витрат на той чи інший компонент земельно-майнової та соціально-організаційної системи підприємства. Базою для складання кошторисів служить проектна документація, установлені нормативи витрат, робочі креслення, договори на придбання чи виконання робіт тощо.

Результатний підхід базується на залежності вартості об'єкта оцінки від можливостей його ефективного використання, тобто можливих результатів. Це твердження впливає з тієї думки, що потенційний власник-користувач не заплатить за об'єкт більше, ніж він очікує отримати від його господарського використання. Отже, оцінка згідно з результатною концепцією виходить з позицій корисності певних можливостей об'єкта. Хоча й існують особливості використання методів цієї групи для оцінки вартості збиткових підприємств проти прибуткових та перспективних, але у будь-якому разі такий підхід користується поняттями «приплив» та «відплив» капіталу (cash flow – inflow and outflow). Традиційне поняття «грошового потоку» означає суму чистих доходів, пов'язаних з діяльністю підприємства, отриманих з усіх джерел. Традиційно виділяють дві моделі формування грошового потоку підприємства - потік для власного капіталу та потік для сукупного капіталу. Особливості визначення грошових потоків підприємства - це функція фінансового менеджменту та інвестиційного аналізу.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 35

Метод дисконтування. Загальна методологія використання цього методу передбачає встановлення вартості підприємства (чи його елементу) на рівні чистого приведенного потоку капіталу від його експлуатації. Це означає, що земельна ділянка, будівля чи споруда, обладнання, нематеріальний актив тощо коштують стільки, скільки вони генерують економічних результатів. Загальний розрахунок проводиться за традиційною технологією дисконтування і порівняння грошових припливів і відпливів капіталу підприємства щодо даного об'єкта:

$$NCF = \sum_{i=1}^n CF_i^+ \cdot F_{mi} - \sum_{i=1}^n CF_i^- \cdot F_{mi}, \quad (1)$$

де NCF — чистий приведений потік капіталу; CF^+ — приплив капіталу підприємства за i -й рік (період); CF^- — відплив капіталу підприємства за i -й рік (період); n — кількість прогнозних періодів оцінки; F_{mi} — дисконтний множник, визначений як відповідна функція грошової одиниці для i -го періоду за попередньо встановленою ставкою r щодо базового періоду.

Методи капіталізації базуються на використанні коефіцієнта, який уможливорює переведення чистих потоків капіталу від використання об'єкта у його вартість. Інакше кажучи, необхідною умовою застосування цих методів є можливість визначення чистого потоку капіталу та встановлення коефіцієнта капіталізації для нього. Як правило, методи капіталізації використовуються у разі дохідного використання об'єкта оцінки. У цілому такі методи в основному базуються на трьох теоретичних принципах - очікування, заміщення та попиту і пропонування.

Залежно від бази визначення норми (ставки) відшкодування капіталу поділяють на норми доходу, норми грошових потоків, норми відшкодування та норми прибутковості. Відповідно до цього заведено розрізняти такі **види коефіцієнтів капіталізації**:

- 1) загальний коефіцієнт капіталізації (*overall capitalization rate*);
- 2) коефіцієнт капіталізації власного капіталу (*equity capitalization rate*);
- 3) коефіцієнт капіталізації позикового капіталу (*mortgage capitalization rate*);
- 4) коефіцієнт капіталізації залежно від об'єкта оцінки (землі, об'єктів нерухомості, нематеріальних активів тощо).

4.3. Ринковий підхід до оцінки вартості підприємства.

Порівняльний підхід базується на інформації про недавні ринкові угоди з аналогічними об'єктами та її використання як бази визначення вартості об'єкта оцінки. В основу методів даної групи покладено допущення про те, що суб'єкти ринкових відносин укладають угоди по аналогії із заведеними традиціями чи колишнім досвідом. На жаль, абсолютних аналогів окремих елементів потенціалу не існує, тому слід використовувати різні механізми коригування вартості аналога. Загальну логіку розрахунків у цьому разі можна показати формулою:

$$\begin{aligned} \text{Вартість потенціалу} &= \text{Вартість потенціалу} \times \sum_{i=1}^N k_i = \\ \text{підприємства} & \quad \text{аналога} \end{aligned} \quad (2)$$

$$= \text{Вартість потенціалу} \pm \text{Абсолютна сума поправок} \\ \text{аналога} \quad \text{за всіма визначеними} \quad , \\ \text{параметрами}$$

де k_i — коригувальний коефіцієнт за i -м параметром об'єкта; n — кількість параметрів розбіжності, що використовуються у порівнянні.

Як бачимо з наведеної формули, об'єктивною необхідною умовою використання методів цієї групи є наявність розвинутого ринку об'єкта оцінки та існування на ньому об'єктів-аналогів.

Слід зазначити, що згадані вище оціночні коефіцієнти чи мультиплікатори - це відносні показники, котрі визначаються як співвідношення окремого суттєвого вартість-формульованого критерію з певною фінансово-економічною базою. Загальна формула розрахунку має такий вигляд:

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 36

$$V_m = \frac{\text{Значення критерію порівняння}}{\text{База порівняння}} \left(\begin{array}{c} \text{З урахуванням характеру} \\ \text{впливу вибраного критерію} \\ \text{на загальну вартість} \end{array} \right) \cdot (3)$$

Сукупність усіх можливих критеріїв порівняння можна розбити на такі групи: 1) загальні показники сфери діяльності підприємства; 2) показники масштабу діяльності; 3) показники фінансово-економічного стану; 4) показники якості менеджменту; 5) показники ринкової позиції.

За базу порівняння традиційно беруть такі фінансово-економічні показники: сукупний капітал підприємства, сума його чистих активів, виторг від операційної діяльності (загальний валовий дохід), грошовий потік від функціонування об'єкта, чистий прибуток, середня сума виплачуваних дивідендів тощо.

Усі мультиплікатори поділяються на дві групи залежно від виокремленої ознаки:

1. Залежно від бази порівняння:

1.1. Ресурсні мультиплікатори — за базу порівняння беруть суму витрат (наприклад, вартість / капітал підприємства).

1.2. Результатні мультиплікатори — за базу порівняння беруть досягнуті результати діяльності (наприклад, вартість / генерований потік капіталу).

2. Залежно від періоду охоплення:

2.1. Інтервальні мультиплікатори — відтворюють зв'язок вартості об'єкта оцінки з показниками, які формуються протягом певного періоду (наприклад, вартість / прибуток).

2.2. Одномоментні мультиплікатори — визначають вартість підприємства відповідно до досягнутих на певну дату результатів чи понесених витрат (наприклад, вартість / чисті активи підприємства).

3. Залежно від сутнісного змісту:

3.1. Вартісні (цінові) мультиплікатори — відношення вартості (ціни) до бази порівняння (наприклад, вартість / грошовий потік).

3.2. Фінансово-економічні мультиплікатори — відношення ключових фінансових чи економічних показників до значень об'єктів-аналогів; як правило, використовуються у внутрішніх порівняльних процедурах.

Різновидом методу мультиплікаторів можна вважати метод галузевих співвідношень, який базується на попередньо визначених та усереднених співвідношеннях між характеристиками об'єктів порівняння.

Тема 5. Управлінська діагностика

5.1. Поняття управлінської діагностики

Необхідність проведення управлінського аналізу визначається декількома факторами: показники діяльності підприємства не відповідають очікуванням акціонерів (власників); необхідно виявити проблеми управління, що є причинами зниження ефективності діяльності; потрібно стимулювати зростання ефективності діяльності підприємства; існують труднощі у визначенні проблемних областей підприємства; відсутні ресурси, необхідні для вивчення системи управління підприємства; потрібно визначити внутрішні ресурси й можливості, які можуть розглядатися як сильні і слабкі сторони підприємства, оцінити їх важливість і встановити, які з них можуть стати основою конкурентних переваг.

Управлінський аналіз — це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, спрямований на оцінку їх наявності та відповідності поставленим цілям і завданням (зокрема, стратегічним завданням забезпечення та підтримки конкурентних переваг підприємства), на оцінку поточного стану підприємства, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем. Конкретний перелік показників, ресурсів і сфер діяльності підприємства, які необхідно проаналізувати, змінюється з урахуванням зміни умов функціонування підприємства.

В найбільш загальному вигляді послідовність рішень локальних завдань діагностики системи управління може бути сформульована наступним чином:

- вивчення діючої системи управління і її відповідності об'єкту управління;
- оцінка ефективності діючої системи управління;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 37

- діагностика можливих шляхів розвитку системи управління при зміні зовнішніх умов і окремих елементів;
- виявлення інноваційного досвіду і можливостей його використання на підприємстві, розповсюдження досвіду кращих підрозділів на всі ланки об'єкту;
- виявлення резервів, використання яких підвищить ефективність функціонування системи управління;
- виявлення заходів, які можуть бути спрямовані на підвищення ефективності функціонування системи управління.

При визначенні цілей діагностики (особливо на початковому етапі) враховуються: специфіка проблеми, для вирішення якої проводиться діагностика; особливості об'єкту, стосовно якого ведеться діагностика; наявність аналога і нормативної бази; реальність забезпечення необхідною інформацією; методичне забезпечення аналітичних розрахунків; встановлений строк діагностики та ін.

Все різноманіття завдань діагностики системи управління можна звести до двох основних: 1) вивчення глибини впливу управлінських дій на результативність господарської діяльності підприємства, тобто ефективність управління; 2) обґрунтування заходів з удосконалення організації управління з метою забезпечення перспективної спрямованості і ефективності рішень, що приймаються.

Управлінська діагностика направлена на дослідження і оцінку систем управління в її поточному стані. В цілях діагностики систему управління доцільно розглядати як сукупність наступних елементів: система цілей підприємства і стратегій їхнього досягнення, організаційна структура управління, система процесів управління і структура інформації, що циркулює в системі управління, економічна культура.

Таким чином, управлінська діагностика представляє собою дослідницьку діяльність, спрямовану на вивчення системи цілей підприємства і стратегій їх досягнення, організаційної структури управління, управлінських процесів і організаційної культури. Зміст управлінської діагностики представлений в табл. 1

Таблиця 1

Зміст управлінської діагностики

<i>Напрямки діагностики</i>	<i>Зміст</i>	<i>Джерела інформації</i>
Діагностика системи цілей підприємства і стратегій їх досягнення	Виявлення і діагностика головної мети підприємства і обмежень її досягнення, визначення і досягнення стратегії підприємства	Організаційна і управлінська документація, інтерв'ю, планова документація, результати стратегічної діагностики
Діагностика організаційної структури	Дослідження і оцінка існуючих організаційно-структурних одиниць і їхніх взаємозв'язків та підпорядкованості	Організаційна, управлінська та інша документація, спостереження, інтерв'ю, анкетування
Діагностика процесів управління	Ідентифікація, моделювання і діагностика процесів	Організаційна та управлінська документація, інтерв'ю, результати діагностики організаційної структури
Діагностика структури інформації	Діагностика і структуризація інформації, що циркулює на підприємстві	Документація підприємства
Діагностика управлінських рішень	Діагностика виконання і ефективності управлінських рішень	Організаційна і управлінська документація, результати аудиту, санкцій
Діагностика управлінської культури	Діагностика стилю управління	Організаційна і управлінська документація

Управлінська діагностика складається з наступних етапів:

1. Встановлення робочих відносин з досліджуваною організацією, визначення обмежень на доступ до необхідної інформації (для групи, що проводить діагностику або для консультативної фірми, що здійснює діагностику).

2. Збір і первинна обробка інформації.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 38

3. Виявлення і діагностика систем цілей підприємства.

4. Моделювання і діагностика існуючої організаційної структури управління.

5. Моделювання і діагностика процесів управління.

6. Розробка інформаційної моделі.

7. Діагностика існуючої системи управління, виявлення проблемних зон і «вузьких місць», оцінка організаційно-управлінського потенціалу підприємства.

8. Визначення підходів, методів і засобів організаційного проектування, виходячи із поставлених цілей і результатів діагностики.

9. Діагностика оперативності і ефективності системи управління підприємством.

10. Презентація результатів управлінської діагностики.

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).

Комплексний аналіз складається з аналізу за всіма напрямками, під час експрес-діагностики можна обмежитися будь-яким одним з підходів, що виявиться найбільш придатним, виходячи з мети аналізу.

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

Консультації з управління та організаційного розвитку — це вид консультативної діяльності, в основі якої лежать контрактні відносини з надання послуг підприємствам за допомогою спеціально навчених і кваліфікованих осіб щодо виявлення, аналізу та вирішення проблем: пов'язаних з управлінською діяльністю в цілому і діяльністю фінансово-економічних, комерційних (збутових, маркетингових, постачальницьких, складських), кадрових, інформаційних та інших служб зокрема. Консультаційні послуги можна виконувати в різних формах; від консультацій у вигляді зворотного зв'язку з керівництвом підприємства і звітів про систему управління, слабкі місця та причини труднощів, перешкод, до прогнозування розвитку конкретної ситуації й рекомендацій щодо вирішення існуючих на підприємстві проблем, та, в разі необхідності, сприяння здійсненню заходів з удосконалення діяльності підприємства.

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

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

процесне 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;

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.

На практиці всі три підходи найчастіше перетинаються і взаємодоповнюють один одного, залежно від того, що необхідно клієнту: щоб вирішення проблеми знайшли за нього, або щоб йому допомогли вирішити проблему, або щоб його навчили як її вирішувати.

Підприємство може застосовувати наступні способи консультування:

виконання проекту консультантом. Цей спосіб передбачає постійну координацію консультантом проекту від його початку до завершення (виявлення проблем, розробка рішень, впровадження рішень);

розробка інструментарію. При цьому способі підприємство визначає мету дослідження, формулює гіпотези. Завданням консультанта є самостійне або спільне з підприємством визначення джерел інформації,

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 39

методу збору даних, обсягу вибірки. До завдання консультанта можуть також входити попередні іспити методу (оцінка якості перших отриманих даних);

супровід передбачає періодичну участь консультанта на всіх стадіях, крім польових досліджень;

консультування передбачає участь консультанта на етапі визначення проблеми. Консультант структурує проблему, вивчає можливості її вирішення, формулює гіпотези, Іноді пропонує метод розв'язання проблеми, частіше напрямок пошуку й альтернативні можливості;

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

інші способи консультування.

Для особливо значущих проектів у штат підприємства може вводиться консультаційна група, яка здійснює всі необхідні організаційні процеси (діагностику підприємства, ринкові дослідження, розробку стратегій, підбор кадрів і т. д.), які підприємство якісно реалізувати не в змозі. Для проблемних підприємств може застосовуватися самоусунення керівника (власника) від управління і призначення консультанта тимчасовим керуючим. Іноді консультантами виконується створення підприємства "з нуля".

Залежно від специфіки поставлених завдань може бути обраний спосіб консультування, найбільш доцільний стосовно витрат і ефекту, що досягається.

Основними методами одержання якісної інформації є:

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

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

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

діагностичне спостереження — знайомство з зовнішніми проявами діяльності підприємства, роботою співробітників в офісах, на виробництві, присутність на нарадах, презентаціях, виставках, вивчення рекламних матеріалів тощо;

"мозковий штурм", конференції та інші методи групової роботи.

Повноцінна діагностика не може зводитися тільки до якогось одного з цих підходів: дані, отримані за результатами проведення кожного з них, між собою зіставляються і узагальнюються.

За результатами діагностики формується системне бачення керівництвом підприємства проблемних областей, що дозволяє оцінити поточний стан і тенденції розвитку комерційної, виробничої, фінансової складової діяльності підприємства, визначити слабкі місця в управлінні, розставити "по місцях" проблеми, з'ясувати причини і джерела їх виникнення і встановити пріоритети в роботі з проблемами підприємства, оцінити можливі варіанти розв'язання цих проблем з прогнозом можливих результатів, виробити попередні рекомендації з розробки стратегії розвитку підприємства на середньострокову або довгострокову перспективу. Крім цього, керівництвом приймаються обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок використання виявлених резервів із прогнозованим економічним ефектом.

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

5.2. Методологічні основи функціонально-вартісної діагностики систем управління.

Функціонально-вартісна діагностика (ФВД) є ефективним методом підвищення ефективності управління підприємством. Області застосування ФВД систем управління: оптимізація витрат на виконання функцій управління, організаційних структур управління, методів управління, технології розробки, прийняття і впровадження управлінських рішень. Слід відмітити, що ФВД знаходиться у стадії розробки і не застосовується на підприємствах.

Основні завдання ФВД:

- досягнення оптимального співвідношення між корисним ефектом підприємства і сукупними

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***. ** 01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 40

витратами за його життєвий цикл на систему управління;

- удосконалення організаційної структури і функцій управління на основі функціонально-вартісного підходу;

- зниження витрат різних видів ресурсів на систему управління за рахунок ліквідації або скорочення допоміжних і непотрібних функцій управління.

Основні принципи проведення ФВД:

- принцип функціонального підходу, тобто розгляд об'єкта дослідження з позицій тих функцій, для виконання яких він

створюється;

- принцип вартісної оцінки, що полягає в беззупинній економічній оцінці функцій управління;

- принцип системного підходу;

- принцип комплексного підходу;

- принцип динамічного підходу;

- принцип повного використання досягнень інформатики і евристики і ін.

Основні особливості проведення ФВД:

- об'єктом діагностики можуть бути будь-які елементи системи управління (організаційна структура, функції і методи управління, управлінські рішення і т. ін.), по яких можна кількісно виразити корисний ефект їхнього функціонування за призначенням (табл. 7.1);

- глобальним критерієм ФВД є максимум корисного ефекту на одиницю сукупних витрат ресурсів на систему управління;

- одночасно з деталізацією оцінюється оптимальність елементів корисного ефекту і сукупних витрат на здійснення функцій управління;

- при проведенні ФВД насамперед встановлюється доцільність функцій, що повинні виконуватися, або доцільність, достатність і надмірність функцій управління. Не організаційна структура створюється або уточнюються для системи управління, а навпаки, вибираються або проектуються необхідні функції з мінімальними витратами на їхнє здійснення для досягнення цілей підприємства.

Основні функції управління підприємством, які є об'єктом функціонально-вартісної діагностики:

Управління маркетингом; управління науково-дослідною підготовкою виробництва; управління конструкторською підготовкою виробництва; управління технологічною підготовкою виробництва; управління інструментальною підготовкою виробництва; управління ремонтним обслуговуванням виробництва; управління енергетичним обслуговуванням виробництва; управління стандартизацією; управління метрологічним забезпеченням виробництва; управління раціоналізацією, винахідництвом та патентознавством; управління механізацією та автоматизацією виробництва; управління технічним контролем і випробуванням; управління капітальним будівництвом; оперативне управління і планування виробництва; оперативне регулювання і диспетчерування; управління транспортним обслуговуванням виробництва; управління перспективним і поточним техніко-економічним плануванням; управління працею і заробітною платою; управління нормуванням праці; управління економічним стимулюванням; управління фінансовою діяльністю; управління обліком і звітністю; управління матеріально-технічним постачанням; управління зовнішньою кооперацією і комплектацією; управління збутовою діяльністю; управління роботою з персоналом; управління підготовкою, перепідготовкою і підвищенням кваліфікації; правове забезпечення управління; інформаційне забезпечення управління; забезпечення технічними засобами управління; забезпечення регламентуючою документацією; нормативне забезпечення управління; господарське забезпечення управління; діловодство; управління виконанням плану виробництва і постачань продукції; управління забезпеченням якості продукції; управління формуванням і використанням трудових ресурсів і забезпеченням безпеки праці; управління формуванням і використанням матеріальних, фінансових ресурсів; управління формуванням і використанням основних виробничих фондів; управління розвитком виробництва; управління розвитком науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок; керівництво розвитком управління; керівництво соціальним розвитком трудового колективу; керівництво охороною навколишнього середовища і природокористування.

Організація робіт з ФВД являє собою комплекс взаємозалежних заходів, що спрямовані на створення умов для проведення робіт із ФВД і безпосереднє проведення ФВД системи управління, і включає:

- а) підготовку до впровадження методу, роз'яснення його можливостей для підвищення ефективності системи управління підприємством;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 41

- б) навчання менеджерів і фахівців основам методу;
- в) підготовку фахівців для роботи в координаційній групі по впровадженню ФВД;
- г) забезпечення ФВД нормативно-методичними документами;
- д) формування і функціонування робочих органів ФВД і їх інтеграція з існуючими службами підприємства;
- е) створення економічних умов для проведення робіт із ФВД і впровадження рекомендацій ФВД на основі їхнього планування, фінансування і стимулювання.

Для організації і координації робіт із ФВД на підприємстві необхідно організувати координаційну раду по проведенню робіт із ФВД в складі головних фахівців. Очолює координаційну раду перший керівник підприємства, або, у крайньому випадку, його заступник.

Основні етапи проведення ФВД: підготовчий, інформаційний, аналітичний, творчий, дослідницький, рекомендаційний, впроваджувальний..

На *підготовчому етапі* виконуються наступні роботи:

- вибір елементів системи управління для діагностики;
- підбір членів дослідницької робочої групи (ФВД) для вирішення поставлених завдань;
- визначення термінів, конкретних результатів, яких повинна досягнути група, порядку взаємодії з відповідними службами.

Інформаційне забезпечення ФВД передбачає:

- підготовку, збір, систематизацію інформації про об'єкт ФВД;
- вивчення потреб і функцій, які потрібно задовольнити;
- прогнозування розвитку елементів системи управління;
- вивчення діючої системи управління і її елементів;
- вивчення умов їхнього функціонування;
- вивчення технології здійснення функцій управління;
- побудова структурно-економічної моделі системи управління;
- діагностика вартісної інформації, визначення витрат на виконання функцій управління;
- доповнення структурно-елементної моделі системи управління і її складових частин вартісною інформацією;

- виявлення зон найбільшого зосередження витрат у системі управління.

Аналітичний етап ФВД включає:

- формування всіх можливих функцій системи управління і її елементів
- класифікацію функцій;
- побудову функціональної моделі системи управління;
- оцінку значимості функцій експертним методом;
- визначення вартості відповідних функцій;
- оцінку пов'язаних з здійсненням функцій витрат у порівнянні з відповідними значеннями функцій управління;

- побудова функціонально-вартісної діаграми функцій управління із застосуванням принципу ієрархічності і системного підходу. Діаграма містить функції управління, абсолютні і питомі витрати по функціям;

- визначення протиріч між значимістю функцій і їхньою вартісною оцінкою;
- формулювання завдань удосконалення системи управління підприємством для наступної ФВД.

На творчому етапі здійснюються:

розробка пропозицій по удосконаленню діючої системи управління; аналіз і попередній добір пропозицій для реалізації;

систематизація пропозицій по функціям; формування варіантів виконання функцій.

На *дослідницькому етапі* виконуються наступні роботи:

розробка ескізного проекту по відібраним варіантам удосконалення системи управління; експертиза підготовлених рішень; добір найбільш раціональних варіантів рішень; остаточний вибір варіантів удосконалення системи управління; техніко-економічне обґрунтування розроблених варіантів.

На *рекомендаційному етапі* здійснюються:

розгляд представлених варіантів удосконалення системи управління на науково-технічній раді; ухвалення рішення про можливість їхньої реалізації; узгодження заходів щодо реалізації прийнятих

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 42

рішень.

На етапі впровадження здійснюються: включення заходів щодо забезпечення впровадження прийнятих пропозицій ФВД у відповідні програми; контроль виконання програми; оцінка ефективності реалізації програм; стимулювання працівників за впровадження методів ФВД.

Оцінка економічної ефективності управління виробництвом

Економічна ефективність управління виробництвом є багатофакторним комплексним поняттям. При оцінці ефективності управління слід виходити з поставлених системою управління цілей і результатів виробництва. Судити про ефективність управління треба не тільки по економічності системи управління, але й по ефективності виробничої системи підприємства.

Тому економічний ефект в результаті проведення функціонально-вартісної діагностики утворюється у сфері управління, в сфері виробництва і в сфері експлуатації продукції. Економічний ефект у сфері управління досягається за рахунок зниження трудомісткості виконання функцій управління в результаті позбавлення від зайвих, не властивих і дубльованих функцій, зв'язків, документації; зайвих витрат в результаті вибору найбільш економічних способів виконання функцій; передачі ряду розрахунків на ЕОМ і т. ін.

Економічний ефект у сфері виробництва утворюється за рахунок зменшення простоїв у виробництві і невиробничих витрат, зниження понадурочних годин роботи, усунення наднормативних запасів матеріальних ресурсів, підвищення оперативності управління виробництвом, зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності праці, збільшення об'єму випуску продукції і т. ін.

Економічний ефект у сфері експлуатації продукції утворюється шляхом зменшення поточних витрат при використанні продукції (питомих витрат на ремонт, витрат палива і т. ін.) Більша частина економічного ефекту утворюється у виробничій системі.

Розрахунок економічного ефекту проводиться з обов'язковим використанням дисконтування різночасних витрат і результатів до розрахункового року. За розрахунковий рік приймається найбільш ранній із всіх розглядуваних варіантів календарний рік, що передував початку випуску нової продукції або використання нової технології, нових методів організації виробництва, праці і управління.

В загальному вигляді економічний ефект від результатів ФВД системи управління підприємством можна розрахувати за наступною формулою:

$$E_y = P_y - K_y = \sum_{t=t_n}^{t_k} B_t \cdot \alpha_t - \sum_{t=t_n}^{t_k} K_t \cdot \alpha_t,$$

де P_y – оцінка результатів здійснення заходів за розрахунковий період, грн.; K_y – оцінка витрат на здійснення заходів за розрахунковий період, грн.; t_n – початковий рік розрахункового періоду; t_k – кінцевий рік розрахункового періоду;

B_t – вартісна оцінка результатів в t -му році розрахункового періоду, грн.; K_t – вартісна оцінка витрат в t -му році розрахункового періоду, грн.; α – коефіцієнт дисконтування різночасних витрат і результатів до розрахункового року.

$$\alpha_t = (1 + E_n)^{tp-t}$$

де E_n – мінімальний коефіцієнт дисконтування різночасних витрат і результатів, чисельно рівний середньорічній ставці банківського проценту по вкладам за відрахуванням інфляційної складової в долях одиниці;

t_p – розрахунковий рік; t – рік, витрати і результати якого дисконтуються до розрахункового року.

Тема 6. Діагностика виробничого потенціалу підприємства

6.1. Поняття, зміст і склад виробничого потенціалу.

Економіка нашої країни все більшою мірою здобуває ринковий характер, при цьому підприємства для оцінки своєї діяльності продовжують застосовувати лише стандартні методики фінансового аналізу, що базуються на розрахунку різних коефіцієнтів фінансової стабільності, платоспроможності тощо. Багато підприємств вже нагромадили «вантаж» інформації про свою виробничо-господарську діяльність, однак, як користуватися цією інформацією при підготовці стратегічних управлінських рішень, керівники й менеджери підприємства, як правило, не знають. Через ці та інші причини, у наш час технології, за

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 43

допомогою яких підприємство може оцінювати свій поточний стан і формувати ефективні й результативні стратегії майбутнього розвитку, зазнають значних змін. Різко постає питання про вибір інструментарію оцінки потенціалу підприємства, що дозволить оперативно визначати внутрішні можливості й слабкості підлеглої господарської одиниці, виявляти скриті резерви з метою підвищення ефективності її діяльності.

Науковий інтерес до проблеми оцінки потенціалу промислового підприємства змушує звернутися до аналізу накопиченого теоретичного матеріалу.

Наприкінці 1970-х, початку 1980-х рр.. вийшло багато публікацій, що містять різні аспекти поняття «потенціал». У більшості робіт відзначається важливість вивчення проблем оцінки потенціалу й вказується на існування значних розходжень у визначенні самого поняття «потенціал», його сутності, складу й співвідношення з іншими категоріями. В етимологічному значенні термін «потенціал» походить від латинського. У словнику іноземних слів І.А.Васюкової наводиться тлумачення терміна як міць, чинність. У Великій Радянській Енциклопедії визначається термін «потенціал» як «...кошти, запаси, джерела, що є в наявності й здатні бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певних цілей, здійснення плану; рішення якого-небудь завдання; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній області».

Більшість публікацій по теорії потенціалів присвячена такому оціночному показнику як економічний потенціал підприємства. А.І.Самоукін² вважає, що економічний потенціал необхідно розглядати у взаємозв'язку із виробничими відносинами, властивими кожній суспільно-економічній формації, що виникають між окремими працівниками, трудовими колективами, а також управлінським апаратом підприємства, організації, галузей народного господарства в цілому з приводу повного використання їхніх здатностей для створення матеріальних благ і послуг. У даному визначенні, підкреслена досить важлива риса економічного потенціалу. Однак, економічний потенціал рівною мірою залежить від рівня розвитку виробничих сил.

У словнику «Управління соціалістичним виробництвом» під редакцією О.В.Козлової дається визначення економічного потенціалу як економічних можливостей країни, що залежать від рівня розвитку продуктивних сил і виробничих відносин, наявності трудових і виробничих ресурсів, ефективності господарського механізму. У даному визначенні не вказується про які конкретно економічні можливості йде мова.

Незважаючи на різноманітні інтерпретації розглянутого поняття, можна відзначити ряд моментів, які будуть властиві для більшості підходів.

1. У структурі ринкового потенціалу окремим блоком виділяють ресурси, які перебувають в розпорядженні підприємства. При їхній класифікації найчастіше говорять про трудові, інформаційні, фінансові й матеріальні (виробничо-технічні) ресурси. Трудові ресурси іноді пропонується розглядати як інтелектуальні. Більшість авторів надають їм першорядне значення, тому що люди – є найважливішим ресурсом кожної організації і є центральною ланкою в будь-якій системі управління. З метою стратегічного аналізу людські ресурси підрозділяються на три складові - особи, що приймають рішення, колектив підприємства (співробітники як єдине ціле) і персонал як трудовий потенціал. Доцільність такого підходу багато в чому залежить від глибини аналізу й рівня системи стратегічного управління на підприємстві в цілому.

2. Крім ресурсної складової в сучасній економічній науці виділяють блок управління. У ньому, як правило, розрізняють три підсистеми: планування - націлена на виявлення майбутнього потенціалу успіху; реалізації – її завданням є створення нового потенціалу й перетворення існуючого у фактори успіху; контролю - виконує функції перевірки ефективності здійснення планів та рішень і постійного контролю за вірогідністю планових передбачень

3. Прийнятна й позиція поділу функції управління на п'ять складових: планування, організація, контроль, мотивація й координація. І той, і інший підхід повністю охоплює систему управління. У цьому випадку ми стикаємось з однаковими за змістом поняттями, але представленими в різних інтерпретаціях, що в цілому не міняє суті.

До предметних складових потенціалу промислового підприємства необхідно віднести:

- ринковий потенціал: потенційний попит на продукцію й частка ринку, займана підприємством, потенційний обсяг попиту на продукцію підприємства, підприємство й ринок праці, підприємство й ринок факторів виробництва;
- виробничий потенціал: потенційний обсяг виробництва продукції, потенційні можливості основних коштів, потенційні можливості використання сировини й матеріалів, потенційні можливості професійних кадрів;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 44

- фінансовий потенціал: потенційні фінансові показники виробництва (прибутковості, ліквідності, платоспроможності), потенційні та інвестиційні можливості.

Таким чином, виробничий потенціал підприємства – це сукупність ресурсів, створених для здійснення бізнесу, а також здатність підприємства до використання даних ресурсів в процесі виробництва.

Кількісні і якісні параметри цих ресурсів визначають виробничу спроможність підприємства. Виробничий потенціал підприємства характеризує можливість випуску продукції та надання послуг і може слугувати тільки передумовою, але не мірою корисного ефекту.

Всі елементи виробничого потенціалу слугують одній загальній меті, що стоїть перед підприємством. Сукупні елементи підприємства взаємопов'язані і взаємодіють. Виробничий потенціал повинен повністю відповідати вимогам, що пред'являються до виробничих систем.

Система економічних оцінок виробничого потенціалу підприємства включає:

1. потенційна річна виробнича потужність у розрахункових одиницях, розгорнута по видах основної й побічної продукції;
2. потенційний річний валовий обсяг випуску робіт, послуг (виторг), у грн.;
3. потенційна величина доданої вартості, умовно-чистої або кінцевої продукції, у грн.;
4. потенційний чистий річний доход/обсяг виготовленої чистої продукції;
5. потенційний річний балансовий прибуток від діяльності при можливих варіантах цінової стратегії підприємства, у грн.;
6. потенційний чистий прибуток після сплати податків, у грн.

Для того, щоб виробничий потенціал підприємства зміг забезпечити ефективний і прибутковий процес відтворення, він повинен мати здатність до самовідтворення. На практиці ця здатність підтверджується системою ремонтів і модернізацією основних фондів підприємства, збільшенням у структурі промисловості кількості комплексних підприємств, що займаються технічним переозброєнням і реконструкцією виробництва та ін. На рис. 1 зображена структура виробничого потенціалу підприємства.



Рис. 1. Структура виробничого потенціалу підприємства

Виробнича спроможність підприємства визначається кількістю використаних знарядь праці, їх техніко-економічними показниками відтворення шляхом капітального ремонту та модернізації. Знаряддя праці взаємозамінні з іншими видами ресурсів. Характеристики знарядь праці адекватні характеристикам виробленої продукції. Вони в повній мірі відповідають системним вимогам виробничого потенціалу підприємства і є його елементом.

6.2. Теоретичні основи діагностики виробничого потенціалу підприємства

Розглянемо методику визначення рівня виробничого потенціалу підприємства, що може включати як експрес-оцінку, так і деталізовану оцінку, які проводяться за різними напрямками дослідження (табл. 1).

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 45

Таблиця 1

Система оціночних показників при визначенні рівня виробничого потенціалу підприємства

Напрямок дослідження	Показники оцінки виробничої складової	Показники оцінки матеріальної складової	Показники оцінки кадрової складової
Аналіз руху складових ВПП	Коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття, коефіцієнт приросту основних засобів	Коефіцієнт нерівномірності поставок матеріалів, коефіцієнт варіації	Коефіцієнт обороту по прийому; коефіцієнт обороту по вибуттю, коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт сталості кадрів.
Поточний стан складових ВПП	Коефіцієнт зносу; коефіцієнт придатності основних засобів; коефіцієнти використання парку наявного, встановленого, зданого в експлуатацію устаткування; показники, що характеризують час використання устаткування; коефіцієнти використання виробничих потужностей.	Коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами фактичний та плановий.	Продуктивність праці; показники балансу робочого часу.

При експрес-оцінці рівня ВПП досить розглянути три-п'ять ключових узагальнюючих показників оцінки кожної складової ВПП, при деталізованій оцінці кількість аналізованих показників значно вище.

Методика визначення рівня ВПП містить у собі наступні етапи:

Підготовчий етап:

1. Визначення рівнів виробничого потенціалу підприємства й їхня характеристика. Приклад визначення рівнів виробничого потенціалу підприємства (ВПП) наведений у таблиці 2.

2. Розробка узагальнюючих і часткових показників оцінки ефективності використання виробничого потенціалу підприємства по видах (основні й оборотні фонди, трудові ресурси).

3. Визначення граничних значень показників, наведених у п. 2. з урахуванням рівнів виробничого потенціалу підприємства, певних у п. 1.

Рівень ВПП	Позначення	Коротка характеристика
Високий рівень ВПП	А	Підприємство перебуває у стані абсолютної рівноваги по всіх складових у відповідності з усіма критеріями оцінки
Середній рівень ВПП	В	Підприємство успішно існує в бізнесі, є труднощі, які переборюються, тому що працюють механізми адаптації
Низький рівень ВПП	С	Наявність хронічних порушень більшості параметрів всіх функціональних складових: проблеми із забезпеченням підприємства сировиною, матеріалами, трудовими ресурсами, неефективне їх використання.

Наприклад, для експрес-оцінки рівня ВПП можуть бути обрані наступні показники й експертним шляхом визначені їхні граничні значення:

Оцінка стану виробничої складової:

о зношування основних фондів. Деякою мірою значення даного показника свідчить про наявність або відсутність проблем, пов'язаних з накопиченим зношуванням основних виробничих фондів. У цьому змісті саме накопичене зношування, його величина - свого роду показник успіху або невдачі на ринку коштів праці. Даний показник визначається відношенням суми зношування основних фондів до їхньої первісної вартості. Рівень цього показника для оцінки ВПП може мати наступну шкалу:

- Рівень ВПП А - менш 50% - помірний;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 46

- Рівень ВПП В - 51-69 % - потребує відновлення;
- Рівень ВПП С - 70 % і більше - значний.

о співвідношення коефіцієнтів оновлення й вибуття основних фондів. Коефіцієнт відновлення розраховується як відношення вартості основних фондів, що надійшли, до вартості основних фондів на кінець року. Коефіцієнт вибуття розраховується як відношення вартості вибулих основних фондів до вартості основних фондів на початок року. Якщо відновлення основних виробничих фондів випереджає вибуття, то йде процес «випередження», тобто варто припускати, що основні фонди не тільки підтримуються в працездатному стані, але й відбуваються процеси істотного відновлення або розширення виробничої бази. Співвідношення компенсації свідчить про те, що підприємство може лише підтримувати основні виробничі фонди на досягнутому рівні. Співвідношення відставання свідчить про те, що підприємство «втрачає» основні виробничі фонди. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу:

- Рівень ВПП А - = 1;
- Рівень ВПП В - 0,5 - 1;
- Рівень ВПП С - < 0,5.

о фондівіддача. Даний показник визначається відношенням витрат на реалізацію продукції до середньорічної вартості основних коштів. Зростання фондівіддачі є одним з факторів інтенсивного зростання обсягу випуску продукції. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу:

- Рівень ВПП А - > 1;
- Рівень ВПП В - = 1;
- Рівень ВПП С - < 1.

Оцінка стану матеріальної складової:

о частка змінних витрат у собівартості продукції. Оцінюючи даний показник, безсумнівно, потрібно мати на увазі, що структура собівартості має яскраво виражені галузеві особливості. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу:

- Рівень ВПП А - 80 % і більше;
- Рівень ВПП В - 50 % - 79 %;
- Рівень ВПП С - < 50 %.

о співвідношення зміни цін на сировину, матеріали й зміни цін на продукцію. У випадку якщо значення даного співвідношення більше одиниці - це співвідношення називається «диктат постачальника». Постачальник з різних причин (дефіцитність продукції, монопольне положення) має можливість диктувати ціну на свою сировину, а виробник продукції - підприємство, з різних причин (тверда конкуренція, низький купівельний попит і т.п.) не має можливості відповідно підвищувати ціни на готову продукцію. Якщо значення показника дорівнює одиниці - це «співвідношення рівнодення». Тобто підприємство - виробник продукції як би передає «підвищення» цін на сировину, матеріали на ціни на готову продукцію. Якщо ж значення даного співвідношення менше одиниці - це вже «диктат виробника». Означає це наступне - сировину, матеріали купуються за низькими цінами, а готова продукція користується підвищеним попитом; або підприємство займає дуже вигідну ринкову позицію й має можливість «диктувати ціни». Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу:

- Рівень ВПП А - < 1;
- Рівень ВПП В - = 1;
- Рівень ВПП С - > 1.

о матеріалівіддача. Даний показник визначається як відношення витрат на реалізацію продукції до матеріальних і прирівнених до них витрат у собівартості продукції. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу:

- Рівень ВПП А - > 1,5;
- Рівень ВПП В - 1 - 1,5;
- Рівень ВПП С - < 1.

Оцінка стану кадрової складової:

о співвідношення коефіцієнта обороту по прийому й коефіцієнта обороту по вибуттю. Коефіцієнт обороту по прийому визначається відношенням числа прийнятих за певний період часу до середньоспискової чисельності протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнт обороту по вибуттю визначається відношенням числа звільнених за певний період часу до середньоспискової чисельності протягом розглянутого періоду. Економічне значення отриманого співвідношення є співвідношення

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 47

компенсації, і говорить про збалансованість, динамічну рівновагу у формуванні трудових ресурсів підприємства. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу:

- Рівень ВПП А - > 1;
- Рівень ВПП В - 0,5 - 1;
- Рівень ВПП С - < 0,5.

о професійний склад кадрів. Присвоєння зазначеної якісної характеристики здійснюється на основі експертної оцінки. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу:

- Рівень ВПП А - відповідає потребі;
- Рівень ВПП В - необхідно навчання й відновлення персоналу;
- Рівень ВПП С - не відповідає потребам, необхідно радикальне відновлення персоналу.

о зміна продуктивності праці працюючого. Продуктивність визначається відношенням обсягу виробленої продукції до середньспискової чисельності працюючих. Потім розраховується зміна продуктивності як відношення продуктивності поточного періоду до продуктивності попереднього періоду. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу:

- Рівень ВПП А - >10 %;
- Рівень ВПП В - 0 - 10 %;
- Рівень ВПП С - < 0.

4. Присвоєння кожному значенню показника, що попали в інтервал, бальної характеристики. Найбільший бал повинен відповідати самому сприятливому інтервалу, найменший бал – самому критичному інтервалу.

5. Визначення мінімального й максимального значення бальної шкали в межах використовуваної групи показників. Для нашого прикладу шкала значень буде виглядати в наступним чином:

- Коефіцієнти рівня ВПП А - 10 балів;
- Коефіцієнти рівня ВПП В - 6 балів;
- Коефіцієнти рівня ВПП С - 2 бали.

Максимальне значення шкали - 30 балів (10*3),

де 10 – максимальний бал по розрахованих коефіцієнтах кожної структурної групи;

3 - кількість показників, що характеризують кожну зі складових ВПП.

Мінімальне значення шкали - 6 балів (2*3),

де 2 - мінімальний бал по розрахованих коефіцієнтах кожної структурної групи;

3 - кількість показників, що характеризують кожну зі складових ВПП.

6.Присвоєння інтервалам, наведеним у п. 3, бальних значень.

Рекомендується проводити дану градацію, використовуючи метод експертної оцінки.

Наприклад, розглянуте підприємство можна віднести в розряд з *високим рівнем виробничого потенціалу* при наступних значеннях коефіцієнтів, що розраховують:

- всі три коефіцієнти - коефіцієнти рівня ВПП А;
- два коефіцієнти - коефіцієнти рівня ВПП А, один коефіцієнт - коефіцієнт рівня ВПП В.

Підприємство можна віднести в розряд із *середнім рівнем виробничого потенціалу* при наступних значеннях коефіцієнтів, що розраховують:

- два коефіцієнти - коефіцієнти рівня ВПП А, один коефіцієнт - коефіцієнт рівня ВПП С;
- один коефіцієнт - коефіцієнт рівня ВПП А, один коефіцієнт - коефіцієнт рівня ВПП В, один коефіцієнт - коефіцієнт рівня ВПП С;

- два коефіцієнти - коефіцієнти рівня ВПП В, один коефіцієнт - коефіцієнт рівня ВПП А;

- всі три коефіцієнти - коефіцієнти рівня ВПП В;

- два коефіцієнти - коефіцієнти рівня ВПП В, один коефіцієнт - коефіцієнт рівня ВПП С.

Підприємство можна віднести в розряд з *низьким рівнем виробничого потенціалу* при наступних значеннях коефіцієнтів, що розраховують:

- два коефіцієнти - коефіцієнти рівня ВПП С, один коефіцієнт - коефіцієнт рівня ВПП А;
- два коефіцієнти - коефіцієнти рівня ВПП С, один коефіцієнт - коефіцієнт рівня ВПП В;
- всі три коефіцієнти - коефіцієнти рівня ВПП С.

На основі даних міркувань були визначені граничні значення бальної шкали:

- рівень ВПП А - 26 - 30 балів;
- рівень ВПП В - 14 - 22 бала;
- рівень ВПП С - 6 - 14 балів.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 48

7. Визначення експертним шляхом значимості кожної складової залежно від регіональної або галузевої приналежності підприємства з метою визначення підсумкового рівня ВПП господарюючого суб'єкта. *Розрахунковий етап містить у собі наступні дії:*

1. На основі вихідних даних визначаються значення коефіцієнтів по складової ВПП із метою присвоєння відповідних балів;
2. Підсумуються бали по складової ВПП;
3. Визначається характеристика ВПП підприємства залежно від отриманих балів і значимості складової ВПП.

Пропонована методика визначення рівня виробничого потенціалу підприємства володіє рядом переваг, серед яких можна виділити:

- придатність методики для використання її як окремими промисловими підприємствами, так і при комплексному вивченні тенденцій у галузі, регіоні й т.д.;
- структурованість, що дозволяє чітко виділити й сформулювати проблеми в управлінні виробничим потенціалом, що підлягають рішенню;
- доступність розуміння результатів всім персоналом підприємства.

6.3. Ресурси підприємства: облік і оцінка, формування виробничих фондів, ресурсів праці.

Поняття «ресурс», (з фр. *ressource* - *засіб, спосіб, дані*) – в широкому розумінні означає - все, що необхідно людині (фізичній особі) і організації (в тому числі юридичній особі) для досягнення мети, задоволення власних потреб і потреб суб'єктів або об'єктів зовнішнього середовища. Ресурси в економічній літературі розглядаються як сукупність природних, виробничо-технічних, організаційних і соціальних факторів. Існує багато різних класифікацій ресурсів: за фізичним змістом, за призначенням в процесі виробництва, за ступенем використання у виробничому процесі тощо.

Загальна класифікація ресурсів за фізичним змістом, містить у собі чотири основні види ресурсів: матеріальні, людські, фінансові та інформаційні.

Часто економічні (виробничі) ресурси класифікують наступним чином:

- за складом: матеріальні, фінансові, трудові, природні;
- за походженням: первинні та вторинні;
- за структурою: засоби праці, предмети праці, продукти праці;
- за сферою використання: у сфері виробництва, у сфері обігу.

За іншими літературними джерелами визначають концепцію виділення в сукупності ресурсів наступних елементів:

- технічні ресурси (виробничі потужності і їхні особливості, устаткування, матеріали тощо);
- технологічні ресурси (технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки й ін.);
- кадрові ресурси (кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їх прагнення до знань та удосконалення, інтелектуальний капітал);
- просторові ресурси (характер виробничих приміщень і території підприємства, розміщення об'єктів нерухомості, комунікацій, можливість розширення тощо);
- інформаційні ресурси (кількість й якість інформації про внутрішнє й зовнішнє середовище, каналів її розширення, можливості розширення й підвищення вірогідності інформаційної бази тощо);
- ресурси організаційної структури системи керування (характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів тощо);
- фінансові ресурси (наявність і достатність власного й позикового капіталу, стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній тощо).

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 49

Тема 7. Фінансова діагностика

7.1. Цілі і задачі фінансової діагностики.

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

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

Суб'єктами аналізу виступають як безпосередньо зацікавлені в діяльності підприємства користувачі інформації (власники підприємства, позичальники, постачальники, покупці, податкові органи, персонал підприємств, керівництво), так і користувачі фінансової звітності, які повинні за договором захищати інтереси першої групи користувачів (аудиторські фірми, консультанти, біржі, юристи, преса, асоціації, профспілки). У повному обсязі фінансовою інформацією може скористатися тільки керівництво підприємства, всі інші суб'єкти аналізу можуть користуватися тільки публічною (неповною) інформацією.

Основні задачі проведення фінансової діагностики:

1) визначення економічного стану підприємства на момент дослідження (фінансовий і майновий стан підприємства, достатність капіталу для розширеного відтворення виробництва на основі інноваційно-інвестиційної моделі розвитку, потреба в додаткових джерелах фінансових ресурсів, аналіз кредиторської і дебіторської заборгованості, оцінка складу і структури активів, аналіз основного і оборотного капіталу, рівень ефективності і прибутковості діяльності підприємства);

2) оцінка ринкової економічної стійкості підприємства;

3) виявлення «вузьких місць», що негативно впливають на фінансовий стан підприємства;

4) оцінка фінансової стійкості (визначення порогу беззбитковості, запасу фінансової стійкості);

5) стратегічний аналіз фінансового ризику і пошук шляхів його зниження;

6) виявлення реальних і потенційних резервів виробництва, які підприємство може використати для поліпшення фінансового стану.

Основними принципами фінансової діагностики є: а) від загального до часткового; б) від попередньої до остаточної оцінки; в) охоплення нового циклу кругообігу капіталу; г) поєднання статистичних і динамічних оцінок; д) формалізація оцінок; е) виявлення реальних і потенційних резервів підвищення ефективності і прибутковості підприємства; ж) розробка програм реалізації виявлених резервів підвищення ефективності і прибутковості.

Основними напрямками аналізу є: аналіз структури балансу й чистого оборотного капіталу, аналіз ліквідності й фінансової стійкості, аналіз прибутковості й структури витрат, аналіз грошового потоку, аналіз оборотності, аналіз ефективності діяльності підприємства.

Основні методи аналізу:

горизонтальний, або аналіз тенденцій, при якому показники (фінансові дані) підприємства порівнюють з аналогічними за інші періоди у відносному й абсолютному вигляді;

вертикальний, або аналіз на основі процентних співвідношень часток, окремі показники якого знаходяться в загальній групі або підгрупі показників;

факторний аналіз — аналіз впливу окремих елементів фінансової діяльності підприємства на основні економічних показників;

порівняльний — порівняння досліджуваних показників з аналогічними середньогалузевими (або показниками основних конкурентів);

спеціалізований аналіз (прогноз готівки, аналіз потоку фондів, зміни у валовому прибутку, аналіз беззбитковості).

Незалежно від методу фінансового аналізу, необхідно завжди досліджувати один або декілька аспектів фінансового стану підприємства і результатів його діяльності, таких як: короткострокова ліквідність; грошові потоки; структура капіталу й довгострокова платоспроможність; рентабельність інвестованого капіталу; операційна діяльність; використання активів.

Діагностування стану та результатів діяльності підприємства може проводитися в наступних формах.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 50

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

Фінансову діагностику підприємства виконують в три етапи.

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

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

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

До основних проблем у фінансовому стані підприємства відносяться наступні:

1. Низька платоспроможність.
2. Недостатнє задоволення інтересів власника.
3. Зниження фінансової незалежності або низька фінансова стійкість.

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

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

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

нерациональне управління результатами діяльності (або фінансами).

Однак визначити, в які з перерахованих областей лежить причина зниження фінансових показників, не означає провести повноцінний фінансовий аналіз. Необхідні подальші уточнення причин — до рівня конкретних дій підприємства або зовнішнього середовища. Необхідні також управлінські рекомендації з поліпшення стану підприємства.

Етап 3. Розробка програми дій на майбутнє.

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

7.2. Діагностика поточного стану підприємства.

Діагностування результатів діяльності й стану підприємства за допомогою фінансових коефіцієнтів може проводитися за такими напрямками: операційний аналіз, аналіз оборотності, аналіз платоспроможності, аналіз фінансової стійкості, аналіз ефективності діяльності підприємства. У процесі діагностування підприємства проводиться порівняння розрахованих фінансових коефіцієнтів з нормативними (припустимими) значеннями, з показниками даного підприємства за попередні періоди діяльності або аналогічними показниками інших підприємств галузі.

Операційний аналіз здійснюється за допомогою коефіцієнтів, що описують динаміку продажів підприємства і ступінь ефективності цих продажів стосовно генерування прибутку підприємства за проміжок часу.

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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 51

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

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

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

Аналіз оборотності включає (див. табл. 1)

Таблиця 1

№ з/п	Показники	Розрахунок		Оцінка показника за динамікою
			За звітністю	
1.	Коефіцієнт оборотності активів	Коб.акт. = ЧД / СВА СВА – середньорічна вартість активів	$\Phi 2 \text{ Р } 035 / (\Phi 1 \text{ Р } 280 \text{ Гр.3} + \Phi 1 \text{ Р } 280 \text{ Гр.4}) \times 0,5$	Збільшення
2.	Тривалість обороту активів(дні)		365 / коефіцієнт оборотності активів	Зменшення
3.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Коб.вк = ЧД / СВВК СВВК – середньорічна вартість власного капіталу	$\Phi 2 \text{ Р } 035 / (\Phi 1 \text{ Р } 380 \text{ Гр.3} + \Phi 1 \text{ Р } 380 \text{ Гр.4}) \times 0,5$	Збільшення
4.	Тривалість обороту власного капіталу (дні)		365 / коефіцієнт оборотності власного капіталу	Зменшення
5.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Коб.д.з. = ЧД / СВДЗ СВДЗ – середньорічна вартість дебіторської заборгованості	$\Phi 2 \text{ Р } 035 / (\Phi 1 \sum (\text{Р } 150 - \text{Р } 210) \text{ Гр.3} + \Phi 1 \sum (\text{Р } 150 - \text{Р } 210) \text{ Гр.4}) \times 0,5$	Збільшення
6.	Тривалість обороту дебіторської заборгованості		365 / коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Зменшення
7.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Коб.к.з. = ЧД / СВКЗ СВКЗ – середньорічна вартість кредиторської заборгованості	$\Phi 2 \text{ Р } 035 / (\Phi 1 \text{ Р } 530 \text{ Гр.3} + \Phi 1 \text{ Р } 530 \text{ Гр.4}) \times 0,5$	Збільшення
8	Тривалість обороту кредиторської заборгованості		365 / коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Зменшення

Мета аналізу ліквідності — оцінити здатність підприємства вчасно в повному обсязі виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Залежно від того, які активи вибираються для

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 52

забезпечення оплати, визначаються різні види показників ліквідності. Для оцінки ліквідності використовують наступні показники (табл. 2)

Таблиця 2

Найменування показника	Формула розрахунку		Оцінка показника	
		За звітністю	за нормативним значенням	за динамікою
1. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	$Кз.л. = \frac{ОА}{ПЗ}$ ОА – оборотні активи ПЗ – поточні зобов'язання	Ф. 1 (сума ряд. 260-270) : (ряд. 620)	>1	збільшення
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	$Кш.л. = \frac{Деб. заборгованість + Грошові кошти + Поточні фін. інвестиції}{ПЗ}$	Ф. 1 (сума ряд. 150-250) : (ряд. 620)	>0,5	збільшення
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$К а.л. = \frac{Грошові кошти + Поточні фін. Інвестиції}{ПЗ}$	Ф. 1 (сума ряд. 220, 230, 240) : (ряд. 620)	>0,5	збільшення
4. Частка оборотних активів в загальній сумі активів	$Частка = \frac{Вартість оборотних активів}{Вартість активів}$	Ф. 1 (ряд. 260) : (ряд. 280)	за планом	за планом
5. Власний оборотний капітал (робочий капітал)	$ВОК = ОА - ПЗ$	Ф1 р. 260 – р. 620	За планом	збільшення

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

Діагностика фінансової стійкості підприємства передбачає оцінку умов, що характеризують картину руху коштів, здатності підприємства погашати свої зобов'язання і зберігати права володіння підприємством у довгостроковій перспективі, що може бути визначено за співвідношенням власних і позикових коштів і їх структурою. Вищою формою стійкості підприємства є його спроможність розвиватися за умов змінного внутрішнього і зовнішнього середовища. Для цього підприємство повинно мати гнучку структуру фінансових ресурсів і при необхідності залучати позичкові кошти, тобто бути кредитоспроможним підприємство може за наявності в нього передумов для одержання кредиту, здатності у встановлений термін і в повному обсязі розрахуватися за раніше отримані кредити (позики) з оплатою належних відсотків, можливість у разі необхідності мобілізувати кошти з різних джерел і т. д.

При проведенні аналізу фінансової стійкості можна використати наступні показники (табл. 3)

Таблиця 3

Найменування показника	Формула розрахунку		Оцінка показника	
		За звітністю	за нормативним значенням	за динамікою
1. Коефіцієнт автономії	$Кавт = \frac{ВК}{ВБ}$ Вк – власний капітал ВБ – валюта балансу	Ф. 1 Р 380 / Р 640	>0,5	збільшення
2. Коефіцієнт фінансової залежності	$К ф.з. = \frac{ВБ}{ВК}$	Ф. 1 Р 640 / Р 380	<2,0	зменшення

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 53

3. Коефіцієнт фінансової стабільності	$K_{ф.с.} = \frac{ВК}{ЗК}$ ЗК – залучений капітал	$\Phi. 1 \text{ Р } 380 / (\text{Р } 480 + \text{Р } 620)$	>1	збільшення
4. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	$K_{заб.} = \frac{(ВК - НА)}{ОА}$ НА – необоротні активи	$\Phi. 1 (\text{Р } 380 - \text{Р } 080) / \text{Р } 260$	>0,1	збільшення
5. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	$K_{ман.ВК} = \frac{ВОК}{ВК}$ ВОК – власний оборотний капітал	$\Phi. 1 (\text{Р } 260 - \text{Р } 620) / \text{Р } 380$	>0,5	збільшення

При недостатньому обсязі власних джерел фінансування рекомендується проаналізувати можливості збільшення власного капіталу підприємства. У цьому випадку особливо актуальним стає аналіз прибутковості.

Мета аналізу прибутковості — оцінити здатність підприємства приносити дохід на вкладені в поточну діяльність кошти.

Прибутковість змінних витрат — показник, що дозволяє оцінити, наскільки зміниться прибуток від основної діяльності при зміні змінних витрат на 1 гривню, і зорієнтуватися, який з напрямків вкладення коштів є потенційно прибутковим — основна діяльність чи які-небудь інші напрямки.

Прибутковість постійних витрат — показник, що характеризує ступінь віддалення підприємства від точки беззбитковості.

Прибутковість всіх витрат показує, скільки прибутку від основної діяльності приходиться на 1 гривню поточних витрат.

Мета аналізу рентабельності — оцінити здатність підприємства приносити дохід на вкладений капітал. Характеристика рентабельності підприємства базується на розрахунку наступних показників (табл. 4).

Таблиця 4

№ з/п	Показники	Розрахунок		Оцінка показника за динамікою
			За звітністю	
1.	Рентабельність активів	$R_{акт.} = \frac{ЧП}{СВА} \cdot 100\%$	$(\Phi 2 \text{ Р } 220 (225) / 0,5 \times (\Phi 1 \text{ Р } 280 \text{ Гр.3} + \Phi 1 \text{ Р } 280 \text{ Гр.4})) \times 100\%$	Збільшення
2.	Рентабельність реалізації	$R_{реал} = \frac{ВП}{ЧД} \cdot 100\%$	$(\Phi 2 \text{ р. } 050 / \text{р. } 035) \times 100\%$	Збільшення
3.	Рентабельність продукції	$R_{прод.} = \frac{ВП}{СВ} \cdot 100\%$	$(\Phi 2 \text{ р. } 050 / \text{р. } 040) \times 100\%$	Збільшення
4.	Рентабельність операційної діяльності	$R_{о.д.} = \frac{ОП}{ОВ} \cdot 100\%$ ОВ – операційні витрати	$(\Phi 2 \text{ р. } 100 / \text{р. } 280) \times 100\%$	Збільшення
5.	Рентабельність господарської діяльності	$R_{г.д.} = \frac{ЧП}{В} \cdot 100\%$ В – загальна сума витрат діяльності	$(\Phi. 2 \text{ р. } 220 / \text{Витрати діяльності}) \times 100\%$	Збільшення

7.3. Фінансовий механізм підвищення економічної стійкості підприємства

Задача забезпечення економічної стійкості та довгострокової рентабельності являє собою одну із фундаментальних наукових проблем і є досить актуальною для підприємств України.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 54

Більшість промислових підприємств України не є конкурентоспроможними. Крім того, треба враховувати те, що період індустріальної моделі розвитку виробництва закінчився і почався період постіндустріального розвитку виробництва. Це обумовлює об'єктивну необхідність переходу на інноваційно-інвестиційну модель розвитку виробництва. Перехід на інноваційно-інвестиційну модель розвитку виробництва можливий тільки при стійкому функціонуванні підприємств.

В зв'язку з цим виникає проблема визначення параметрів економічної стійкості підприємств, основними з яких є поріг беззбитковості підприємства і показники економічної стійкості.

Аналіз літературних джерел показав, що існує розроблена методика для визначення порогу беззбитковості тільки для окремих видів продукції. Методика визначення порогу беззбитковості для підприємства в цілому відсутня. Суть методики визначення порогу беззбитковості і показників економічної стійкості приведена в табл.5.

Із даних табл.5. видно, що для визначення порогу беззбитковості необхідно визначити постійні і змінні витрати підприємства, валову маржу і коефіцієнт валової маржі.

Для визначення цих показників достатньо даних форми №2 "Звіт про результати фінансової діяльності підприємства". При цьому постійні витрати можна визначити як суму адміністративних витрат (код рядка 070) і витрат на збут (код рядка 080).

Змінні витрати визначаються як різниця між операційними витратами (код рядка 280) і постійними витратами. Для визначення порогу беззбитковості для збиткових підприємств за методикою, що приведена в табл.5, необхідно визначити чистий дохід підприємства, який необхідно отримати, щоб відшкодувати постійні і змінні витрати. Слід відмітити, що операційні витрати підприємства форми №2 будуть менші значення порогу беззбитковості, в зв'язку з тим, що не повністю відшкодовані постійні витрати. Тому операційні витрати не можна приймати за поріг беззбитковості підприємства.

Для визначення порогу беззбитковості збиткових підприємств рекомендується наступна формула:

$$D_{\text{ч}}^I = \frac{D_{\text{ч}} \cdot B_{\text{пост}}}{D_{\text{ч}} - B_{\text{зм}}}$$

де $D_{\text{ч}}^I$ - поріг беззбитковості підприємства (чистий дохід, при якому відшкодовуються змінні і постійні витрати); $D_{\text{ч}}$ - фактичний чистий дохід збиткового підприємства; $B_{\text{пост}}$ - фактичні постійні витрати збиткового підприємства; $B_{\text{зм}}$ - фактичні змінні витрати збиткового підприємства.

Таблиця 5

Методика розрахунку економічної стійкості підприємства

Показник
1. Чистий дохід, тис. грн.
2. Операційні витрати, тис. грн.
3. Постійні витрати, тис. грн.
4. Змінні витрати, тис. грн.
5. Витрати на 1 грн. чистого доходу, коп. <ul style="list-style-type: none"> • Операційні • Постійні • Змінні
6. Валова маржа (п.1 - п. 4), тис. грн.
7. Коефіцієнт валової маржі $\frac{\text{п.6}}{\text{п.1}}$
8. Поріг беззбитковості, тис. грн. $\frac{\text{п.3}}{\text{п.7}}; \frac{\text{п.3}}{1 - \frac{\text{п.4}}{\text{п.1}}}$
9. Економічна стійкість: - в грн. (п. 1 – п. 8)

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 55

- в долях одиниці $\left(\frac{п.1 - п.8}{п.1} \right)$
- в процентах $\left(\frac{п.1 - п.8}{п.1} \cdot 100 \right)$
10. Рентабельність операційної діяльності $\frac{\text{операційний прибуток}}{\text{витрати операційної діяльності}} \cdot 100$
11. Загальна рентабельність $\frac{\text{валовий прибуток}}{\text{чистий дохід}} \cdot 100$

Тема 8. Діагностика економічної безпеки підприємства

8.1. Поняття економічної безпеки підприємства.

Проблема оцінки економічної безпеки держави, регіону, галузі або підприємства останнім часом набула особливої актуальності. Однак, незважаючи на великий інтерес вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків, слід зазначити, що існуючі розробки в основному, присвячені різним аспектам національної і регіональної безпеки, і в значно меншій мірі – питанням економічної безпеки підприємств.

Ефективність же функціонування, і саме існування підприємств прямо залежить від ступеня захищеності їхніх економічних інтересів, чим значною мірою визначається економічна безпека держави в цілому.

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

Економічна безпека є універсальною категорією, яка відображає захищеність суб'єктів соціально - економічних відносин на всіх рівнях, починаючи з держави й закінчуючи кожним її громадянином. *Економічна безпека підприємства* — це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що позначаються негативно на його діяльності. На жаль, підприємства не надають належної уваги цьому питанню. За змістом ця проблема передбачає систему заходів, що забезпечують конкурентоспроможність і економічну стійкість підприємства, а також сприяють підвищенню рівня добробуту працівників. Таким чином, економічна безпека підприємства – це такий стан виробничо-економічного потенціалу і підприємницьких можливостей, за якого гарантується оптимальне їхнє використання для економічно стійкого їх функціонування на основі інноваційно-інвестиційної моделі розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища.

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тім, щоб гарантувати його економічно стійке функціонування тепер і високий потенціал розвитку в майбутньому.

Головна та функціональні цілі зумовлюють формування необхідних структуроутворюючих елементів загальної схеми організації економічної безпеки підприємства.

Економічна безпека підприємства є функцією від технологічної, ресурсної, фінансової, ринкової, соціальної та екологічної безпеки:

$$E_6 = f(T_6, P_6, \Phi_6, K_6, C_6, E_6),$$

де E_6 – економічна безпека підприємства; T_6 – технологічна безпека підприємства; P_6 – ресурсна безпека підприємства; Φ_6 – фінансова безпека підприємства; K_6 – ринкова безпека підприємства; C_6 – соціальна безпека підприємства; E_6 – екологічна безпека підприємства.

Для кожної із видів безпек є свої параметри оцінки - індикатори.

Для *технологічної безпеки* — це ступінь спрацювання основних виробничих засобів, завантаження спеціалізованого устаткування; доступ до ноу-хау; частка витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НД ДКР); введення в дію основних виробничих засобів, інноваційно-інвестиційна модель розвитку.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 56

Для *ресурсної безпеки* – забезпеченість виробництва основними видами ресурсів; коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними джерелами; можливість заміщення ресурсів; якість ресурсів.

Для *фінансової безпеки* – індекс обсягів виробництв; динаміка прибутку: розмір заборгованості; частка на ринку, частка державних інвестицій у ВВП; рентабельність; капіталовкладення; довгострокові кредити.

Для *ринкової безпеки* - наявність здорової конкуренції, розподіл сегментів ринку, конкурентоспроможність продукції.

Для *соціальної безпеки* - розмір мінімальної заробітної плати; середня заробітна плата; чисельність працівників, заробітна плата яких нижча від прожиткового мінімуму, заборгованість із заробітної плати; частка заробітної плати в ціні; витрати сім'ї працівника на харчування; темпи скорочення персоналу; тривалість робочого тижня.

Усі перелічені види безпек та їхні індикатори діють у тісному взаємозв'язку й взаємообумовленості. Будь-який імпульс із зовнішнього середовища може змінити стан безпеки підприємства. Найбільший вплив на формування економічної безпеки підприємства має держава. Використовуючи прямі та непрямі методи втручання, вона регулює економічний і соціальний розвиток країни. Інтереси підприємства та держави не завжди збігаються, їхнім спільним виміром є економічна безпека. Таким чином, проблема полягає у тому, щоб, створюючи базу для економічної безпеки держави, не завдавати шкоди інтересам підприємства.

Серед проблем забезпечення економічної безпеки підприємництва, що підлягають рішенню, у першу чергу варто згадати наступні:

1. Неповну визначеність з набором складових економічної безпеки підприємств;
2. Наявність значних утруднень формалізованого опису динамічних властивостей підприємства з точки зору забезпечення його економічної безпеки, у взаємозв'язку дестабілізуючих факторів;
3. Існуючі утруднення з визначенням складу оціночних критеріїв складових економічної безпеки, а також їхньою градацією для різних рівнів безпеки;
4. Відсутні загально визначені вітчизняні методики оцінки рівня складових економічної безпеки підприємства, оскільки підходи, що одержали визначення у закордонній практиці, не завжди можна застосувати в умовах транзитивної економіки України;
5. Відсутність методик комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства, з урахуванням усіх її складових. Ця проблема досить істотна, оскільки рівні різних складових визначаються за різними шкалами, що утрудняє її зведення в єдиний комплексний показник.

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

Криза на будь-якому підприємстві — це економічний процес, протікання якого визначено в часі. Вона проявляється у формі суттєвого порушення економічної рівноваги й загострення фінансово-економічних протиріч; виникає на будь-якій стадії життєвого циклу, переважно на початковій і кінцевій; має циклічний характер і визначається як зовнішніми, так і внутрішніми факторами; становить найбільшу небезпеку для існування підприємства, і в той же час є імпульсом до його оздоровлення.

У процесі антикризового управління за допомогою діагностики визначають: симптоми кризових явищ; стадія й ступінь розвитку кризи; варіанти виходу з кризи і т. д.

Перша стадія кризи — падіння граничної ефективності капіталу, показників ділової активності підприємства, зниження рентабельності й обсягів прибутку, внаслідок чого погіршується фінансове становище підприємства, скорочуються фінансові можливості розвитку.

Друга стадія кризи — поява збитковості виробництва. Способи розпізнавання кризового стану визначають особливі вимоги до вихідної інформації. Третя стадія — практична відсутність власних коштів у підприємства (значна частина оборотних коштів направляється на погашення збитків і обслуговування кредиторської заборгованості).

Діагностика на цій стадії акцентує особливу увагу на цінності ознак, що характеризують кризу й рівень ризику при прийнятті управлінських рішень для екстреного варіанта знаходження оборотних коштів.

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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 57

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

1) зовнішні, на які воно не в змозі впливати або його вплив обмежений:

соціально-економічні фактори загального розвитку країни: тип економічної системи, темп і розміри інфляції; нестабільність податкової системи; незбалансована кредитна політика або її повна відсутність; економічна невизначеність або нестабільність регулюючого законодавства; структура потреб населення; рівень доходів і нагромаджень населення; зростання безробіття; ринкові фактори: міжнародна конкуренція; зниження ємності внутрішнього ринку; посилення монополізму на ринку; нестабільність валютного ринку; величина платоспроможного попиту клієнтів-підприємств; ріст пропозиції товарів-субститутів; науково-технічний та інформаційний розвиток виробничого циклу; порушення традиційних господарських зв'язків; інші зовнішні фактори: політико-правова нестабільність і стихійні лиха; погіршення криміногенної ситуації;

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

За можливістю діагностування та прогнозування фактори виникнення кризової ситуації в діяльності підприємства можна розглядати як такі, що діагностуються; прогнозовані, такі, що не піддаються прогнозуванню. Боротьба підприємства за виживання в кризових умовах вимагає взаємозв'язку організаційних, правових, фінансових і управлінських аспектів.

Функціональні складові економічної безпеки підприємства створюють наступну структуру:

1. Фінансова складова, що характеризує досягнення найбільш ефективного використання ресурсів.
2. Інтелектуальна й кадрова складова, що характеризує збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства через ефективне управління персоналом.
3. Техніко-технологічна складова, що характеризує ступінь відповідності застосовуваних на підприємстві технологій кращим світовим аналогам за умов оптимізації витрат ресурсів.
4. Політико-правова складова, що характеризує всебічне правове забезпечення діяльності підприємства, дотримання діючого законодавства.
5. Інформаційна складова, що характеризує ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства.
6. Екологічна складова, що характеризує дотримання діючих екологічних норм, мінімізацію втрат від забруднення навколишнього середовища.
7. Силова складова, що характеризує забезпечення фізичної безпеки працівників підприємства і збереження його майна.
8. Ринкова складова, що характеризує ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства можливостям, які складаються в ринковому середовищі.
9. Інтерфейсна складова, що характеризує надійність взаємодії з економічними контрагентами підприємства.

Забезпечення економічної безпеки припускає виділення, аналіз та оцінку існуючих загроз по кожній з функціональних складових і розробку на їх основі системи заходів, що попереджають і протидіють виникненню кризових явищ на підприємстві.

8.2. Фактори, що впливають на економічну безпеку підприємства.

Джерелами негативних впливів на економічну безпеку підприємства можуть бути:

- свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств-конкурентів);
- збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринках підприємства, інновації, форс-

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 58

можорні обставини тощо). Залежно від суб'єктивної обумовленості негативні впливи на економічну безпеку можуть мати об'єктивний і суб'єктивний характер. Об'єктивними вважаються такі негативні впливи, які виникають не з волі конкурентного підприємства або його персоналу. Суб'єктивні впливи мають місце внаслідок неефективної роботи підприємства в цілому або його персоналу (перед усім керівників і функціональних менеджерів).

Економічна безпека підприємства залежить від різних причин. Зокрема, збиток інтересам підприємця може бути нанесений у результаті несумлінних дій конкурентів, невиконання партнерами, замовниками, постачальниками, клієнтами своїх обов'язків по оплаті контрактів, постачанні продуктів і т.п., а також кризових явищ в економіці, непередбачених змін кон'юнктури ринку, стихійних лих, надзвичайних подій, управлінської некомпетентності, соціальної напруженості і, нарешті, несприятливої економічної політики держави.

Таким чином, фактори, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства, можуть бути внутрішніми і зовнішніми, економічними і позаекономічними, об'єктивними і суб'єктивними. Якщо виходити з того, що головний принцип ринкової економіки - це взаємодія працюючого об'єкта і ринку, що являє собою сукупність працюючих суб'єктів, що працюють, і разом з тим самостійну цілісність (зводиться не до суми складових її частин), то суб'єкт, що працює, може існувати тільки за умови безперебійної взаємодії з ринковим середовищем. Для цього необхідне нормальне функціонування як самого підприємства, так і ринку в цілому.

Існують три зовнішні джерела загрози такому функціонуванню. Перший – це несприятлива для підприємства економічна політика держави. Маніпуляції останньої з метою регулювання економіки дисконтною ставкою, валютним курсом, ставками митного тарифу, податків і т. ін. можуть у ряді випадків суперечити виробничій, комерційній і фінансовій стратегії підприємства. Реальну небезпеку для підприємства також представляють адміністративні гоніння на ринок, насильницьке звуження сфери товарно-грошових відносин, порушення з боку державних органів законів, що регламентують підприємницьку діяльність, перевищення ними встановленої компетенції у взаєминах з підприємством, необґрунтоване втручання в його виробничу фінансову і комерційну діяльність, різні форми зазіхання на власність підприємства і т.п.

При виході на зовнішні ринки підприємство може піддатися негативному впливу в результаті несприятливої економічної політики іноземних держав.

Серйозну загрозу для розвитку підприємництва можуть представляти політично мотивовані дії по згортанню чи обмеженню економічних зв'язків. Економічні санкції ведуть до взаємної недовіри і, підриваючи матеріальну основу взаємин, дестабілізують безпеку в області економіки не тільки на міждержавному рівні.

Усе більше поширення одержують економічно мотивовані дії по згортанню чи обмеженню міжнародних господарських зв'язків. Наприклад, протекціонізм у міжнародній торгівлі.

Другим джерелом зовнішньої загрози для комерційної діяльності підприємства є дії інших господарюючих суб'єктів. Насамперед, мова йде про несумлінну конкуренцію, до дій якої відносяться:

- порушення прав конкурентів на промислову власність (систематичне приховане використання найменувань конкурента, несанкціоноване відтворення продукції конкурента, розкриття секретів торгівлі і виробництва конкурента, промислове шпигунство);
- підрив репутації конкурента (поширення помилкових зведень, що дискредитують підприємство, продукцію, торгівлю діяльність конкурента; порівняльна, шахрайська й облудна реклама);
- дезорганізація виробництва конкурентів шляхом зманювання і підкупу їхніх робітників та службовців для заволодіння секретами торгівлі і виробництва;
- інші несумлінні дії (дискримінація конкурентів, бойкот, демпінг).

Несумлінну конкуренцію доповнюють протекціоністські бар'єри на державному рівні. У даному випадку мова йде про обмеження ділової практики (ОДП). ОДП — це сукупність прийомів монополістичного тиску на партнерів у торгівлі і споживачів, що застосовуються для захоплення, утримання і реалізації пануючого положення на ринках на основі обмеження конкуренції. Негласний характер бар'єрів, що установлюються за допомогою ОДП безпосередніми учасниками торгового обороту, робить їх особливо небезпечними, тому що вони підривають діючу договірно-правову базу міжнародного товарообміну.

Третє зовнішнє джерело загроз — кризові явища у світовій економіці. Вони «переливаються» із країни в країну через канали зовнішніх економічних зв'язків. Послідовна інтеграція України у світову економіку породжує залежність українських підприємств від економічних процесів, що відбуваються у світі, (структурна перебудова, падіння цін попиту і цін на енергоносії й ін.). В міру втягування національної

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 59

економіки у світовий відтворювальний процес підсилюється її схильність до впливу зовнішніх факторів. Таким чином, у прагненні до прибуткової діяльності сучасне підприємство, забезпечуючи власну безпеку, повинне приділяти неослабну увагу динаміці попиту, політиці уряду і центральних банків, відносинам із суперниками, тенденціям науково-технічного прогресу, світовій політиці і міжнародній господарській кон'юктурі і т.п.

8.3. Діагностика економічної безпеки підприємства

Рівнем визначення економічної безпеки підприємства можна рекомендувати критерій економічної стійкості.

Під критерієм економічної стійкості підприємства розуміється ознака або сума ознак, на основі яких може бути прийняте рішення про те, є підприємство економічно стійким чи ні. Такий критерій повинен не просто визначити економічну стійкість підприємства, а також оцінювати її рівень. При цьому кількісну оцінку рівня економічної стійкості необхідно визначити за допомогою тих показників, що використовуються в плануванні, обліку й аналізу діяльності підприємства, що є передумовою практичного використання цієї оцінки.

Для кількісної оцінки рівня економічної стійкості підприємства пропонується коефіцієнт економічної стійкості, що визначається за формулою :

$$K_{e.cm} = \frac{D_u}{D_o}$$

де $K_{e.cm}$ - коефіцієнт економічної стійкості підприємства; D_u - чистий дохід підприємства; D_o - поріг беззбитковості (дохід підприємства, при якому відшкодовуються змінні і постійні витрати).

Рівень економічної безпеки підприємства також оцінюють на підставі визначеного інтегрального критерію із зважуванням і сумування окремих функціональних критеріїв, що розраховуються шляхом порівняння (зіставлення) величини загрози економічної безпеки та ефективності заходів щодо її запобігання.

Аналіз і оцінку економічної безпеки підприємства виконують у такий послідовності: виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають економічну безпеку підприємства (по кожній з функціональних складових), аналіз і оцінка ступеня їх впливу; розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної з функціональних складових; розрахунок Інтегрального показника економічної безпеки підприємства, розробка комплексу заходів, спрямованих на підвищення економічної безпеки, і оцінка їх ефективності.

Оцінку рівня економічної безпеки здійснюється порівнянням розрахункових значень показника з реальними величинами, одержаними раніше стосовно підприємства, а також (коли це можливо) щодо аналогічних суб'єктів господарювання відповідних галузей економіки. Після розрахунку впливу функціональних складових на зміну сукупного критерію економічної безпеки підприємства здійснюють функціональний аналіз заходів з організації необхідного рівня економічної безпеки підприємства за окремими складовими в наступній послідовності:

1. Визначення структури негативних впливів за функціональними складовими економічної безпеки. Розподіл об'єктивних і суб'єктивних негативних впливів.

2. Фіксація вжитих превентивних заходів для запобігання негативним впливам за всіма функціональними складовими економічної безпеки

3. Оцінка ефективності вжитих заходів з погляду нейтралізації конкретних негативних впливів за кожною складовою економічної безпеки

4. Визначення причин недостатньої ефективності заходів, ужитих для подолання вже наявних і можливих негативних впливів на економічну безпеку.

5. Виявлення не усунених і очікуваних негативних впливів та рівень економічної безпеки, а також тих, що можуть з'явитися в майбутньому.

6. Опрацювання рекомендацій щодо усунення існуючих негативних впливів на економічну безпеку й запобігання можливій появі нових.

7. Оцінка вартості кожного з пропонованих заходів щодо усунення негативних впливів на рівень економічної безпеки й визначення відповідальних за реалізацію таких заходів.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 60

Оцінка ефективності діяльності відповідних структурних підрозділів підприємства (організації) з використанням даних про витрати для запобігання можливим негативним впливам на економічну безпеку й про розміри відверненої і заподіяної шкоди дає об'єктивну (підкріплену економічними розрахунками) панораму результативності діяльності всіх підрозділів (відділів, цехів) з цього питання.

Діагностика окремих складових економічної безпеки

Внутрішньовиробничі складові економічної безпеки

Фінансова складова.

Характеризує фінансову стійкість підприємства. Про ослаблення фінансової безпеки свідчать: зниження ліквідності; підвищення кредиторської і дебіторської заборгованості; зниження фінансової стійкості і т.п.

Інтелектуальна складова.

Рівень інтелектуальної складової економічної безпеки може бути визначений у такий спосіб.

Розраховують значення наступних показників (коефіцієнтів):

- *плинність працівників високої кваліфікації* – розраховується як відношення кількості працівників, що звільнилися до загальної кількості працівників даної кваліфікації;

- *питома вага інженерно-технічних і наукових співробітників* – розраховується як відношення їхньої кількості до всієї кількості працюючих;

- *показник винахідницької (раціоналізаторської) активності* - визначається як відношення кількості винаходів (рацпропозицій) до кількості працюючих або інженерно-технічних працівників;

- *показник освітнього рівня* – визначається як відношення кількості осіб, які мають вищу освіту відповідно до профілю діяльності підприємства, до загальної кількості працюючих.

Ці й інші аналогічні показники порівнюють з показниками інших підприємств або аналізують у динаміці (природно, при цьому враховують економічні показники діяльності аналізованого і порівнюваного підприємств).

Значення всіх показників зводять в інтегральний, використовуючи відомий у математиці метод відстаней.

Кадрова складова.

Характеризує кадрову забезпеченість підприємства.

До основних негативних впливів належать: відтік кадрів; плинність кадрів; фізичне старіння кадрів, старіння їхніх знань і кваліфікації; низька кваліфікація кадрів; поєднання основної діяльності з роботою в інших організаціях, що пов'язано як з низькою віддачею працівника, так і з можливим виходом конфіденційної інформації за межі підприємства. За дану складову безпеки повинна відповідати кадрова служба (відділ кадрів).

Технологічна складова.

Характеризує технологічний потенціал і ступінь його захищеності. Показники рівня технологічної безпеки можуть бути розраховані аналогічно двом попереднім складовим, однак склад показників буде іншим. Так, наприклад, варто використовувати наступні показники, що характеризують технологічний потенціал і технологічну безпеку підприємства (природно, з урахуванням економічних результатів їхньої діяльності):

- рівень прогресивності технологій, що розраховується як відношення кількості використовуваних прогресивних сучасних технологій (на рівні кращих серед підприємств, які працюють на конкретному ринку) до загальної їх кількості на підприємстві ;

- рівень прогресивності продукції, що розраховується як відношення кількості найменувань виготовлених нових прогресивних видів продукції (на рівні кращих зразків серед підприємств, які працюють на конкретному ринку) до загальної їх кількості;

- рівень технологічного потенціалу, що розраховується як частка технічних і технологічних рішень на рівні винаходів у загальній кількості нових рішень, які використовуються у виробничому процесі і т.д.

Правова складова.

Характеризує правову захищеність інтересів підприємства і його працівників.

Рівень правової безпеки може бути визначений залежно від співвідношення втрат, понесений підприємством (як реальних так і у вигляді упущеної вигоди) внаслідок порушення правових норм (наприклад, виплат за позовами через порушення юридичних норм прав), і загального розміру відвернених юридичною службою втрат.

Для оцінки може бути запропоновано шкала:

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 61

- втрат немає – абсолютна правова безпека;
- частка правових утрат від 0 до 25% - нормальна правова безпека;
- 25 – 50% - нестабільний стан;
- 50 – 75% - критичний стан;
- 75 – 100% - кризовий стан.

Силова складова.

Характеризує охорону інтересів підприємства і його працівників від фізичних і моральних впливів.

До основних негативних впливів, що характеризують цю складову, належать:

- фізичні і моральні впливи, спрямовані на конкретних особистостей, особливо керівництво і провідних фахівців підприємства з метою заподіяти шкоду їх здоров'ю (фізичному і психологічному, а також репутації і матеріальному благополуччю, що складає загрозу нормальній діяльності підприємства;
- негативні впливи, що заподіюють шкоду майну підприємства, несуть загрозу зниження вартості його активів і втрати економічної незалежності (у тому числі доступ до конфігураційної інформації підприємства, включаючи промислове шпигунство; дезінформація; знищення інформації).

Позавиробничі складові економічної безпеки

Ринкова складова.

Відображає ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім, які складаються в ринковому середовищі. Про ослаблення ринкової безпеки свідчать: зменшення частки ринку, яку займає підприємство; ослаблення конкурентних позицій і здатності протидіяти конкурентному тискові; зниження адаптаційних можливостей підприємства до зміни ринку, відставання від вимог ринку і т.д.

За дану складову економічної безпеки підприємства повинна відповідати служба маркетингу.

Вплив кожного з факторів (як зовнішнього середовища, так і внутрішні) на ринкову безпеку підприємства оцінюють за допомогою коефіцієнтів упевненості, що вимірюються за шкалою від –1 до +1. Кожний з факторів розглядається як свідчення про наявність або відсутність загроз ринковій безпеці підприємства. При цьому можливості і сильні сторони оцінюють від 0 до +1, а загрози і слабкі сторони – від 0 до –1. Значення коефіцієнта упевненості відображає ступінь впевненості в тим, що вплив вимірюваного ним фактора збільшує (+) або зменшує (-) ступінь ринкової безпеки підприємства.

Інтерфейсна складова.

Характеризує надійність взаємодії з економічними контрагентами. Загрозу даній складовій економічної безпеки підприємства представляють можливі непередбачені зміни умов взаємодії (аж до розриву відносин) з економічними контрагентами: постачальниками, торговельними і збутовими посередниками, інвесторами, споживачами і т.д. Відповідальність за дану складову економічної безпеки несе служба маркетингу.

Екологічна складова

Характеризує екологічну захищеність навколишнього середовища і самого підприємства. Негативні впливи на економічну безпеку, що належать до даної складової: загроза здоров'ю працівників підприємства; втрата прибутку унаслідок високого рівня екологічних штрафів і платежів; зниження конкурентоспроможності підприємства і виробленої продукції; підрив іміджу підприємства. Протидією повинна займатися служба екологічної безпеки.

Інформаційна складова.

Рівень даної складової економічної безпеки визначається часткою неповної, неточної і суперечливої інформації, яка використовується в процесі прийняття управлінських рішень.

Протидією повинна займатися інформаційно-аналітична служба спільно зі службою охорони (аналіз достовірності інформації, що надходить, збір, накопичення, систематизація і збереження інформації, захист інформації від несанкціонованого доступу, підтримка зв'язків з діловими партнерами і широкими колами громадськості).

Як показники рівня інформаційної безпеки можуть бути використані наступні коефіцієнти:

- *коефіцієнт повноти інформації (Кпл)* - розраховується як відношення обсягу інформації, що є в розпорядженні особи, яка приймає рішення (ОПР), і обсягу інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення;

- *коефіцієнт точності інформації (Кт)* – розраховується як відношення обсягу релевантної інформації до загального обсягу наявної в розпорядженні ОПР інформації;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/1/***.01/Б/О К-16-2021
	Екземпляр № 1	Арк 189 / 62

- коефіцієнт суперечливості інформації (K_{np}) – розраховується як відношення кількості незалежних свідчень на користь ухвалення рішення до загальної кількості незалежних свідчень у сумарному обсязі релевантної інформації.

Обсяг інформації може бути розрахований у сторінках формату А4, кількості символів тексту, Кбайт, Мбайт тощо.

Рівень інформаційної безпеки може бути визначений на основі добутку трьох згаданих коефіцієнтів:

$$K_i = K_{пл} * K_{т} * K_{np}$$

При цьому, якщо:

$K_i \geq 0,7$ – рівень безпеки високий;

$0,3 \leq K_i < 0,7$ – рівень безпеки середній;

$K_i < 0,3$ – рівень безпеки низький.

Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки.

Рівень економічної безпеки підприємства в цілому (з урахуванням усіх її складових) пропонується визначати в наступній послідовності.

1. Перевести у відносні оцінки показники рівнів кожної складової економічної безпеки по наступній формулі:

$$O_i = \frac{1}{N_i} \cdot n_i$$

де O_i – відносна оцінка і-ї складової економічної безпеки підприємства;

N_i – кількість рівнів і-ї складової економічної безпеки;

n_i - номер розрахованого відповідно до викладених вище підходів рівня безпеки і-ї складової, рахуючи від самого несприятливого включно.

2. Визначити вагомості V_i кожної із складових економічної безпеки.

3. Розрахувати інтегральну оцінку економічної безпеки як середньозважену складових. Чим вона буде ближчою до одиниці, тим вищий рівень економічної безпеки. Оцінка нижче 0,5 свідчить про ослаблення економічної безпеки підприємства. Аналіз окремих складових дозволить уточнити – звідки виходять погрози.