



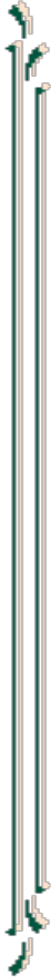
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

*Електронне видання*

**БАЗЕЦЬКА Ганна Ігорівна**

**ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА  
ТА АНАЛІТИКА У  
БІЗНЕС-КОНСУЛЬТУВАННІ**

**Конспект лекцій**



**Харків**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

*Електронне видання*

**БАЗЕЦЬКА Ганна Ігорівна**

**ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА  
ТА АНАЛІТИКА У  
БІЗНЕС-КОНСУЛЬТУВАННІ**

**Конспект лекцій**

для студентів  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
спеціальності 051 «Економіка»  
спеціалізації «Бізнес-консалтинг»,

**Харків  
2019**

**Базецька Г. І. Економічна діагностика та аналітика у бізнес-консультуванні:** конспект лекцій для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-консалтинг». Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 95 с.

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою  
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого  
(протокол № 9 від 16.09. 2018 р.)*

© Національний юридичний університет  
імені Ярослава Мудрого, 2019

## З М І С Т

1. ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ АНАЛІТИКИ У БІЗНЕС-КОНСУЛЬТУВАННІ.....	6
1.1. Сутність консалтингу та його застосування в економічній аналітиці.....	6
1.2. Система формування аналітичної інформації.....	9
1.3. Місце економічної аналітики в загальній структурі бізнес- консалтингу.....	12
2. ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	15
2.1. Сутність економічної діагностики, її види.....	15
2.2. Предмет і завдання економічної діагностики.....	17
2.3. Методичний апарат та інструментарій економічної діагностики.....	18
3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....	21
3.1. Склад конкурентного середовища підприємства.....	21
3.2. Стратегічні зони господарювання.....	26
3.3. Форми організації та проведення діагностики конкурентного середовища підприємства.....	31
4. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	35
4.1. Сутність конкурентоспроможності	

підприємства.....	35
4.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства	38
4.3. Методика діагностики конкурентоспроможності підприємства.....	39

## 5. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ....43

### 6. ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....53

6.1. Характеристика потенціалу підприємства та його структури.....	53
6.2. Методи діагностики потенціалу підприємства та оцінка його вартості.....	55

### 7. УПРАВЛІНСЬКА

#### ДІАГНОСТИКА.....62

7.1. Сутність управлінської діагностики підприємства.....	62
7.2. Оцінка організаційної структури як основної складової системи управління підприємством.....	65
7.3. Діагностика якості управління.....	67

### 8 ФІНАНСОВА

#### ДІАГНОСТИКА.....71

8.1. Мета та завдання фінансової діагностики на підприємстві..	71
8.2. Оцінка майнового стану підприємства.....	72
8.3. Оцінка фінансової незалежності та фінансової стійкості підприємства.....	74
8.5. Оцінка ділової активності	

підприємства.....	78
8.6. Оцінка ефективності діяльності підприємства.....	79
<b>9. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>8</b>
2	
9.1. Сутність економічної безпеки підприємства.....	82
9.2. Діагностика економічної безпеки підприємства.....	83
<b>10. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>8</b>
7	
10.1. Сутність економічної культури, її рівні та елементи.....	87
10.2. Діагностика економічної культури підприємства.....	91

## **1. ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ АНАЛІТИКИ У БІЗНЕС-КОНСУЛЬТУВАННІ**

- 1.1. Сутність консалтингу та його застосування в економічній аналітиці
- 1.2. Система формування аналітичної інформації

### 1.3. Місце економічної аналітики в загальній структурі бізнес-консалтингу

#### 1.1. Сутність консалтингу та його застосування в економічній аналітиці

**Консалтинг** в економічній сфері – це система надання інформаційних послуг стосовно ефективного розвитку суб'єкту господарювання. Одну з найважливіших ролей в бізнес-консалтингу відіграє процес надання консультацій щодо напрямків подальшого розвитку на основі результатів, отриманих в процесі економічного аналізу. Саме економічний аналіз, шляхом проведення досліджень практично у всіх галузях господарської діяльності підприємства, починаючи з виробництва та закінчуючи персоналом, дає можливість визначити недоліки фінансово-господарської діяльності організації та її перспективи.

В загальному виді консалтинг повинен застосовуватися всіма суб'єктами господарювання, незважаючи на масштаби їх діяльності, тому що бізнес-консультації дозволяє отримати кваліфіковані відповіді на питання, які є очевидними для консультанта, але не для персоналу підприємства. Консалтинг надає рекомендації щодо оптимального використання фінансових ресурсів підприємства, його капіталу, а також може ефективно регулювати політику управління персоналом та рівень конкурентоспроможності.

Прийнято розрізняти **зовнішніх та внутрішніх** консультантів. Однак досвід свідчить про те, що внутрішні консультанти, які є фахівцями з економіки та управління, зайнятими безпосередньо на підприємстві, не завжди є ефективними. В той же час зовнішні консультанти є більш привабливими для підприємства, тому що вивчають не тільки одну галузь, а й мають досвід в різних галузях економіки. Тому перевагу найчастіше слід віддавати саме зовнішнім бізнес-консультантам.

Основними видами консалтингових послуг, як правило, є:

- технологічне управління (виробництво);
- фінансове управління;
- управління персоналом;

- інноваційний розвиток;
- організація системи маркетингу;
- формування ділової репутації;
- управління рівнем соціальної відповідальності;
- юридичне консультування.

За кожним з цих напрямків необхідно здійснювати наступні дії:

- 1) визначати рівень потенціалу підприємства;
- 2) проводити діагностику (здійснювати аналітику) проблем;
- 3) визначати напрямки рішення проблем.

Контроль за виконанням програми вирішення той чи іншої проблеми повинен здійснюватися самим підприємством, однак результати контролю повинні надаватися бізнес-консультанту, який визначить подальший план дій і в разі потреби скоректує діяльність організації.

Методами надання консалтингових послуг є:

1) експертне консультування (консультант самостійно визначає інформаційну базу, необхідну для проведення аналізу, здійснює діагностику, розробляє подальший план дій);

2) процесне консультування (консультант організовує процес діагностики та розробки управлінських рішень таким чином, що організація-клієнт має можливість самостійно знаходити проблеми та розробляти заходи з їх подолання);

3) навчальне консультування (консультант надає організації-клієнту необхідні теоретичні і практичні знання щодо здійснення діагностики діяльності та методів вирішення проблем, які виникають в тій чи іншій ситуації);

4) комбінаторне консультування (застосовуються вище зазначені методи у відношенні до одного чи іншого видів діяльності організації-клієнта).

Таким чином, бізнес-консалтинг є системою підтримки процесу формування управлінських рішень та визначає найбільш перспективні напрямки розвитку підприємства за допомогою методів економічної аналітики.

Роль консалтингу в економічній аналітиці є значною. Річ у тім, що фахівці на підприємстві, які здійснюють той чи інший вид аналізу, як правило не можуть комплексно оцінити



проблеми, які виникають. Фахівці з бізнес-консультування – навпаки, мають розуміння про належне функціонування системи, тому можуть швидко визначити проблемну ділянку в системі функціонування організації.

При цьому слід пам'ятати, що економічний аналіз відіграє центральну роль в забезпеченні конкуренції. Економіка як дисципліна забезпечує основу для роздумів про те, яким чином кожен конкретний ринок працює і як відбувається конкурентна взаємодія. Ця структура далі дозволяє сформулювати можливі наслідки даної практики, будь то злиття, угода між фірмами або поведінка однієї фірми. Саме економічний аналіз також надає інструменти визначення напрямків і величини цих ефектів емпірично, якщо це необхідно.

У ряді випадків економічний аналіз може включати виробництво, обробку та оцінку об'ємних наборів кількісних даних, в тому числі, коли доречно, розробку економетричних моделей.

Економічний аналіз повинен бути проведений таким чином, щоб його результати були зрозумілі учасникам ринку, які були б в змозі оцінити його актуальність і значимість. Таким чином, бізнес-консультанту необхідно забезпечити виконання наступних вимог:

1) економічна аналітика повинна відповідати певним мінімальним стандартам з самого початку;

2) економічна аналітика повинна сприяти ефективному збору і обміну фактами і доказами, зокрема будь-якими основними кількісними даними, а також ефективно використовувати надійні і відповідні докази, отримані в ході кількісної або якісної аналітичної процедури.

В цілях визначення актуальності та значущості економічної аналітики для організації, у кожному конкретному випадку спочатку необхідно оцінити її внутрішню якість з точки зору технічної перспективи, тобто слід визначити, чи була вона сформована і представлена відповідно до адекватних стандартів.

Це включає, зокрема, оцінку того, чи чітко сформована економічна модель підприємства, чи відповідає вона інституціональним особливостям та іншим відповідним галузевим факторам, чи використовуються адекватні методи аналізу та оцінки

і чи правильно інтерпретуються отримані попередні результати. Також дуже важливо виявити, чи приділяється достатньо уваги результатам аналізу, які були отримані до звертання у консультативну фірму.

Також необхідно оцінити відповідність і послідовність економічного аналізу іншим частинам кількісних і якісних доказів (таких як клієнтські відповіді або документальні докази).

## 1.2. Система формування аналітичної інформації

Залежно від типу консультативних послуг буде формуватись і система аналітичної інформації.

Розглянемо класифікацію консалтингових послуг (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1.* Класифікація консалтингових послуг

Ознака	Типи консультування
За цілями	- загальне - за дрібними цілями
За завданнями	- оперативне - стратегічне
За видами консультанта	- зовнішні консультанти - внутрішні консультанти
За методами консалтингу	- експертне - процесне - навчальне - комбінаторне
За типом клієнта	- індивідуальне - комплексне
За організаційною формою клієнта	- державні підприємства - акціонерні товариства - товариства з обмеженою відповідальністю - приватні підприємства - індивідуальні підприємці - інші види
За масштабом дія-	- великі підприємства

Ознака	Типи консультування
льності підприємства	- середні підприємства - малі підприємства - мікропідприємства
За тривалістю	- короткострокове - середньострокове - довгострокове
За моментністю	- разове - періодичне - перманентне
За напрямками роботи	- інформування - дослідження - аналітика - консультування - оптимізація - вдосконалення системи - навчання

Залежно від того, який тип консультування повинен бути здійснений, будуть і розрізнятися види та форми інформації. Так, інформація може розрізнятися за формою, змістом, обсягом, своєчасністю, якістю і т. ін.

Взагалі, інформація – це впорядковані повідомлення про кількісний і якісний стан речей чи явищ, сукупність даних і знань про них. В бізнес-консалтингу інформація повинна відображати процеси і явища господарської діяльності підприємства, законності функціонування ринку і його складових елементів.

Формування системи інформаційного забезпечення економічної аналітики є цілеспрямованим підбором відповідних інформативних показників для аналізу і планування, а також сприяє прийняттю стратегічних і оперативних управлінських рішень.

Таким чином, інформаційна база економічної аналітики – це сукупність інформації внутрішнього і зовнішнього характеру щодо результатів та перспектив діяльності підприємства.

Система аналітичної інформації для цілей бізнес-консалтингу повинна включати в себе наступні елементи:

- 1) загальні відомості про підприємство;

2) дані щодо системи управління, яка в даний час застосовується на підприємстві (види та структура управлінської системи, дані щодо забезпечення процесу управління);

3) спеціальні дані щодо технологічного процесу, який застосовується на підприємстві, а також дані щодо можливостей застосування нових технологій;

4) дані щодо економічної діяльності підприємства;

5) дані щодо фінансових результатів діяльності підприємства;

6) дані щодо персоналу підприємства (кількісні та якісні);

7) дані щодо загальної ефективності діяльності підприємства;

8) дані щодо взаємодії підприємства з іншими учасниками ринку.

Безпосередньо в економічній аналітиці бізнес-консультанта насамперед будуть цікавити форми фінансової звітності:

- баланс (звіт про фінансовий стан);

- звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід);

- звіт про рух грошових коштів (за прямим та непрямим методом);

- звіт про власний капітал.

Саме ці форми дають бізнес-консультанту можливість оцінити реальний стан підприємства та визначити напрямки його розвитку. Отримані результати фінансової діагностики дозволяють визначити можливості підприємства щодо залучення додаткового капіталу, інвестицій, виходу на нові ринки збуту і т. ін. Також виявлення недоліків у фінансово-господарській діяльності підприємства дає змогу бізнес-консультанту проводити роботу із персоналом організації-клієнта.

### **1.3. Місце економічної аналітики в загальній структурі бізнес-консалтингу**

Бізнес-консультування – це система, яка є багатоаспектною. Вона охоплює всі сфери та види діяльності підприємства. Безперечно, результати економічної аналітики дозволяють під-

приємству підвишити рівень своєї рентабельності, зробити продукцію і взагалі підприємство більш конкурентоздатним, підвишити загальний рівень його конкурентоспроможності, визначити найбільш раціональні види капіталу, які застосовуються в процесі формування фінансових ресурсів підприємства, оптимізувати структуру його активів та пасивів, визначити оптимальний рівень запасів, управляти витратами виробництва, знизити собівартість продукції і т. ін. Однак це далеко не повний перелік послуг, які надає бізнес-консалтинг. Звертаючись до бізнес-консультанта, підприємству надається перелік заходів, реалізація яких буде не тільки сприяти економічному зростанню, але й допоможе більш ефективно просувати товар, визначити доцільність використання інновацій, бути юридично проінформованим щодо системи оподаткування, зовнішньоекономічної діяльності, ведення господарської діяльності, а, насамперед, саме завдяки бізнес-консалтингу підприємство має можливість з найбільшою ефективністю організувати роботу персоналу та подолати внутрішні колективні конфлікти та розробити найефективнішу систему стимулювання своїх працівників. Тому визначимо місце економічної аналітики в загальній системі бізнес-консалтингу за допомогою рисунка 1.1.



*Рис. 1.1.* Місце економічної аналітики в загальній системі  
бізнес-консалтингу

### **Запитання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте поняття «консалтинг».
2. Хто є зовнішніми та внутрішніми консультантами?
3. Які існують основні види консалтингових послуг?
4. Які методи консалтингу застосовуються консалтинговими компаніями?
5. Охарактеризуйте класифікацію консалтингових послуг.
6. Які види інформації застосовуються для проведення економічної аналітики бізнес-консультантом?
7. Які форми фінансової звітності застосовуються в економічній аналітиці?
8. Яким чином формується система аналітичної інформації на підприємстві?
9. В чому полягає ціль використання аналітичної інформації?
10. Охарактеризуйте місце економічної аналітики в системі бізнес-консультування.

### **Рекомендована література**

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Управлінський консалтинг: підручник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2015. 336 с.

Карпенко Н. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. Київ: АПСВТ, 2014. 109 с.

Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 456 с. ISBN 978-617-673-479-6

Кузьмін О., Мельник О. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 318 с. ISBN 978-966-346-981-2

Мороз О. В., Сметанюк О. А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ–Вінниця, 2006. 167 с.

Смігунова О. В. Основи управлінського консультування: курс лекцій. Харків: «Міськдрук», 2011. 73 с.

Соколенко В. А., Лінькова О. Ю. Основи управлінського консультування: навч.-метод. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 216 с.

Ткачик Ф. П. Податкове консультування: навчальний посібник. Тернопіль: Вектор, 2015. 252 с.

Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2008. 240 с.

## **2. ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

- 2.1. Сутність економічної діагностики, її види
- 2.2. Предмет і завдання економічної діагностики
- 2.3. Методичний апарат та інструментарій економічної

## 2.1. Сутність економічної діагностики, її види

**Економічна діагностика** представляє собою процес дослідження об'єкту з метою отримання певного результату. Результати, які були отримані в результаті проведення економічної діагностики, стають основою для прийняття тих чи інших управлінських рішень.

**Мета економічної діагностики** полягає у встановленні відхилень розвитку підприємства від норм, прийнятих в галузі, а також визначенні шляхів подолання негативних відхилень та збільшення економічного ефекту від позитивних відхилень.

**Об'єктом економічної діагностики** можуть бути:

- підприємство в цілому;
- діяльність підрозділів підприємства;
- види діяльності підприємства;
- діяльність центрів відповідальності;
- напрямки діяльності підприємства;
- операції виробничого, господарського або фінансового характеру;
- виробничі функції.

Економічна діагностика – дуже складна система. Її **елементи та методи** можна визначити наступним чином:

### 1. Діагностика конкурентоспроможності:

- оцінка оптимальності ціни продукції;
- визначення точки беззбитковості;
- проведення SWOT-аналізу;
- формування радару конкурентоспроможності;
- будування матриці БКГ;
- дослідження п'яти сил за моделлю М. Портера;
- проведення ABC-аналізу;
- оцінка ємності ринку.

### 2. Фінансова діагностика:

- оцінка майнового стану;
- оцінка фінансової незалежності та фінансової стійкості;
- оцінка ліквідності балансу та підприємства;
- оцінка рівня ділової активності;
- оцінка економічної ефективності.



### 3. Управлінська діагностика:

- дослідження організаційної структури;
- оцінка якості управління (стилю управління);
- дослідження зв'язку підприємства із зовнішнім середовищем;
- оцінка загальних результатів діяльності.

**Основними видами** економічної діагностики є:

1. Експрес-діагностика. В рамках цього виду економічної діагностики досліджується фінансова звітність підприємства, розраховуються певні показники (майнового стану, фінансової незалежності, ліквідності, платоспроможності, рентабельності, ділової активності, визначається тип фінансової стійкості). На основі отриманих результатів оцінюється фінансовий стан підприємства та надаються рекомендації щодо його покращення. Повинна проводитися якомога частіше.

2. Комплексна діагностика. Крім фінансового стану досліджується виробнича діяльність (виробнича програма, структура витрат, структура собівартості, постійні та змінні витрати), система маркетингу, персонал, структура та система управління, рівень конкурентоспроможності підприємства, його продукції, зв'язок з іншими учасниками ринку. Проводиться не так часто, як експрес-діагностика. Найчастіше передвіщає банкрутство підприємства.

3. Діагностика банкрутства. Завдяки цьому виду діагностики можна своєчасно визначити фінансову кризу на підприємстві та оперативно відреагувати на її появу. Метою діагностики банкрутства є виявлення загрози банкрутства і розробка контрзаходів, спрямованих на подолання на підприємстві негативних тенденцій. В процесі проведення діагностики банкрутства аналізуються показники діяльності підприємства (внутрішній та зовнішній аналіз), проводиться аналіз організації бізнес-процесів, а також аналіз показників внутрішньої звітності.

## **2.2. Предмет і завдання економічної діагностики**

**Предметом економічної діагностики** є поточний стан підприємства та перспективи його розвитку.

**Завданнями економічної діагностики** є:

- дослідження дії зовнішнього та внутрішнього середо-

вища та оцінка рівня його впливу на ефективність діяльності підприємства;

- визначення на основі результатів діагности впливу різноманітних факторів, а також загальних тенденцій розвитку підприємства заходів з підвищення ефективності його діяльності, а також обґрунтування вибору стратегій подальшого розвитку;

- контроль за процесом досягнення стратегічних і тактичних цілей діяльності підприємства та ефективністю системи формування, розподілу та використання його ресурсів;

- знаходження шляхів підвищення доходів підприємства та зниження його витрат за всіма напрямками діяльності, що дасть змогу підвищити рівень економічної ефективності організації-об'єкта діагностики;

- розробка системи управлінських рішень з корегування існуючої або розробки нової стратегії розвитку підприємства.

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

- системність – формування певної системи показників, які повинні характеризувати діяльність та ефективність підприємства за такими напрямками: виробництво, фінанси, маркетинг, менеджмент, персонал, інновації, екологія;

- комплексність – використання багатостороннього підходу до оцінки діяльності підприємства, та вивчення не тільки показників діяльності підприємства як системи, а й його взаємозв'язок з іншими структурними елементами економіки країни і світу;

- об'єктивність – використання в процесі діагностики конкретних реальних даних щодо напрямків діяльності підприємства, його результатів та функціонування структурних одиниць;

- конкретність – характеризує цільову спрямованість дослідження, визначення мети проведення діагностики;

- науковий характер досліджень – в цілях діагностики необхідно застосовувати підтверджені теоретичні положення, а також сучасні методи діагностики, перевірені на практиці;

- своєчасність – проведення економічної діагностики за різними напрямками потребує різних термінів та періодичності проведення;

- ефективність (доцільність, економічність) – проведення

економічної діагностики повинно надавати системі управління підприємством такі висновки та результати, за допомогою яких з великою точністю можна визначити шляхи розвитку, які призведуть підприємство до високих економічних та фінансових результатів.

### **2.3. Методичний апарат та інструментарій економічної діагностики**

В процесі проведення економічної діагностики доцільно застосовувати наступні методи:

1. Кількісні методи економічної діагностики:

- статистичні методи (передбачають аналіз статистичної інформації за допомогою визначення індексів, відносних (коефіцієнтів) і середніх величин та показників, що характеризують ряди динаміки);

- факторний аналіз (визначає залежність результуючого показника від зміни деяких факторів. Наприклад, дуже часто в економічній діагностиці застосовується факторний аналіз прибутку. Завдяки проведенню такого аналізу визначається, як змінюється прибуток підприємства в залежності від зміни доходу та певних витрат за операційною та фінансовою діяльністю. Також в якості приклада можна навести застосування моделі DuPont, яка досліджує зміну рентабельності власного капіталу в залежності від зміни чистого прибутку, виручки, вартості активів та капіталу);

- фінансовий аналіз (аналіз фінансового стану підприємства).

2. R-аналіз (аналіз за допомогою фінансових коефіцієнтів: прибутковості, ліквідності, структури капіталу та оборотності активів).

3. Методи інтегральної оцінки фінансового стану підприємства (дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства на основі визначення інтегральних показників).

4. Методи діагностики банкрутства (модель Альтмана, Ліса і т. ін.)

5. Методи визначення вартості підприємства:

- доходний підхід (застосовується для підприємств, що демонструють зростання фінансових результатів, є перспективними і мають стратегічні переваги);

- витратний підхід (передбачає визначення вартості підприємства на основі розрахунку ринкової вартості активів з урахуванням зобов'язань на певний момент часу);

- порівняльний підхід (передбачає визначення вартості підприємства на основі інформації про угоди щодо продажу аналогічних підприємств).

6. Експертні методи:

- SWOT-аналіз (порівняння сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз);

- метод Дельфі (залучення експертів, їх анкетування та обробка отриманих даних);

- метод мозкового штурму (відкрите обговорення експертами певної проблеми).

### **Запитання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте поняття «економічна діагностика».

2. Що є метою економічної діагностики?

3. Що є об'єктами економічної діагностики?

4. Охарактеризуйте елементи економічної діагностики.

5. Які методи застосовуються в процесі діагностики конкурентоспроможності?

6. Які методи застосовуються в процесі фінансової діагностики підприємства?

7. Які методи застосовуються в процесі управлінської діагностики підприємства?

8. Які види економічної діагностики застосовуються найчастіше і чому?

9. Що є предметом та завданнями економічної діагностики?

10. Назвіть принципи економічної діагностики.

11. Який методичний апарат застосовується при проведенні економічної діагностики?

### **Рекомендована література**

Ветрова Н. М., Кузьміна Н. В. Экономическая диагностика: ресурсный аспект. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2010. № 5 (44). С. 85–89.

Гавриленко В. О. KRIZIS-діагностика в антикризовому

управлінні. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2017. № 6. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/6-2017/UKR/gavrylenko.pdf>.

Городня Т. А., Явтуховська І. В. Діагностика фінансового стану підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук. праць*. 2013. Вип. 23 (16). С. 207–211.

Карпенко Н. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. Київ: АПСВТ, 2014. 109 с.

Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 456 с. ISBN 978-617-673-479-6

Кузьмін О., Мельник О. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 318 с. ISBN 978-966-346-981-2

Нусінова О. В., Семеняка Т. В. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи. *Управління розвитком*. 2015. № 2 (180). С. 65–70.

Посилкіна О. В., Світлична К. С. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: Вид-во НФаУ, 2014. 333 с.

Приймук О., Філюк Ю. Методичні підходи щодо діагностики фінансового стану підприємства. *Збірник наукових праць ДЕ-ТУТ. Серія «Економіка і управління»*. 2016. Вип. 36. С. 231–240.

Сарай Н. І. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 165 с.

Синиця Т. В., Осьмірко І. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. Харків: ХНПУ, 2017. 184 с.

### **3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА**

3.1. Склад конкурентного середовища підприємства та методи його діагностики.

3.2. Стратегічні зони господарювання

3.3. Форми організації та проведення діагностики конкурентного середовища підприємства

#### **3.1. Склад конкурентного середовища підприємства**

*Конкурентне середовище підприємства* – це його оточення, представлене різноманітними суб'єктами господарювання, які функціонують на одному ринку, мають на ньому певні конкурентні позиції та знаходяться у постійній конкурентній боротьбі.

Слід також зазначити, що на конкурентне середовище підприємства чинить вплив держава шляхом видання певних законодавчих актів, які регулюють діяльність на тому чи іншому ринку, а також проводить антимонопольну політику та захищає економічну конкуренцію. Непрямо держава регулює конкурентне середовище підприємства за допомогою законів про інвестиційну та інноваційну діяльність. Дані закони надають можливість підприємствам мати певні конкурентні переваги та здійснювати свій активний розвиток в технічному та економічному плані.

Конкурентне середовище формується в зовнішньому середовищі суб'єкту господарювання, але внутрішнє середовище (персонал, технологія, яка використовується на підприємстві, структура підприємства, його фінанси, система менеджменту та інші елементи) формується, розвивається та змінюється також під впливом конкуренції. Наприклад, в ході конкурентної боротьби можуть змінюватись принципи управління підприємством, склад його персоналу і т. д.

Зовнішнє середовище можна поділити на:

1) макросередовище (характеризує взаємозв'язок та функціонування всіх сфер життєдіяльності як окремих держав, так

і світу. Деякі фактори макросередовища безпосередньо впливають на діяльність організації, але більшість з них має опосередкований вплив. До макрооточення організації відносять: економічні умови в країні, регіональні; політичні умови; право; рівень технологій; міжнародні зв'язки; соціально-культурне середовище; природно-географічні умови; ринок; державу).

2) мікрооточення (характеризує діяльність контрагентів і конкурентів, які функціонують на одному ринку із підприємством. До мікрооточення організації відносять: конкурентів, постачальників, посередників, споживачів, фінансово-кредитну систему (банки, страхові організації, фондові біржі, небанківські фінансові установи), муніципальні органи влади).

Аналіз макрооточення включає вивчення впливу на діяльність підприємства таких компонентів середовища, як стан економіки, правове регулювання, політичні процеси, природне середовище і ресурси, соціальна і культурна складова суспільства, рівень розвитку науково-технічного прогресу, інфраструктура, міжнародне становище і т. п.

Вивчення мікрооточення організації являє собою дослідження та аналіз факторів зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства. В багатьох випадках підприємство саме може здійснювати вплив на функціонування зовнішнього середовища, а в деяких випадках – кардинально змінювати його.

Таким чином, дослідження макро- та мікросередовища підприємства дає можливість виявити такі особливості функціонування підприємства, які в подальшому дадуть можливість перемогти в конкурентній боротьбі, вийти на новий ринок та здійснити прорив у технологічному плані, забезпечивши собі фінансові переваги та високі економічні результати.

Розглянемо зовнішнє середовище підприємства, яке формує конкурентне середовище для учасників ринку, а також вплив останнього на розвиток та напрямки діяльності підприємства (рис. 3.1).

Оскільки кількість чинників макросередовища є достатньо велика, то для їх аналізу фахівці рекомендують обмежитися лише тими сферами, які справляють істотний вплив на діяль-

ність підприємства. Вважається, що корисно розглянути чотири вузлові напрями, аналіз яких одержав назву PEST-аналіз (табл. 3.1). PEST – по перших буквах англійських слів political-legal (політико-правові) economic (економічні), sociocultural (соціокультурні), technological forces (технологічні чинники).

Таблиця 3.1 – PEST-аналіз діяльності підприємства

<p>Політико-правові чинники:</p>	<p>податкова політика і законодавство в цій сфері; антимонопольне законодавство; можливість застосування іноземного капіталу в процесі формування структури капіталу вітчизняних підприємств; вплив на діяльність підприємств громадських організацій, профспілок та інших груп тиску; політична стабільність; законодавство з охорони природного середовища; зовнішньоекономічне законодавство; регулювання зайнятості населення</p>
<p>Економічні чинники:</p>	<p>рівень розвитку економіки; рівень інфляції; життєвий цикл галузі; інвестиційна політика та інвестиційний клімат; кредитна політика банків; рівень заробітної плати; рівень безробіття; податковий тягар; ціни на енергоресурси; контроль за цінами з боку держави; ціноутворення в галузі; рівень рентабельності в галузі; можливість виходу на нові ринки збуту</p>
<p>Соціокультурні чинники:</p>	<p>ментальність населення; споживча здатність; звичаї та традиції; консервативність населення; демографічна структура населення; соціальні проблеми в країні</p>
<p>Технологічні чинники:</p>	<p>державна політика в області НТП; поява нових продуктів; витрати на НДДКР; захист інтелектуальної власності</p>





Рис. 3.1. Схема формування конкурентного середовища та його вплив на діяльність підприємства

Зміни, які відбуваються у макросередовищі, мають здебільшого значний вплив на стратегічні та конкурентні позиції підприємства на ринку, змінюючи в той чи іншій бік напрям функціонування структурних елементів мікросередовища. Саме тому стає важливим проведення аналізу не тільки мікросередовища (наприклад, проведення фінансового або економічного аналізу), а й дослідження макросередовища, тому що саме воно визначає тенденції розвитку ринку та ефективність функціонування підприємства на ньому.

У процесі економічної діагностики конкурентного середовища підприємства важливе значення мають збір і аналіз інформації про діяльність конкурентів. Основними способами здобуття інформації є:

1. Аналіз повідомлень та інформації, отриманих із ЗМІ.
2. Дослідження та аналіз фінансової та статистичної звітності конкурентів, а також вивчення результатів аналізу ринку, які проводять незалежні агенції.
3. Взаємодія із співробітниками конкурентів.
4. Вивчення продукції конкурентів.
5. Аналіз рекламних кампаній конкурентів.
6. Участь у зборах акціонерів.

Інформація, що надходить на підприємство, аналізується шляхом застосування спеціальних методів на основі формування статистичного банку даних, що дозволяє встановити зв'язок між показниками підприємств-конкурентів та їх конкурентним статусом.

**Система аналізу інформації про конкурентів** – методичний інструментарій аналізу даних, отриманих в результаті спостереження за конкурентами, застосування якого базується на формування статистичного банку даних та банку моделей.

**Статистичний банк даних** – методика аналізу інформації, за допомогою якої можна визначити взаємозв'язок та взаємозалежність між факторами, які мають вплив на ефективність діяльності підприємства. До таких методик належать факторний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз та ін.

**Банк моделей** – система формування моделей, функціонування яких можна значно покращити результативність діяль-

ності підприємства. До таких моделей належать: модель ціноутворення, рекламна модель, модель товаророторуху та ін.

Для проведення діагностики конкурентного середовища застосовуються наступні методи:

1) кількісні:

- розрахунок ємкості ринку;
- визначення кількості сегментів;
- аналіз отриманого доходу та чистого прибутку;
- аналіз виробничих витрат;
- розрахунок інших кількісних показників.

2) експертні:

- аналіз виробничого потенціалу;
- аналіз маркетингового потенціалу;
- оцінка ринку;
- оцінка конкурентів;
- оцінка перспектив розвитку підприємства;
- оцінка рівня забезпеченості ресурсами;
- інші види експертної оцінки.

За отриманими в ході кількісної та експертної оцінки даними підприємство порівнюється із конкурентами, після чого з'являється можливість визначення його конкурентного статусу та належність суб'єкта господарювання, у відношенні якого проводиться діагностика, до певної стратегічної зони господарювання.

### **3.2. Стратегічні зони господарювання**

*Стратегічні зони господарювання (СЗГ)* – це зони господарювання, які формуються за стратегічно важливими елементами. Завдяки виділенню стратегічних зон господарювання можна визначити такі зони, які будуть підлягати єдиним стратегічним цілям, єдиній системі стратегічного планування, а також визначати сходині фактори успіху, з урахуванням яких буде формуватися майбутня стратегія розвитку цих зон. Також СЗГ можна охарактеризувати як окремий сегмент середовища, на який підприємство має або бажає отримати вихід.

Вперше спроба виділення стратегічних зон господарю-

вання, а точніше – їх еквіваленту, була зроблена Міністерством оборони США, в якому розробили принцип розділення бойових завдань. В економічному сенсі класифікація СЗГ вперше була здійснена компанією General Electric. Було виділено 190 напрямків діяльності цієї компанії та визначені 43 СЗГ.

СЗГ можуть виділятися:

- 1) на основі існуючих напрямів діяльності;
- 2) з урахуванням стратегічних планів підприємства щодо диверсифікації продукції і виходу на нові ринки.

Якщо СЗГ формуються *за першим типом (підтримка певного рівня функціонування на ринку або вихід з ринку)*, тобто підприємству необхідно залишитися на ринку та не змінювати напрямки діяльності, а тільки вдосконалювати їх, то необхідним стає врахування наступних факторів:

1. Перспективи зростання:

- зміни попиту;
- розмір ринку;
- наявність перешкод при входженні на ринок.

2. Перспективи прибутковості:

- склад конкурентів;
- інтенсивність конкуренції;
- канали збуту;
- державне регулювання.

3. Рівень нестабільності:

- економічні фактори;
- технологічні фактори;
- соціально-політичні фактори.

Структурні ланки підприємства, які спроможні взяти на себе відповідальність за ефективну роботу у СЗГ, називаються *стратегічними бізнес-одинацями (СБО)*. СБО можуть бути: підприємство (фірма) в цілому, певні підрозділи підприємства і навіть окремі продукти. Діяльність СБО є предметом портфельного аналізу, завдяки чому можна визначити, яка продукція підприємства є найперспективнішою, а від якої слід позбавитись. Якщо підприємство є великою корпорацією, яка об'єднує декілька суб'єктів господарювання, то стратегічною бізнес-одинацею може виступати саме таке підприємство-член корпорації.

Найчастіше оцінка й вибір СБО здійснюється шляхом побудови матриці. Найпоширенішою є матриця БКГ (матриця компанії Boston Consulting Group). Ця матриця позиціонує СБО за ринковою часткою підприємства або його продукції на ринку та темпами зростання цього ринку. Найбільш перспективним з точки зору конкурентоздатності є «зірки» – СБО, які характеризуються значною часткою ринку при високих темпах його зростання (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Матриця БКГ

Побудова матриці БКГ дозволяє визначити, яка стратегія подальшого розвитку буде найефективнішою для підприємства. Компанія Boston Consulting Group пропонує використання наступних стратегій на основі отриманих результатів побудови матриці:

1. Стратегія збільшення частки ринку. Застосовується для «знаків питання» з метою їх переходу в сегмент «зірок». Також ця стратегія може бути застосована «зірками» для утримання своїх позицій та їх покращення. Ця стратегія потребує значних капіталовкладень.

2. Стратегія збереження частки ринку. Прийнятна для «дійних корів». Якщо підприємства, які функціонують в даному сегменті, зможуть зберегти значну частку ринку, в них є можливість зайняти ще й сегмент «знаки питання», але також за умов залучення значних інвестицій.

3. Стратегія збирання врожаю. Використовується слабкими «дійними коровами», «знаками питання», а також «собаками».

4. Стратегія ліквідації (продажу) бізнесу. Найчастіше застосовується «собаками», а також можуть бути використані «знаками питання», які не змогли досягти підвищення доходу та прибутку.

Переваги матриці БКГ:

- простота побудови;
- доступність інформації для проведення аналізу;
- наочність;
- можливість формування портфелю СБО в залежності від напрямків діяльності підприємства;
- використання об'єктивних критеріїв привабливості СБО.

Недоліки матриці БКГ:

- неможливо спрогнозувати та розрахувати рівень віддачі інвестицій;
- аналізуються лише фінансові потоки на певному ринку;
- неточність оцінки можливості СБО;
- не завжди інформація щодо розвитку ринку та конкурентних позицій тих чи інших підприємств може дати об'єктивну оцінку;
- надмірна спрощеність аналізу факторів.

Якщо СЗГ формуються з *другим типом (вихід на нові ринки або диверсифікація)*, то особлива увага приділяється оцінці привабливості СЗГ з метою обґрунтування рішення щодо доцільності інвестицій. Оцінка привабливості СЗГ здійснюєть-

ся, виходячи із співвідношення:

$$П_{СЗГ} = \alpha G + \beta P + \gamma O - \delta T$$

де  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$ ,  $\delta$  – коефіцієнти, значення яких встановлюється керівниками підприємства залежно від значущості факторів;

$G$  – зростання СЗГ;

$P$  – зміни рівня рентабельності СЗГ;

$O$ ,  $T$  – відповідно, оцінки можливостей і загроз, характерних для СЗГ.

Показники  $G$  і  $P$  визначають шляхом бальних оцінок, з урахуванням впливу таких факторів, як: темп зростання галузі, життєвий цикл продукції, рівень технологічного розвитку підприємства, рівень насичення попиту, динаміка цін, доходу, прибутку й рентабельності; оновлення продукції, витрати на інновації, конкуренція на ринку ресурсів, державне регулювання та ін.

Оцінка  $G$  і  $P$  проводиться за спеціальними шкалами бальних оцінок факторів, які впливають на ці показники.

Так, оцінка змін в прогнозованому зростанні СЗГ ( $G$ ) відбувається за такими факторами:

- темп зростання відповідної галузі;
- динаміка географічного розширення ринку;
- ступінь старіння продукції;
- ступінь оновлення продукції;
- ступінь оновлення технології;
- рівень насиченості попиту;
- державне регулювання;
- інші фактори.

Після оцінки цих факторів розраховується загальна оцінка.

Оцінка передбачуваних змін рентабельності ( $P$ ) відбувається за рахунок оцінки впливу наступних факторів:

- коливання рентабельності;
- коливання обсягу продажу;
- коливання цін;
- циклічність попиту;
- рівень попиту по відношенню до виробничих потужностей;
- географічна концентрація ринку;
- оновлення складу продукції;

- тривалість життєвого циклу товару;
- витрати на НДДКР;
- час розробки нової продукції;
- ступінь конкуренції;
- необхідність післяпродажного обслуговування;
- конкуренція на ринку ресурсів;
- державне регулювання.

Після оцінки цих факторів також розраховується загальна оцінка.

### **3.3. Форми організації та проведення діагностики конкурентного середовища підприємства**

Для діагностики конкурентного середовища підприємства можна застосовувати багато методів. Однак найпоширенішими є такі:

#### ***1) оцінка ємкості ринку:***

*- метод «знизу – вгору»*

$$PP = ЧЦА * N$$

де PP – розмір ринку, тис. шт.;

ЧЦА – чисельність цільової аудиторії, тис. осіб;

N – норма споживання товару за період, шт.

$$PP = ЧЦА * N * Ц_{сер}$$

де PP – розмір ринку, тис. грн.;

ЧЦА – чисельність цільової аудиторії, тис. осіб;

N – норма споживання товару за період, шт.;

Ц<sub>сер</sub> – середня ціна товару, грн.

або

$$PP = ЧЦА * N * V_{сер.уп.}$$

де PP – розмір ринку, тис. л;

ЧЦА – чисельність цільової аудиторії, тис. осіб;

N – норма споживання товару за період, шт.;

V<sub>сер.уп.</sub> – середній обсяг 1 упаковки товару, л



- метод «згори – вниз» ( $PP =$  сума продажів всіх компаній на ринку);

- метод від реальних продажів (використовується тільки для крупних мережевих магазинів, досліджується, яка кількість товару та за якою ціною була продана)

## **2) ABC-аналіз (правило Парето):**

в основі ABC-аналізу лежить принцип Парето: 20/80. Стосовно до ABC-аналізу бази клієнтів правило звучить наступним чином: 20% всіх клієнтів компанії приносять їй 80% доходу. Ще 15% доходу приносять наступні 30% клієнтів. І 50% клієнтів (половина клієнтської бази) приносять всього 5% доходу. Залежно від галузі і типу бізнесу цифри ці можуть трохи коливатися (бувають і крайні випадки, коли у бізнесу всього 1-2 клієнта), але загальна статистика саме така.

## **3) модель М. Портера:**

формування даної моделі передбачає виділення п'яти факторів, які будуть безпосередньо впливати на конкурентоспроможність та ефективність функціонування підприємства. Розглядаються:

1. Конкуренти, які відомі та функціонують в одній галузі.
2. Конкуренти, які можуть запропонувати на ринку товари-субститути (товари-замінники).
3. Конкуренти, які можуть з'явитись на ринку.
4. Постачальники, які можуть бути ексклюзивними та диктувати свої умови підприємству.
5. Споживачі продукції, які можуть диктувати підприємству свої умови, потребуючи покращення якості, модернізації існуючого товару і т. ін.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера дозволяє визначити найкращу відповідність між внутрішнім станом організації і дією сил у її зовнішньому оточенні.

## Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте конкурентне середовище підприємства.
2. Яким чином формується банк моделей та статистичний банк даних?
3. Що відноситься до кількісних показників оцінки конкурентного середовища підприємства?
4. Які фактори конкурентного середовища оцінюються за допомогою експертних методів?
5. Охарактеризуйте поняття «стратегічні зони господарювання» (СЗГ).
6. Які фактори враховуються при виділенні СЗГ?
7. Охарактеризуйте принципи побудови матриці БКГ.
8. Охарактеризуйте критерії оцінки діяльності підприємства з боку зацікавлених груп.
9. За якими принципами обирається стратегія розвитку підприємства в певному конкурентному середовищі?
10. Які методи діагностики конкурентного середовища застосовуються найчастіше?

## Рекомендована література

Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 12. Ст. 64. Дата оновлення: 07.03.2018. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 10.01.2019).

Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 р. N 236/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 36. Ст. 164. Дата оновлення: 03.03.2016. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 10.01.2019).

Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 26. 11. 1993 № 3659-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України* 1993. № 50. ст. 472. Дата оновлення: 02.08.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12> (дата звернення: 10.01.2019).

Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. Ст. 646. Дата оновлення: 18.12.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 10.01.2019).

Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266. Дата оновлення: 05.12.2012. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 10.01.2019).

Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия. Киев: Ника-Центр, 2006. 520 с.

Крипченко Н. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. Київ: АПСВТ, 2014. 109 с.

Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки. Том 3. Галузеві особливості конкурентоспроможності в умовах глобалізації: монографія. За ред. О. В. Захарченка, М. А. Зайця, В. С. Ніценка. Одеса, 2015. 570 с.

Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 456 с. ISBN 978-617-673-479-6

Кузьмін О., Мельник О. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 318 с. ISBN 978-966-346-981-2

Посилкіна О. В., Світлична К. С. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: Вид-во НФаУ, 2014. 333 с.

Сарай Н. І. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 165 с.

Синиця Т. В., Осьмірко І. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. Харків : ХНПУ, 2017. 184 с.

Яцкевич І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Одеса, 2015. 291 с.

## 4. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства

4.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

4.3. Методика діагностики конкурентоспроможності підприємства

### 4.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства

*Конкурентоспроможність підприємства* – це характеристика підприємства, яка є комплексною, відображає переваги даного суб'єкта господарювання перед іншими, які функціонують на одному ринку та можуть бути порівняні за масштабами діяльності, або за певними відносними показниками. Конкурентоспроможність підприємства також може відображати ступінь його успіху або в конкретний момент часу, або в ретроспективі. Крім того, конкурентоспроможність підприємства може бути прогнозованою за деякими параметрами, показниками або характеристиками.

Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства – це його реалізована та потенційна здатність ефективного функціонування на ринку під впливом тих чи інших факторів зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність підприємства має певні особливості, а саме:

1. Конкурентоспроможність не є невід'ємною характеристикою підприємства, тобто не може існувати відокремлено, без взаємозв'язку з зовнішнім середовищем. Ця характеристика підприємства може бути виявлена й оцінена тільки у порівнянні з реальними або потенційними конкурентами.

2. Конкурентоспроможність не можна оцінити як якийсь абсолютний показник, тому що показники конкурентоспроможності є відносними показниками. Це пов'язано з тим, що найчастіше необхідно порівнювати підприємства, які виробляють одну й ту саму продукцію на одному ринку, але відрізняються

масштабами виробництва.

3. Конкурентоспроможність підприємства можна оцінити за рівнем ефективності використання залучених джерел до процесу формування фінансових ресурсів.

4. Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається як сума рівнів конкурентоспроможності різноманітних складових (продукції, конкурентного середовища, контрагентів, конкурентів і т. ін.). також необхідно визначати рівень конкурентоспроможності підприємства у порівнянні із середнім рівнем в галузі всередині країни та в аналогічних галузях в країнах світу.

Конкурентоспроможність підприємства визначається на двох рівнях:

1. За глобалізацією цілей:

- світові лідерство та стандарти;
- національні лідерство та стандарти;
- галузеві лідерство та стандарти;
- пороговий рівень.

Конкурентоспроможність нижче порогового рівня характеризує підприємство як взагалі неконкурентоспроможне.

2. За рівнями конкурентоспроможності підприємства:

- система управління – нейтральний елемент потенціалу (не вдосконалюється ані технологія виробництва, ані система управління підприємством);

- виробництво – нейтральний елемент потенціалу (не вдосконалюються технології);

- виробництво – динамічний елемент потенціалу (вдосконалюються технології, що викликає покращення якості товару);

- управління – динамічний елемент потенціалу (поряд з виробництвом вдосконалюється система управління підприємством, підвищується ефективність організації всіх напрямків діяльності на підприємстві).

Як правило, саме останній рівень (управління) є характерним для підприємств з найвищою конкурентною позицією.

Конкурентна перевага підприємства є економічною категорією, яка характеризує наявність у суб'єкта господарювання певних унікальних здібностей (умов виробництва продукції або функціонування системи управління), які вигідно відрізня-

ють даний суб'єкт в загальному економічному середовищі.

Виділяють дві групи конкурентних переваг:

1. Переваги нижчого порядку. Унікальність переваг є, але може бути легко відтворена конкурентами. Насамперед такими перевагами є певні фактори виробництва або ресурсне забезпечення. Переваги нижчого порядку не гарантують підприємству сталу позицію на ринку.

2. Переваги вищого порядку. Унікальність переваг не може бути відтворена конкурентами принаймні у короткий період часу. Наявність таких переваг є результатом діяльності підприємства та відрізняється значними витратами на їх досягнення. Переваги вищого порядку значно підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства та дозволяють йому займати найвищі конкурентні позиції на ринку на протязі тривалого періоду.

Ключовими аспектами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

1. Виробничий (технологічний аспект, завдяки якому досягається певна якість продукції, вдосконалюється технологія, досягаються певні масштаби виробництва завдяки забезпеченню необхідними та високоякісними видами ресурсів, а також досягаються широка номенклатура та асортимент продукції, що виготовляється).

2. Маркетинговий (характеризує функціонування системи збуту продукції, формування ціни, забезпечення рекламної діяльності, підвищення рівня обслуговування споживачів, проведення досліджень і прогнозування тенденцій на ринку).

3. Фінансовий (можливість досягнення певних фінансових характеристик діяльності підприємства, таких як рентабельність, ліквідність, платоспроможність, доходність, ефективність залучення капіталу, фінансовий стан підприємства).

4. Інноваційний (характеризує рівень витрат на власні науково-дослідні та досвідно-конструкторські роботи (НДДКР), ступінь застосування досягнень науково-технічного прогресу у світі, можливість оновлення продукції та технології, рівень та якість використання сучасних інформаційних технологій).

5. Кадровий та організаційно-культурний (характеризує

кількісний та якісний склад персоналу підприємства, рівень культури персоналу, існування певних цінностей, ефективність системи комунікації).

6. Управлінський (характеризує стиль та методи управління, організацію системи управління персоналом на підприємстві, ефективність функціонування організаційної структури, її гнучкість, адекватність, рівень адаптації).

#### **4.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства**

До узагальнюючих факторів конкурентоспроможності слід віднести наступні:

1) показники ефективності виробництва та конкурентного потенціалу: собівартість продукції, рентабельність продукції, рентабельність підприємства, валовий прибуток, фондовіддача, фондоозброєність, тривалість операційного циклу, коефіцієнти оборотності запасів, готової продукції, дебіторської заборгованості, коефіцієнт спеціалізації підприємства, продуктивність праці, матеріаловіддача, матеріалоємність, трудомісткість, капіталовіддача, капіталомісткість, енергоємність, коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей, коефіцієнт гнучкості, ефективність інформаційних ресурсів, ефективність заходів творчої активності;

2) показники характеризують фінансовий стан підприємства: коефіцієнти автономії та фінансової незалежності, тип фінансової стійкості, показники майнового стану, коефіцієнти платоспроможності, коефіцієнти ліквідності, коефіцієнти оборотності та ділової активності, показники рентабельності;

3) показники, що характеризують ефективність збуту і просування товару: рентабельність продажів, коефіцієнт ефективності реклами, показник стимулювання збуту, рентабельність експорту;

4) показники, які характеризують соціальну ефективність: віковий, професійний та кваліфікаційний склад персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, витрати на покращення умов праці та охорону здоров'я;

5) показники, які характеризують екологічність виробництва: екологічна ефективність, рівень викиду у повітряний басейн, ґрунт, воду шкідливих речовин, вміст шкідливих домішок в продуктах згорання двигунів різних машин, обладнання, агрегатів, комплексів, рівень шуму, вібрації та енергетичного впливу транспортних засобів різного призначення та інших машин і агрегатів;

б) конкурентоспроможність продукції визначається трьома методами:

- диференційний метод (базується на використанні одиничних показників (технічних і економічних) показників);

- комплексний метод (використовуються групові та інтегральні показники);

- змішаний метод (спільне використання одиничних і комплексних показників);

7) імідж підприємства: імідж керівника, імідж персоналу, якість обслуговування, імідж офісу.

### **4.3. Методика діагностики конкурентоспроможності підприємства**

В сучасній практиці проведення діагностики конкурентоспроможності підприємства використовуються безліч методів. Але основними з них (та найрозповсюдженими) є наступні:

#### **1. Графічні методи.**

Насамперед графічним методом оцінки та діагностики конкурентоспроможності підприємства є побудова радару конкурентоспроможності підприємства або «багатокутника конкурентоспроможності». Перевагою такого метода є простота. Недолік – даний метод не дозволяє визначити узагальнене значення рівня конкурентоспроможності підприємства.

#### **2. Матричні (табличні) методи.**

Існують безліч матричних методів. Найрозповсюджені – матриця БКГ, матриця GE / McKinsey, матриця SWOT, матриця конкуренції М. Портера, матриця господарського портфеля, матриці Х. Хінтерхубера (значення виробництва – конкурентоспроможність), матриця Ч. В. Хофера і Д. Шенделя (стадія ево-



люції ринку – конкурентна позиція підприємства), матриця І. Ансофа (можливості товару / ринку) та інші. Найчастіше застосовуються SWOT-аналіз, побудова матриці БКГ та модель М. Портера.

Дані методи дозволяють порівнювати конкурентів на ринку, визначати їх позицію та на основі отриманих даних розробляти ефективні стратегії розвитку.

### 3. Розрахункові методи.

- метод оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства (використання даного методу дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства за критеріями якості та ціни. Конкурентоспроможним буде вважатись такий товар, який має оптимальне співвідношення за даними критеріями);

- метод аналізу порівняльних переваг підприємств-конкурентів (порівнюються можливості підприємства знизити витрати на виробництво у порівнянні із конкурентами. Зіставляються виробничі витрати, обсяги прибутку, його норми, обсяги продажу, ринкові частки);

- метод, заснований на теорії ефективності конкуренції (відбувається порівняння певних показників підприємства та його конкурентів із середньогалузевими показниками. Оцінюється ефективність використання ресурсів та взагалі робота організаційної структури управління);

- інтегральний метод (розрахунок інтегрального показника рівня конкурентоспроможності. Для з'ясування конкурентних позицій підприємства інтегральні показники підприємства порівнюють з тими, що визначені для конкурентів);

- метод самооцінки діяльності (є одним з методів експертних оцінок. Визначаються певні показники діяльності або певні критерії, оцінюються за допомогою експертного методу, який передбачає, що після оцінки експертів за кожним критерієм суму отриманих оцінок множать на значущість критерію. Потім сумують отримані значення та розраховують загальну оцінку діяльності підприємства чи його ефективності. Після чого отримані значення порівнюють з ретроспективними. Таким чином результати самоаналізу допомагають розробити або скорегувати стратегію та тактику розвитку підприємства).

## Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте поняття «конкурентоспроможності підприємства».
2. Які особливості має визначення конкурентоспроможності підприємства?
3. В чому полягає дуалістичний підхід до визначення рівнів конкурентоспроможності продукції?
4. Які рівні конкурентоспроможності продукції виділяють залежно від глобалізації цілей?
5. Які рівні конкурентоспроможності підприємства виділяють в залежності від ролі виробництва та системи управління в потенціалі підприємства?
6. Охарактеризуйте поняття «конкурентна перевага».
7. Які групи конкурентних переваг виділяють і чому?
8. Охарактеризуйте аспекти забезпечення конкурентоспроможності.
9. Охарактеризуйте фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.
10. Які групи методів використовують для діагностики конкурентоспроможності продукції?

## Рекомендована література

Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 12. Ст. 64. Дата оновлення: 07.03.2018. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 10.01.2019).

Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 р. N 236/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 36. Ст. 164. Дата оновлення: 03.03.2016. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 10.01.2019).

Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 26. 11. 1993 № 3659-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України* 1993. № 50. ст. 472. Дата оновлення: 02.08.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12> (дата звернення: 10.01.2019).

Про інвестиційну діяльність: Закон України від

18.09.1991 р. № 1560-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. Ст. 646. Дата оновлення: 18.12.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 10.01.2019).

Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-ІV. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266. Дата оновлення: 05.12.2012. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 10.01.2019).

Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия. Киев: Ника-Центр, 2006. 520 с.

Карпенко Н. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. Київ: АПСВТ, 2014. 109 с.

Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: монография / Л. С. Шевченко, В. И. Торкатюк, Н. А. Кизим, А. Л. Шутенко. Харьков: ИД «ИНЖЕК», 2008. 240 с.

Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки. Том 3. Галузеві особливості конкурентоспроможності в умовах глобалізації: монографія. За ред. О. В. Захарченка, М. А. Зайця, В. С. Ніценка. Одеса, 2015. 570 с.

Кривов'язок І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 456 с. ISBN 978-617-673-479-6

Кузьмін О., Мельник О. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 318 с. ISBN 978-966-346-981-2

Посилкіна О. В., Світлична К. С. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: Вид-во НФаУ, 2014. 333 с.

Сарай Н. І. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 165 с.

Синиця Т. В., Осьмірко І. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. Харків : ХНПУ, 2017. 184 с.

Шевченко Л. С. Конкурентна діагностика юридичної фірми: світова практика та її запровадження в Україні. *Економічна теорія та право*. 2016. № 1 (24). С. 76-86.

Шевченко Л.С. Конкурентное управление: учебное пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Яцкевич І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Одеса, 2015. 291 с.

## 5. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

5.1. Поняття конкурентоспроможності продукції

5.2. Фактори конкурентоспроможності продукції та їх діагностика

5.3. Методи діагностики конкурентоспроможності продукції

### 5.1. Поняття конкурентоспроможності продукції

Рівень конкурентоспроможності підприємства найчастіше залежить саме від рівня конкурентоспроможності його продукції. Необхідною умовою досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства є наявність в структурі його реалізації великої частку конкурентоздатної продукції, крім того, саме ця продукція повинна забезпечувати найбільшу частку доходу і прибутку підприємства.

Конкурентоздатна продукція – це товар або послуга, яка може бути продана із значними прибутковими перевагами в результаті того, що споживачі віддадуть саме їй перевагу порівняно з продуктами конкурентів, які функціонують на ринку.

Диференціація може бути обумовлена ціною, якістю, зручністю, продуктивністю або поєднанням послуг. Особливо, коли компанія виходить на новий ринок, вона повинна мати конкурентоспроможний продукт, який дозволить виділити компанію. Основний продукт може бути таким, як і інші, але розширений продукт повинен бути конкурентоспроможним.

Створення конкурентного продукту потребує великих ресурсних витрат. Потрібно проводити дослідження споживачів, щоб зрозуміти потреби клієнтів і сформувані розуміння споживачів. Компанія повинна розуміти ринок і проводити повне дослідження.

Компанії використовують ряд інструментів для перевірки конкурентоспроможності продукції, щоб отримати частку ринку. Коли є багато конкурентів з великою кількістю нових учасників, багато пропозицій будуть схожими.

Конкурентоспроможна продукція виробляється для продажу на певних ринках. Вони мають високу ціну, завдяки чому вони приносять високий прибуток для зроблених інновацій, а також конкурують з іншими подібними продуктами в інших суміжних галузях. Тому конкурентоспроможна продукція повинна приносити прибуток компанії з високою рентабельністю.

Багато разів конкурентоспроможна продукція існує на етапі впровадження життєвого циклу продукту. Компанії багато вкладають, щоб придумати цей продукт через розуміння споживачів. Але конкуренти незабаром копіюють продукт. Тому продукт втрачає свою конкурентоспроможність. Отже, компаніям необхідно продовжувати використовувати інновації для підтримки високого рівня конкурентоспроможності.

Взагалі *конкурентоспроможність продукції* можна охарактеризувати як здатність продукції протягом певного часу забезпечувати високий рівень продажу та прибутку завдяки унікальним якостям, найкращім технічним та економічним характеристикам. Тобто конкурентоспроможність продукції – це її здатність забезпечувати переваги підприємства, яке її виготовляє, перед конкурентами, які функціонують на тому ж ринку.

Також конкурентоспроможність продукції можна охарактеризувати як ступінь відповідності товару вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками.

Розрізняють параметри і показники конкурентоспроможності (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Параметри та показники конкурентоспроможності продукції

Характеристика параметрів:

1) технічні (характеристики товару з технічного боку):

- параметри призначення – сфера застосування, конструктивні параметри, фізичні параметри, клас продукції і т. ін.;
- ергономічні (характеризують рівень комфорту в процесі експлуатації продукції);
- естетичні (характеризують досконалість продукції з позицій інформаційної виразності, раціональності форми, цілісності композиції, досконалість виробничого виконання);

2) економічні (характеристики товару з позиції рівня витрат на його виробництво, адекватності ціни та інших економічних складових):

- одноразові витрати (витрати на початку виробничого циклу);
- поточні витрати (витрати, які здійснюються в процесі виробництва);

3) нормативні (відповідність продукції прийнятим нормам та стандартам).

**Показники конкурентоспроможності** базуються на параметрах конкурентоспроможності та є сукупністю системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару.

Вибір розрахунку тих чи інших показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта дослідження, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності.

**Види показників якості товару мають наступні характеристики:**

- показники призначення товару (можливість використання з певною метою);
- показники надійності товару (характеризують довговічність товару);
- показники екологічності й безпеки застосування товару (характеризують рівень шкідливості товару для зовнішнього середовища та безпосередньо для користувача);
- показники транспортабельності товару (комфортні габарити для переміщення);
- показники ергономічності товару (відповідність ер-

гономічним вимогам користувача);

- показники технологічності товару (характеризують рівень сучасності товару та його відповідності сучасним технологіям);

- показники естетичності товару (характеризують зовнішній вигляд товару);

- показники стандартизації й уніфікації (характеризують рівень уніфікації товару, його вузлів та складових елементів, а також відповідність прийнятим стандартам);

- патентно-правові показники товару (патентний захист та патентна чистота).

При цьому якісні показники можна розділити на дві категорії параметрів: «тверді» (описують найважливіші функції товару та його характеристики, найчастіше це технічні параметри продукції) та «м'які» (характеризують естетичні властивості, найчастіше це естетичні та ергономічні параметри).



## 5.2. Фактори конкурентоспроможності продукції та їх діагностика

Конкурентоспроможність товару залежить від ряду факторів, які можна об'єднати в такі групи (рис. 5.2):



Рис. 5.2. Фактори конкурентоспроможності продукції

### 5.3. Методи діагностики конкурентоспроможності продукції

Діагностуючи конкурентоспроможність продукції, необхідно визначити доцільні методи для застосування. Виходячи з відповідної методологічної основи слід правильно визначити бази порівняння, щоб отримати об'єктивні результати та розробити стратегію подальшого розвитку підприємства.

Вибір і ефективне застосування методів оцінки споживчих властивостей і показників якості продукції забезпечують одержання всебічної та об'єктивної оцінки її якості.

Окрім вибору методик, бази порівняння та методів оцінки, необхідно також визначити етапи діагностики конкурентоспроможності продукції (див. рис. 5.3):

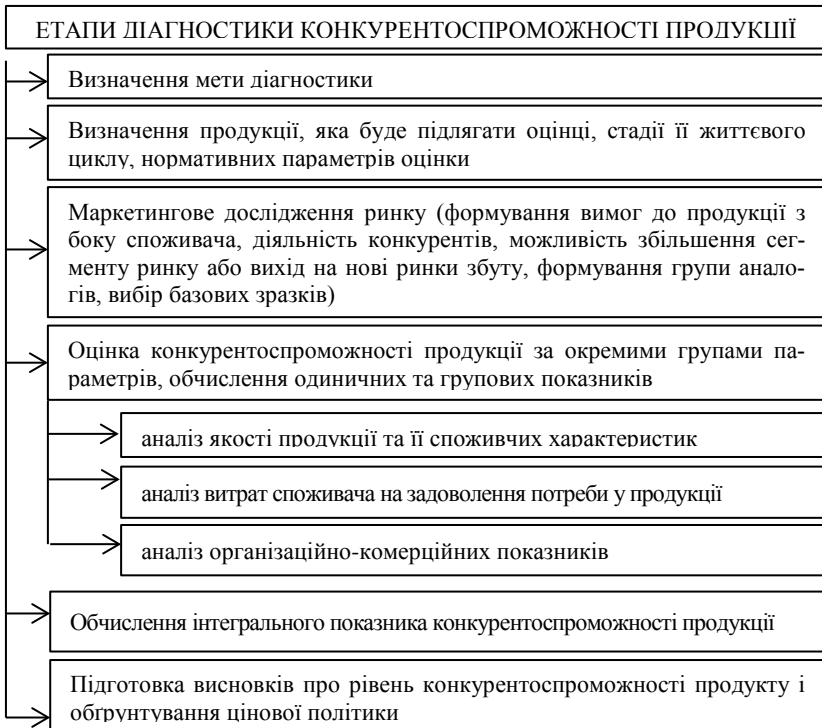


Рис. 5.3. Етапи проведення діагностики конкурентоспроможності продукції



*Рис. 5.4.* Взаємозв'язок та взаємозалежність використання методологій, бази порівняння та методів оцінки конкурентоспроможності

## Запитання для самоконтролю

1. Що таке конкурентоспроможність товару?
2. Які складові конкурентоспроможності товару?
3. Що ви розумієте під параметрами конкурентоспроможності?
4. Що представляють собою технічні, економічні та нормативні параметри?
5. Що таке показники конкурентоспроможності?
6. Як можна згрупувати показники конкурентоспроможності?
7. Що представляють собою показники якості товару та яким чином вони пов'язані з іміджем товару?
8. Як провести діагностику іміджу товару?
9. Що представляє собою рівень новизни товару і як він впливає на його конкурентоспроможність?
10. Що таке інформативність товару і як вона впливає на конкурентоспроможність?
11. Від яких факторів залежить конкурентоспроможність товару?
12. Як провести діагностику виробничих, ринкових та сервісних факторів?
13. Що таке збутові фактори і як їх діагностувати?
14. Які є методи оцінки конкурентоспроможності продукції?
15. Визначте найбільш перспективні шляхи підвищення конкурентоспроможності товару.

## Рекомендована література

Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 12. Ст. 64. Дата оновлення: 07.03.2018. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 10.01.2019).

Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 р. N 236/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 36. Ст. 164. Дата оновлення: 03.03.2016. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 10.01.2019).

Про Антимонопольний комітет України: Закон України

від 26. 11. 1993 р. № 3659-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України* 1993. № 50. ст. 472. Дата оновлення: 02.08.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12> (дата звернення: 10.01.2019).

Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. Ст. 646. Дата оновлення: 18.12.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 10.01.2019).

Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-ІV. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266. Дата оновлення: 05.12.2012. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 10.01.2019).

Бланк І. А. Финансовая стратегия предприятия. Киев: Ника-Центр, 2006. 520 с.

Карпенко Н. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. Київ: АПСВТ, 2014. 109 с.

Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: монография / Л. С. Шевченко, В. И. Торкатюк, Н. А. Кизим, А. Л. Шутенко. Харьков: ИД «ИНЖЕК», 2008. 240 с.

Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки. Том 3. Галузеві особливості конкурентоспроможності в умовах глобалізації: монографія. За ред. О. В. Захарченка, М. А. Зайця, В. С. Ніценка. Одеса, 2015. 570 с.

Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 456 с. ISBN 978-617-673-479-6

Кузьмін О., Мельник О. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 318 с. ISBN 978-966-346-981-2

Посилкіна О. В., Світлична К. С. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: Вид-во НФаУ, 2014. 333 с.

Сарай Н. І. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 165 с.

Синиця Т. В., Осьмірко І. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. Харків: ХНПУ, 2017. 184 с.

Шевченко Л.С. Конкурентное управление: учебное пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Яцкевич І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Одеса, 2015. 291 с.

## 6. ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Характеристика потенціалу підприємства та його структури

6.2. Методи діагностики потенціалу підприємства та оцінка його вартості

### 6.1. Характеристика потенціалу підприємства та його структури

*Потенціал підприємства* можна охарактеризувати як систему, яка забезпечує здатність суб'єкта господарювання формувати конкурентні стратегії та перемагати у конкурентній боротьбі за допомогою ефективної організації використання ресурсів підприємства. Потенціал підприємства є багатофункціональною системою, яка включає в себе такі елементи:

1. Виробничий потенціал характеризується як здатність підприємства до максимального обсягу виробництва продукції, який підприємство може виробити за наявності певного обсягу факторів виробництва, рівні технологічного прогресу та системі організації виробництва. Кожне підприємство з початку свого створення та в процесі функціонування формує та розподіляє різноманітні ресурси, які застосовуються для виробництва продукції. Можна виділити наступні структурні елементи у виробничому потенціалі:

- основні засоби (один з найважливіших елементів, тому що саме вони складають значну частку технічного потенціалу підприємства);

- оборотні засоби (предмети праці, які складають запаси, незавершене виробництво, напівфабрикати власного виготовлення та витрати майбутніх періодів);

- нематеріальні активи (немонетарні активи, які не мають матеріальної форми, але можуть бути ідентифіковані. Ці активи підвищують вартість підприємства та забезпечують, як правило, високу або унікальну якість продукції. Насамперед, до нематеріальних активів відносяться авторські розробки, запатентовані винаходи, програмне забезпечення та ін.).

2. Фінансовий потенціал характеризується як існуюче або майбутнє фінансове положення та фінансові можливості підприємства, завдяки яким суб'єкт господарювання має змогу залучити

необхідні кошти для фінансування своєї діяльності (інвестиційних проєктів). Складовими фінансового потенціалу підприємства є:

- власний капітал підприємства;
- залучений капітал підприємства;
- інвестиційний потенціал підприємства;
- система управління капіталом підприємства.

3. Трудовий потенціал характеризує склад, якість та перспективність персоналу підприємства. Його складовими є:

- технологічний персонал (працівники, зайняті на виробництві продукції);
- управлінський персонал;
- допоміжний персонал (працівники, зайняті в службах, прямо не пов'язаних з виробництвом (бухгалтерія, технічні служби, гаражі і т. ін.);

Також трудовий потенціал можна розглядати з іншого боку, виділяючи такі структурні елементи:

- кадрова складова (характеризує сукупність знань, вмінь та навичок персоналу, а також його пізнавальні здібності та його прагнення до вдосконалення);
- професійна складова (характеризує здатність до підвищення функціонального змісту різноманітних операцій);
- кваліфікаційна складова (характеризує якісний склад персоналу підприємства);
- організаційна складова (характеризує ефективність функціонування персоналу підприємства як єдиної системи).

4. Інфраструктурний потенціал характеризує можливість підприємства досягати збалансованості виробничих підрозділів та допоміжних служб для забезпечення сталого розвитку підприємства та постійного підвищення ефективності його функціонування. Як елемент інфраструктурного потенціалу розглядають також маркетинговий потенціал.

5. Науково-технічний потенціал характеризує можливість підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок впровадження у виробничий процес досягнень науково-технічного прогресу.

6. Інноваційний потенціал. Загалом, інноваційний потенціал можна віднести до науково-технічного потенціалу підприємства, але зараз все частіше його виокремлюють в структурі потенціалу підприємства. Він характеризує ступінь або рівень проведення під-

приємством науково-дослідницьких та досвідно-конструкторських робіт, а також створення принципово нової продукції.

7. Інформаційний потенціал характеризує здатність підприємства використовувати сучасні програмні продукти та інформаційні технології для підвищення якості продукції та її просуванні на ринку.

## 6.2 Методи діагностики потенціалу підприємства та оцінка його вартості

Для діагностики потенціалу підприємства використовують наступні методи (рис. 6.1):

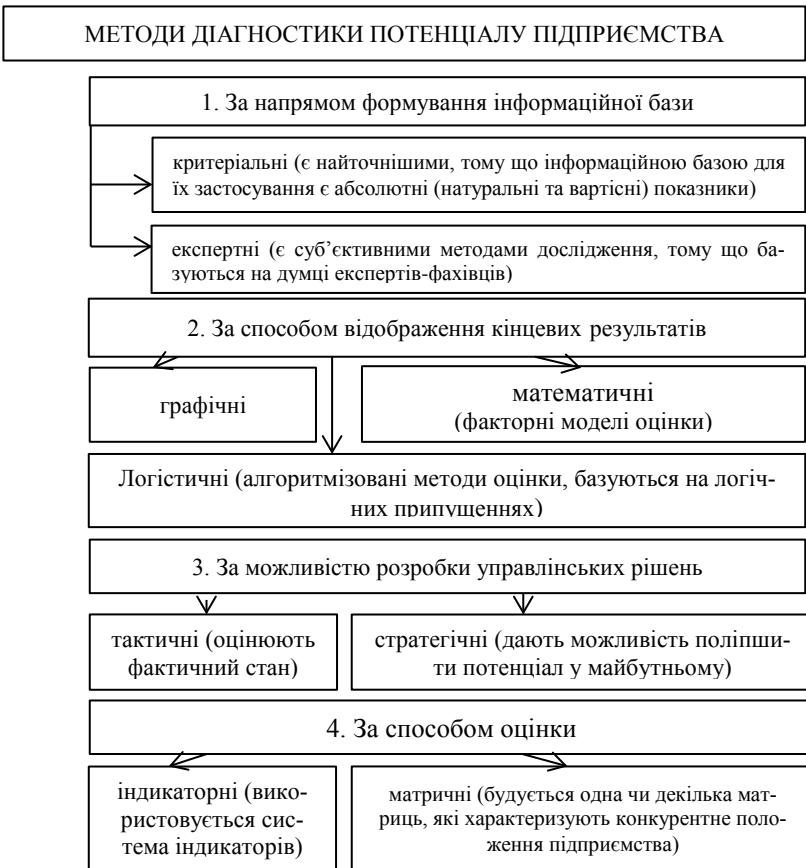


Рис. 6.1. Методи діагностики потенціалу підприємства



Завдяки використанню цих методів діагностики потенціалу можливе проведення **оцінки вартості потенціалу підприємства**. Цей процес є дуже складним, передбачає визначення вартості потенціалу підприємства в цілому та його структурних елементів у грошовому виразі. Перед усім в оцінці вартості потенціалу зацікавлено само підприємство, але найчастіше її проводять кредитори та інвестори задля визначення рівня привабливості та кредитоспроможності підприємства. Також в оцінці вартості потенціалу підприємства можуть бути зацікавлені контрагенти підприємства (його постачальники та страхові агенції) та держава.

Основними **цілями** оцінки вартості потенціалу підприємства є:

- визначення можливості підвищення ефективності поточного управління підприємством;
- розроблення плану розвитку;
- складання та реалізація інвестиційного проекту розвитку підприємства;
- прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- визначення кредитоспроможності підприємства і вартості застави за кредитування;
- доцільність розширення або реструктуризації підприємства;
- визначення вартості підприємства у разі його купівлі-продажу цілком або частинами.

Підходами до оцінки вартості потенціалу підприємства є наступні:

1) витратний підхід (оцінюється рівень витрат на формування та використання одного чи іншого структурного елементу потенціалу підприємства);

2) порівняльний підхід (оціночна вартість потенціалу підприємства та його структурних елементів порівнюється з аналогами (конкурентами), які функціонують на ринку;

3) результативний підхід (оцінюються, як правило, відносні показники, які характеризують ефективність функціонування потенціалу підприємства та його структурних елементів, тобто співвідношення прибутку до витрат на формування та використання).

Оцінка вартості потенціалу підприємства проводиться за **наступними напрямками**:

1. *Оцінка виробничого потенціалу підприємства.* Найчастіше в даному напрямку використовується оцінка вартості майна. Є напрямом, який використовується найчастіше в процесі оцінки потенціалу підприємства. Оцінка вартості майна може бути ретроспективною, поточною та перспективною. Оцінку може проводити само підприємство або залучати до такої оцінки професійних оцінювачів.

Згідно Закону України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» проведення оцінки майна є обов'язковим у таких випадках:

- створення підприємств (господарських товариств) на базі державного майна або майна, що є у комунальній власності;

- реорганізації, банкрутства, ліквідації державних, комунальних підприємств та підприємств (господарських товариств) з державною часткою майна (часткою комунального майна);

- виділення або визначення частки майна у спільному майні, в якому є державна частка (частка комунального майна);

- визначення вартості внесків учасників та засновників господарського товариства, якщо до зазначеного товариства вноситься майно господарських товариств з державною часткою (часткою комунального майна), а також у разі виходу (виключення) учасника або засновника із складу такого товариства;

- приватизації та іншого відчуження у випадках, встановлених законом, оренди, обміну, страхування державного майна, майна, що є у комунальній власності, а також повернення цього майна на підставі рішення суду;

- переоцінки основних фондів для цілей бухгалтерського обліку;

- оподаткування майна згідно з законом, крім випадків визначення розміру податку при спадкуванні власності, вартість якої оподатковується за нульовою ставкою;

- визначення збитків або розміру відшкодування у випадках, встановлених законом;

- в інших випадках за рішенням суду або у зв'язку з необхідністю захисту суспільних інтересів.

Оцінка виробничого потенціалу включає:

- 1) оцінку руху основних засобів (розрахунок коефіцієнтів вибуття, відновлення та приросту основних засобів);

- 2) оцінка поточного стану основних засобів (розрахунок

коефіцієнтів зносу, гідності, використання виробничих потужностей, матеріаловіддачі, змінності, завантаження устаткування, інтенсивного навантаження, інтегрального навантаження);

3) оцінка ефективності використання основних засобів (розрахунок коефіцієнтів фондівіддачі, фондоємності, фондоозброєності, рентабельності основних засобів).

2. *Оцінка фінансового потенціалу підприємства.* За даним напрямком проводиться експрес-діагностика підприємства, в ході якої оцінюються:

- рівень фінансової незалежності та фінансової стійкості;
- рівень ліквідності та платоспроможності підприємства;
- рівень ділової активності;
- рівень рентабельності.

3. *Оцінка трудового потенціалу підприємства.* Дана оцінка проводиться за кількісними та якісними показниками.

До кількісних показників відносять: професійно-кваліфікаційний склад кадрів; статевовіковий склад; чисельність працівників; середній вік працівників; рівень ротації (руху) кадрів; стаж роботи на підприємстві в цілому й на певній посаді; укомплектованість підприємства кадрами і т. ін.

До якісних показників відносять: індивідуальні показники (індивідуальні професійні характеристики, індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника), а також групові показники за соціально-психологічними та організаційними параметрами (соціально-психологічний клімат, групова згуртованість, організаційна культура та цінності підприємства).

4. *Оцінка маркетингового потенціалу.* Маркетинговий потенціал є складовою частиною інфраструктурного потенціалу, який оцінити дуже важко, тому що він характеризує ефективність виробничих структур (а вони можуть бути оцінені в рамках оцінки виробничого потенціалу) та допоміжних структур. Найбільш тісно пов'язаними з виробництвом структурами є служба збуту та фінансовий відділ. Ефективність функціонування останнього оцінюється в рамках оцінки фінансового потенціалу підприємства. Ефективність служби збуту можна оцінити за допомогою процедури оцінки маркетингового потенціалу, яка здійснюється за наступними напрямками:

- аналіз галузевої структури та специфіки діяльності;
- аналіз ринкового середовища та ступеню його впливу

на підприємство;

- розрахунок показників, які оцінюють рівень конкурентоспроможності підприємства ті його продукції;
- оцінка адекватності цінової політики та її гнучкості;
- оцінка структури ринкової пропозиції (темپ росту ринку, його обсяг, рівень насиченості, еластичність), ринкового попиту (частка ринку, рівень конкурентної боротьби), ступінь впливу експорту та імпорту;
- оцінка впливу маркетингового потенціалу підприємства на ринкове середовище;
- оцінка ефективності використання реклами;
- оцінка кількісних та якісних характеристик, а також структурних особливостей маркетингового потенціалу підприємства;
- оцінка раціональності використання каналів збуту продукції;
- оцінка кон'юнктури ринку та тенденцій щодо його розвитку;
- оцінка рівня рентабельності системи збуту.

#### 5. *Оцінка науково-технічного потенціалу підприємства.*

Оцінка даного структурного елемента потенціалу підприємства проводиться за наступними напрямками:

- частка витрат на науково-технічні розробки у виробничій та повній собівартості продукції;
- рівень інтенсивності використання науково-технічних розробок;
- частка персоналу підприємства, яка займається науково-технічними розробками та дослідженнями у загальній чисельності персоналу;
- витрати на залучення сторонніх працівників до виконання деяких науково-технічних робіт.

6. *Оцінка інноваційного потенціалу підприємства.* Оцінка даного структурного елемента потенціалу підприємства проводиться за наступними напрямками:

- оцінка ступеня інноваційної активності в цілому підприємства та його окремих структурних підрозділів;
- оцінка інноваційної спрямованості підприємства;
- оцінка ступеня використання власних інноваційних можливостей підприємства;
- оцінка ступеня відповідності інноваційного розвитку

організаційній структурі підприємства.

7. *Оцінка інформаційного потенціалу* включає в себе наступні дії:

- рівень розвиненості інформаційної системи;
- частка витрат та сучасне інформаційне та програмне забезпечення в структурі загальних витрат підприємства;
- оцінка ступеню підвищення ціни продукції за рахунок застосування новітніх інформаційних технологій;
- оцінка ефективності використання складових інформаційного потенціалу;
- розрахунок інтегральних показників використання інформаційного потенціалу підприємства.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Дайте визначення потенціалу підприємства.
2. Охарактеризуйте структуру потенціалу підприємства.
3. Які методи діагностики потенціалу підприємства застосовуються найчастіше?
4. В чому полягає різниця між критеріальними та експертними методами? Які з них застосовувати доцільніше та чому?
5. Які Ви знаєте матричні методи діагностики потенціалу підприємства? В яких випадках вони не можуть бути застосовані?
6. Що представляє собою оцінка вартості потенціалу підприємства?
7. Охарактеризуйте основні цілі оцінки вартості потенціалу підприємства.
8. Які існують підходи до оцінки вартості потенціалу підприємства?
9. За якими напрямками здійснюється оцінка вартості потенціалу підприємства?
10. Який із структурних елементів потенціалу підприємства оцінити найважче і чому?

### **Рекомендована література**

Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні: Закон України від 02.07.2001 р. № 2658-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 47.

Ст. 251. Дата оновлення: 16.01.2016. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2658-14> (дата звернення: 10.01.2019).

Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. Ст. 646. Дата оновлення: 18.12.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 10.01.2019).

Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-ІV. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266. Дата оновлення: 05.12.2012. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 10.01.2019).

Грицуленко С. І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2014. 99 с.

Карпенко Н. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. Київ: АПСВТ, 2014. 109 с.

Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 456 с. ISBN 978-617-673-479-6

Кузьмін О., Мельник О. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 318 с. ISBN 978-966-346-981-2

Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка, 2015. 214 с.

Посилкіна О. В., Світлична К. С. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: Вид-во НФаУ, 2014. 333 с.

Сарай Н. І. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 165 с.

Синиця Т. В., Осьмірко І. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. Харків: ХНПУ, 2017. 184 с.

Цибульська Е. І. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Харків: Вид-во НУА, 2011. 384 с.

Яцкевич І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Одеса, 2015. 291 с.

## 7. УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА

- 7.1. Сутність управлінської діагностики підприємства
- 7.2. Оцінка організаційної структури як основної складової системи управління підприємством
- 7.3. Діагностика якості управління

### 7.1. Сутність управлінської діагностики підприємства

*Управлінська діагностика* – дуже складне поняття, тому що існує багато підходів до її визначення. В цілому можна зазначити, що управлінська діагностика – це процес оцінки ефективності функціонування системи управління на підприємстві. Однак це завжди аналітична діяльність, результати якої дозволяють знайти найбільш ефективні управлінські рішення.

Управлінська діагностика повинна виконувати такі *завдання*:

- 1) проводити оцінку організаційної структури управління;
  - 2) проводити оцінку ефективності виконання функцій менеджменту;
  - 3) визначати ключові проблеми, які гальмують розвиток підприємства та заважають йому в конкурентній боротьбі;
  - 4) застосовувати експертні, розрахункові (коефіцієнтні та індикаторні) методи, а також метод ранжування задля оцінки якості системи управління підприємством та її ефективності та адекватності (гнучкості);
  - 5) визначати найбільш перспективні методи вдосконалення системи менеджменту всіх рівнів на підприємстві;
  - 6) здійснювати комплексний аналіз процесу формування та використання внутрішніх ресурсів підприємства, його перспектив та можливостей;
  - 7) визначати ступінь впливу зовнішньої та внутрішньої системи на ефективність системи управління на підприємстві;
  - 8) проводити оцінку системи якості управління персоналом.
- Можна визначити *види* управлінської діагностики підприємства:

- системна (проведення аналізу управлінської діяльності як певної системи, включаючи всі рівні управління підприємством);
- процесна (проведення аналізу ефективності існуючої системи менеджменту на підприємстві, а також її вплив на роз-

мір прибутку та отримання певної конкурентної позиції);

- функціональна (проведення аналіз підсистем системи управління та підрозділів підприємства за функціональним призначенням);

- ситуаційна (проведення аналізу впливу зовнішнього середовища на існуючу систему управління);

- внутрішня (найчастіше це проведення аналізу ефективності використання інформаційних систем та технологій в управлінні підприємством).

Для проведення якісної діагностики системи управління необхідно застосовувати наступні **методи отримання інформації**:

- дослідження даних звітності підприємства (статистичної, нормативної, фінансової);

- дослідження даних внутрішніх звітів щодо функціонування підрозділів підприємства;

- дослідження аудиторських звітів;

- самодіагностика;

- діагностичні спостереження (проведення контролю за діяльністю підприємства із застосуванням таких методів контролю, як обстеження, нагляд, ревізія, аналіз);

- діагностична співбесіда (проведення інтерв'ю із керівниками підрозділів, фахівцями підприємства, експертами);

- групова робота (проведення «мозкових штурмів», семінарів, конференцій і т. ін.).

Управлінська діагностика ґрунтується на *визначенні рівня централізації та рівнів децентралізації організаційної структури*.

На загальний рівень централізації (децентралізації) системи управління підприємством мають вплив наступні *ключові фактори зовнішнього середовища*:

- 1) сучасний та перспективний стан розвитку зовнішнього середовища підприємства;

- 2) політична стабільність та стабільність законодавства в країні;

- 3) інтенсивність науково-технічного прогресу та ступень застосування інноваційних технологій;

- 4) інтенсивність взаємозв'язків із структурними елементами зовнішнього середовища прямої дії та їх ефективність;

- 5) рівень та інтенсивність конкуренції на ринку;

- 6) рівень попиту та його перспективні значення;



7) відношення споживачів продукції підприємства до появи аналогів або субститутів на ринку.

Також на рівень централізації (децентралізації) системи управління мають суттєвий вплив *фактори внутрішнього середовища*. До них можна віднести наступні:

1) адекватність внутрішнього середовища перспективам розвитку підприємства;

2) організаційно-правова форма господарювання;

3) відповідність кваліфікації та якості персоналу можливості досягнення загальних стратегічних цілей розвитку підприємства;

4) рівень інформаційного забезпечення системи управління та вміння даної системи застосовувати сучасні інформаційні технології;

5) масштаби діяльності підприємства;

6) складність виробництва;

7) наявність та ступень ризику при веденні фінансово-господарської діяльності на ринку.

**Критеріями оцінки** системи управління є:

- швидкість прийняття управлінських рішень;

- якість управлінських рішень та ефективність їх реалізації;

- здатність швидкої передачі управлінських рішень за управлінською вертикаллю та між горизонтальними рівнями;

- ефективність функціонування організаційної системи;

- ефективність системи моніторингу та оцінки процесу функціонування підприємства;

- здатність структурних елементів внутрішнього середовища взаємодіяти із зовнішнім середовищем задля отримання максимального позитивного ефекту від діяльності підприємства;

**Методами оцінки** ефективності системи управління підприємства є:

- рейтинговий метод;

- метод експертних оцінок;

- метод порівняння;

- факторний аналіз;

- матричний метод;

- метод угруповання;

- коефіцієнтний метод.

Завдяки використанню цих методів досягаються насту-

пні результати:

- 1) виявити слабкі та сильні сторони підприємства;
- 2) визначити зайві витрати на всіх рівнях функціонування підприємства;
- 3) підвисити загальний рівень ефективності функціонування не тільки системи управління, але й виробничої та фінансової системи.

Таким чином, управлінську діагностику можна визначити як важливий структурний елемент економічної діагностики підприємства, процес комплексного дослідження внутрішніх, зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства та визначення його можливостей у перспективі.

## 7.2. Оцінка організаційної структури як основної складової системи управління підприємством

В сучасній економіці існують декілька видів організаційної структури підприємства. Наведемо види (типи) організаційних структур у вигляді схеми (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Типи організаційної структури управління підприємством

Найчастіше від вибору типу організаційної структури управління буде залежати ефективність діяльності підприємства, тому саме оцінка організаційної структури є найважливішою в управлінській діагностиці.

На організаційну структуру управління мають вплив ба-

гато факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, тому вона може змінюватися у часі, а ступень її гнучкості буде характеризувати здатність системи управління своєчасно реагувати на зміни макро- та мікрооточення. Таким чином, постійна діагностика організаційної структури є одним з головних завдань та напрямків управлінської діагностики.

***Методами оцінки організаційної структури є:***

1. Структуризація цілей та завдань (полягає у вивченні можливості структурувати діяльність підприємства за видами та напрямками, а також сформувати групи управлінських робіт задля досягнення певних результатів виробничої або господарської діяльності).

2. Організаційне моделювання (передбачає моделювання найефективнішої організаційної структури індивідуально для кожного підприємства. В такій моделі визначається оптимальна кількість управлінських працівників, періодичність їх впливу на підлеглих, склад інформації, яку підрозділи повинні надавати управлінській структурі, технічні засоби управління та контролю, а також параметричні залежності суб'єкта та об'єкта управління. Далі завдяки такій моделі імітуються різні управлінські ситуації та вирішується, чи може запропонована модель вирішити те чи інше господарське завдання. Таким чином прогнозується поведінка організаційної структури управління в різноманітних економічних ситуаціях).

3. Експертний метод (є значно поширеним, але характеризується недостатньою точністю, тому що ґрунтується на суб'єктивній оцінці організаційної структури. При застосуванні даного методу проводять порівняння нормативних (планових) значень результатів діяльності підприємства з фактично отриманими, а потім визначають фактори позитивного та негативного впливу. Результати експертної оцінки функціонування організаційної структури дозволяють приймати управлінські рішення, спрямовані на підвищення існуючої організаційної структури управління підприємством).

4. Метод аналогій (існуюча організаційна структура порівнюється з організаційними структурами тих підприємств, які функціонують в тій же самій галузі, є конкурентами підприємства, але мають більш високі показники результативності).

5. Метод структурних еволюційних порівнянь (є дуже складним, тому що передбачає оцінку змін в організаційній структурі в порівнянні з отриманими результатами діяльності в динаміці, почи-

наючи з моменту створення підприємства. Крім того, вимагає застосування всіх перелічених методів оцінки організаційної структури).

### 7.3. Діагностика якості управління

Якість управління залежить від того, які функції, в якому обсязі та за який період часу виконує система управління підприємством. В загальному вигляді функції управління можна представити у вигляді наступної схеми (рис. 7.2).

Безумовно, існує багато підходів з визначення якості управління: розраховуються значення функцій (наприклад, функція параметрів моделі ефективності організаційних структур), кількісні показники якості, а також різноманітні інтегральні показники. Найчастіше такі розрахунки потребують певного математичного апарату. Тому пропонується оцінювати якість за допомогою наступних показників, згідно виділених раніше структурних блоків функцій:

1) якість виробничої структури управління можна оцінювати за наступними показниками:

- коефіцієнт ритмічності виробництва (відношення кількості днів роботи до кількості днів в періоді (декада, місяць, квартал, півріччя, рік);

- коефіцієнт рівномірності виконання виробничої програми (відношення фактичного випуску продукції до запланованого);

- виробіток або продуктивність праці (відношення обсягу виробництва до загальних витрат праці або до середньооблікової чисельності персоналу);

- трудомісткість (відношення витрат робочого часу до обсягу продукції);

- рентабельність продукції (відношення валового прибутку до собівартості);

2) якість функціональної структури управління можна визначити, використовуючи наступні показники:

- рівень (питома вага) витрат на рекламу та маркетингові дослідження в загальній структурі витрат підприємства;

- рентабельність збуту (відношення операційного прибутку до витрат на збут);

- рентабельність функціональної структури (відношення операційного прибутку до витрат на операційну діяльність);



Рис. 7.2. Функції управління за структурними елементами

3) якість адміністративної структури доцільно оцінювати за наступними показниками:

- рентабельність управлінського персоналу (відношення прибутку до оподаткування до адміністративних витрат);

- продуктивність праці управлінського персоналу (відношення обсягу від реалізації до чисельності управлінського персоналу);

- коефіцієнт ефективності витрат на управління (1 – (витрати на управлінський персонал / загальні витрати підприємства));

- коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління (1 – (витрати на оплату праці управлінського персоналу / загальні витрати підприємства)).

### **Запитання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте поняття «управлінська діагностика».
2. В чому полягає мета та завдання управлінської діагностики?
3. Які види управлінської діагностики існують та які з них застосовуються найчастіше?
4. Які методи отримання інформації використовувати доцільніше?
5. Які фактори зовнішнього та внутрішнього середовища впливають на загальний рівень централізації (децентралізації) системи управління?
6. Які критерії оцінки застосовують в процесі діагностики системи управління?
7. Охарактеризуйте методи оцінки ефективності системи управління підприємством.
8. Охарактеризуйте типи організаційної структури управління підприємством.
9. Охарактеризуйте методи оцінки організаційної структури підприємства.
10. Які загальні функції виконує система управління на підприємстві?
11. Які існують підходи з визначення якості управління?
12. Якими показниками оцінюється ефективність виробництва?

бничої структури управління?

13. Якими показниками оцінюється функціональна структура управління?

14. Якими показниками оцінюється ефективність адміністративна структури управління?

15. Які результати управлінської діагностики необхідно отримати в результаті її проведення?

### Рекомендована література

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Управлінський консалтинг: підручник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2015. 336 с.

Букрєєва Д. С. Контролінг – механізм ефективного управління підприємством: монографія. Дніпро: НГУ, 2017. 178 с.

Карпенко Н. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. Київ: АПСВТ, 2014. 109 с.

Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 456 с. ISBN 978-617-673-479-6

Кузьмін О., Мельник О. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 318 с. ISBN 978-966-346-981-2

Посилкіна О. В., Світлична К. С. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: Вид-во НФаУ, 2014. 333 с.

Сарай Н. І. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 165 с.

Смігунова О. В. Основи управлінського консультування: курс лекцій. Харків: «Міськдрук», 2011. 73 с.

Соколенко В. А., Лінькова О. Ю. Основи управлінського консультування: навч.-метод. посіб. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 216 с.

Синиця Т. В., Осьмірко І. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. Харків: ХНПУ, 2017. 184 с.

Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2008. 240 с.

Яцкевич І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Оде-

са, 2015. 291 с.

## 8 ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА

8.1. Мета та завдання фінансової діагностики на підприємстві

8.2. Оцінка майнового стану підприємства

8.3. Оцінка фінансової незалежності та фінансової стійкості підприємства

8.4. Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства

8.5. Оцінка ділової активності підприємства

8.6. Оцінка ефективності діяльності підприємства

### 8.1. Мета та завдання фінансової діагностики на підприємстві

Фінансова діагностика на підприємстві є дуже важливою складовою економічної діагностики, тому що саме цей вид аналізу ефективності функціонування підприємства дає змогу керівництву зрозуміти, чи можливі розвиток та активізація діяльності суб'єкта господарювання в майбутньому. Фінансова діагностика має на меті оцінку фінансового стану підприємства за допомогою дослідження ступеню оптимальності структури його фінансових ресурсів та джерел їх формування, а також ефективності їх використання.

Фінансова діагностика проводиться на основі фінансової звітності підприємства, а також, в деяких випадках, на основі статистичної звітності та внутрішньої звітності підприємства.

**Фінансова діагностика** – це процес дослідження фінансового стану підприємства шляхом аналізу показників його фінансово-господарської діяльності задля визначення напрямків подальшого розвитку суб'єкту господарювання.

**Етапами проведення фінансової діагностики** є наступні:

- 1) визначення мети та завдань;
- 2) формування системи показників для проведення фінансової діагностики;
- 3) визначення критеріїв оцінки показників;
- 4) формування інформаційної бази: фінансової, статистичної, внутрішньої;



5) проведення оцінки фінансового та майнового стану підприємства;

6) формування звіту щодо фінансового стану;

7) визначення перспектив розвитку підприємства за результатами оцінки його фінансового та майнового потенціалу.

**Принципи** проведення фінансової діагностики:

- періодичність;

- своєчасність;

- системність;

- комплексність;

- об'єктивність;

- науковість.

**Види** фінансової діагностики:

1. Експрес-діагностика (визначення основних параметрів, які характеризують фінансовий стан підприємства. В процесі проведення експрес-діагностики розраховують основні показники майнового стану, фінансової незалежності, ліквідності, ділової активності та рентабельності. Результати розрахунків дозволяють зробити висновок про фінансовий стан об'єкта дослідження).

2. Комплексна діагностика (в цілому повторює напрямки експрес-діагностики, але аналіз проводиться із застосуванням значно більшої кількості показників та більш поглиблено. Результати комплексної діагностики дозволяють більш чітко визначити проблеми, які заважають інтенсивному розвитку підприємства).

## **8.2. Оцінка майнового стану підприємства**

В процесі проведення фінансової діагностики однією з найважливіших моментів є оцінка майнового стану підприємства, яка може бути проведена двома способами:

1) складання порівняльно-аналітичного балансу;

2) розрахунок показників майнового стану.

Таблиця порівняльно-аналітичного балансу виглядає наступним чином:

Таблиця 8.1 Порівняльно-аналітичний баланс підприємства

Показник	Абсолютні значення, тис. грн.		Питома вага, %		Відхилення		Темпи зростання, % (3/2*100)
	на початок	на кінець	на початок	на кінець	абс., тис. грн. (3-2)	пит. вага, % (5-4)	
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>АКТИВ</b>							
Необоротні активи							
...							
Оборотні активи							
...							
Всього							
<b>ПАСИВ</b>							
Власний капітал							
...							
Позиковий капітал							
...							
Всього							

В якості показників майнового стану використовуються наступні:

- сума господарських коштів, які знаходяться у розпорядженні підприємства;
- співвідношення вартості необоротних та оборотних активів;
- коефіцієнт зносу основних засобів (знос / первісна вартість основних засобів);
- коефіцієнт придатності основних засобів (залишкова вартість – первісна вартість основних засобів);
- фондвіддача (вартість товарної продукції / вартість основних засобів);
- фондоємність (коефіцієнт, зворотній фондвіддачі);
- фондоозброєність (вартість основних засобів / середньооблікова чисельність персоналу);

- частка основних засобів в активах підприємства;
- коефіцієнт оновлення основних засобів (вартість основних засобів, введених в експлуатацію / вартість всіх основних засобів на кінець періоду);
- коефіцієнт вибуття основних засобів (вартість основних засобів, виведених з експлуатації / вартість основних засобів на початок періоду);
- коефіцієнт приросту основних засобів (вартість основних засобів на кінець періоду / вартість основних засобів на початок періоду);
- коефіцієнт інтенсивності оновлення основних засобів (вартість основних засобів, виведених з експлуатації / вартість основних засобів, введених в експлуатацію).

### **8.3. Оцінка фінансової незалежності та фінансової стійкості підприємства**

Оцінка фінансової незалежності відбувається шляхом розрахунку та аналізу динаміки наступних показників:

- коефіцієнт автономії (вартість власного капіталу / вартість капіталу підприємства);
- коефіцієнт фінансового ризику (вартість позикового капіталу / вартість капіталу підприємства);
- коефіцієнт фінансового левериджу (відношення позикового капіталу підприємства до його власного капіталу);
- власні оборотні кошти (вартість власного капіталу – вартість необоротних активів);
- робочий капітал (вартість власного капіталу + довгостроковий позиковий капітал – вартість необоротних активів або оборотні активи – поточні зобов'язання);
- коефіцієнт мультиплікації власного капіталу (власні оборотні кошти / вартість власного капіталу);
- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (власні оборотні кошти / вартість оборотних активів підприємства).

Фінансова стійкість підприємства найчастіше визначається за типом фінансової стійкості підприємства.

Тип фінансової стійкості підприємства визначається за

допомогою моделі, яка включає в себе три фактори. Всі ці фактори відображають можливість підприємства формувати свої запаси (предмети праці, за допомогою яких підприємство виробляє продукцію) за рахунок власних та позикових коштів.

- перший фактор – наявність власних оборотних коштів;
- другий фактор – наявність власних оборотних коштів та довгострокових джерел фінансування запасів;
- третій фактор – загальна величина джерел формування запасів.

Для визначення типу фінансової стійкості із вартості кожного переліченого фактору віднімають вартість запасів. Якщо значення позитивне – в моделі фактору присвоюється значення «1», якщо від'ємне – то «0». Таким чином можна скласти чотири типи моделі та визначити такі типи фінансової стійкості:

1. М (1; 1; 1) – абсолютна фінансова стійкість.
2. М (0; 1; 1) – нормальна фінансова стійкість.
3. М (0; 0; 1) – недостатня фінансова стійкість.
4. М (0; 0; 0) – кризовий фінансовий стан.

Таким чином, досліджуючи динаміку показників фінансової незалежності та типу фінансової стійкості, можна визначити, який вид джерел фінансування фінансових ресурсів є переважаючим на підприємстві. Крім того, результати фінансової діагностики за критерієм фінансової незалежності та типу фінансової стійкості дає можливість керівництву підприємства приймати управлінські рішення щодо оптимізації структури капіталу.

#### **8.4. Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства**

Діагностика ліквідності підприємства проводиться за двома напрямками:

- діагностика ліквідності балансу;
- діагностика ліквідності підприємства.

Задля діагностики ліквідності балансу, яка проводиться за формою 1 фінансової звітності «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», активи та пасиви розподіляються на чотири групи. Активи розподіляються за ступенем ліквідності, а пасиви – за ступенем терміновості погашення.

Таблиця 8.2. Групування активів та пасивів задля діагностики ліквідності балансу

Групи активів	Склад активів	Групи пасивів	Склад пасивів
A1	Абсолютно ліквідні активи (грошові кошти та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції)	П1	Найбільш термінові пасиви (кредиторська заборгованість за продукцію та заборгованість за поточними короткостроковими кредитами)
A2	Активи, які можуть бути швидко реалізовані (дебіторська заборгованість)	П2	Поточні пасиви без урахування вартості пасивів, які віднесені до групи П1
A3	Активи, які можна реалізувати повільно (оборотні активи, які не увійшли в групи А1 та А2, а також основні засоби)	П3	Довгострокові зобов'язання (довгострокові кредити банків, інші довгострокові зобов'язання)
A4	Активи, які важко реалізувати (вартість всіх інших активів)	П4	Постійні пасиви (власний капітал підприємства)

Для діагностики визначається вартість цих груп активів та пасивів, а потім складається система нерівностей, яка буде характеризувати ліквідність балансу. Баланс із абсолютною ліквідністю повинен мати наступну систему нерівностей:

$$A1 > П1;$$

$$A2 > П2;$$

$$A3 > П3;$$

$$A4 < П4;$$

Ліквідність підприємства оцінюється за наступними показниками:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності ((грошові кошти та їх еквіваленти + поточні інвестиції) / поточні зобов'язання),

нормативне значення  $0,25 < \text{Кабс.л.} < 0,5$ ;

- коефіцієнт швидкої ліквідності ((оборотні активи – за-

паси) / поточні зобов'язання);

нормативне значення  $0,5 < K_{ш.л.} < 1,5$ ;

- коефіцієнт покриття (оборотні активи / поточні зобов'язання).

нормативне значення  $1,5 < K_{п} < 2,5$ .

Необхідно отримати значення показників ліквідності підприємства порівняти з нормативними значеннями, а потім проаналізувати їх динаміку.

Платоспроможність підприємства є складовою частиною його ліквідності. Оцінюється за наступними показниками, які враховують фактичні та потенційні джерела надходжень, а також співвідношення платежів і надходжень підприємства:

- коефіцієнт поточної платоспроможності (грошові кошти + поточні фінансові інвестиції – поточні зобов'язання);

нормативне значення  $> 0$ ;

- коефіцієнт захисного інтервалу ((оборотні активи – запаси) / середньоденні операційні витрати);

- коефіцієнт грошової платоспроможності (характеризує миттєву здатність розрахуватись за рахунками до сплати);

нормативне значення  $> 1$ ;

- коефіцієнт розрахункової платоспроможності (характеризує перспективний потік грошових коштів);

нормативне значення  $> 2$ ;

- коефіцієнт ліквідної платоспроможності (оборотні кошти / допустимі джерела їх формування);

нормативне значення  $> 1$ , причому якщо значення цього показника  $< 1$ , то підприємство знаходиться в глибокій кризі платоспроможності;

- співвідношення грошових коштів, які надійшли до операційних витрат;

- співвідношення суми надходжень від операцій до відсотків за кредитами;

- співвідношення фінансового результату до оподаткування до постійних витрат.

Оцінку платоспроможності проводити доволі важко, тому що більшість даних є даними внутрішнього бухгалтерського обліку. Ці показники оцінюються в динаміці та повинні постійно зростати.

## 8.5. Оцінка ділової активності підприємства

Оцінка ділової активності проводиться шляхом розрахунку та аналізу динаміки коефіцієнтів оборотності та тривалості періоду обороту. До показників ділової активності відносяться наступні:

Таблиця 8.3. Показники ділової активності підприємства

Коефіцієнт / показник	Формула розрахунку
Коефіцієнт оборотності запасів (КОз)	Чистий дохід від реалізації / Вартість запасів
Коефіцієнт оборотності основних засобів (КОоз)	Чистий дохід від реалізації / Вартість основних фондів
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (КОдз)	Чистий дохід від реалізації / Вартість дебіторської заборгованості за продукцію
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (КОкз)	Собівартість продукції / Вартість кредиторської заборгованості
Коефіцієнт оборотності капіталу (КОк)	Чистий дохід від реалізації / Вартість капіталу
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (КОВк)	Чистий дохід від реалізації / Вартість власного капіталу
Тривалість обороту запасів (ТОз)	$360 / КОз$
Тривалість обороту основних засобів (ТООз)	$360 / КОоз$
Тривалість обороту дебіторської заборгованості (ТОдз)	$360 / КОдз$
Тривалість обороту кредиторської заборгованості (ТОкз)	$360 / КОкз$
Тривалість обороту капіталу (ТОк)	$360 / КОк$
Тривалість обороту власного капіталу (ТОВк)	$360 / КОВк$
Тривалість операційного циклу (Тоц)	$ТОз + ТОдз$
Тривалість фінансового циклу (Тфц)	$Тоц - ТОкз$

Слід зазначити, що коефіцієнти оборотності повинні мати позитивну динаміку, а тривалість обороту – негативну. Саме тоді ділову активність можна оцінити як нормальну та зростаючу.

### 8.6. Оцінка ефективності діяльності підприємства

Оцінку ефективності діяльності підприємства взагалі необхідно проводити за коефіцієнтами рентабельності. Однак найчастіше спочатку проводять оцінку економічного ефекту від діяльності підприємства, тобто оцінюють динаміку його фінансових результатів. Дана оцінка проводиться за формою 2 фінансової звітності «Звіт про фінансові результати» та за допомогою складання наступної таблиці:

Таблиця 8.4. Оцінка динаміки фінансових результатів діяльності підприємства

Показник	На початок періоду, тис. грн.	На кінець періоду, тис. грн.	Відхилення, тис. грн.	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації				
Собівартість				
Валовий прибуток (збиток)				
Доходи за операційною діяльністю				
Витрати за операційною діяльністю				
Прибуток (збиток) від операційної діяльності				
Доходи за фінансовою діяльністю				
Витрати за фінансовою діяльністю				
Прибуток (збиток) до оподаткування				
Податок на прибуток				
Чистий прибуток (збиток)				



Після аналізу динаміки фінансових результатів переходять до розрахунку та аналізу показників рентабельності. Найчастіше діагностика ефективності діяльності підприємства проводиться за наступними показниками:

- рентабельність продукції (валовий прибуток / собівартість);
- рентабельність продажу (чистий прибуток / чистий дохід від реалізації);
- рентабельність операційної діяльності (прибуток від операційної діяльності / витрати за операційною діяльністю);
- рентабельність капіталу (чистий прибуток / вартість капіталу);
- рентабельність власного капіталу(чистий прибуток / вартість власного капіталу);
- рентабельність підприємства (чистий прибуток / всі витрати підприємства).

Діагностика ефективності діяльності підприємства є заключним етапом його фінансової діагностики. Комплексна оцінка вартісних результатів діяльності та оцінка коефіцієнтів, які характеризують інтенсивність та результативність фінансово-господарської діяльності, є підставою та обґрунтуванням для прийняття ефективних управлінських рішень.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте поняття «фінансова діагностика».
2. Які етапи проведення фінансової діагностики?
3. Охарактеризуйте принципи проведення фінансової діагностики.
4. В чому полягає різниця між експрес-діагностикою та комплексною діагностикою при проведенні фінансової діагностики?
5. Яким чином та за допомогою яких показників проводиться оцінка майнового стану підприємства?
6. Яким чином та за допомогою яких показників проводиться оцінка фінансової незалежності підприємства?
7. Як визначається тип фінансової стійкості підприємства та які типи існують?
8. Яким чином та за допомогою яких показників проводиться оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства?
9. Яким чином та за допомогою яких показників прово-

диться оцінка ділової активності підприємства?

10. Яким чином та за допомогою яких показників проводиться оцінка ефективності діяльності підприємства?

### Рекомендована література

Азарова А. О., Рузакова О. В. Математичні методи та моделі оцінювання фінансового стану підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 172 с.

Аніловська Г. Я., Столяренко О.О. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2012. 404с.

Базецкая А. И., Дяченко В. Л. Финансовый менеджмент: учеб. пособие. Харьков: ХНУГХ им. А. Н. Бекетова, 2017. 186 с.

Бланк И. А. Управление активами. Киев: Ника-Центр, 2000. 721 с.

Бланк И. А. Управление денежными потоками. Киев: Ника-Центр, Эльга, 2002. 736 с.

Бланк И. А. Управление финансовыми ресурсами. Москва: Омега-Л, ООО «Эльга», 2017. 768 с.

Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учеб. курс. 2-е изд., перераб. и доп. Киев: Эльга, Ника-Центр, 2007. 521 с.

Карпенко Н. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. Київ: АПСВТ, 2014. 109 с.

Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 456 с. ISBN 978-617-673-479-6

Кузьмін О., Мельник О. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 318 с. ISBN 978-966-346-981-2

Мних Є.В., Барабаш Н. С. Фінансовий аналіз: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 536 с.

Мороз О. В., Сметанюк О. А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ–Вінниця, 2006. 167 с.

Отенко І. П., Азаренков Г. Ф., Іващенко Г. А. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 156 с.

Селіверстова Л. С., Скрипник О. В. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2012. 274 с.

Сокольська Р.Б. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2015. 92с.

Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 815 с.

Фінансовий аналіз: навч. посібник. За ред. Т. Д. Косова, І. В. Сіменко. Київ: ЦУЛ, 2013. 440 с.

## **9. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

9.1. Сутність економічної безпеки підприємства

9.2. Діагностика економічної безпеки підприємства

### **9.1. Сутність економічної безпеки підприємства**

Кожне підприємство володіє певним набором ресурсів: активами, капіталом, персоналом, інформацією, технологіями, майновими та авторськими правами і т. ін. Крім того, найбільш ефективне використання цих ресурсів та сталий розвиток підприємства забезпечується його системою управління. Однак на ринку, де є велика кількість конкурентів, на який впливає маса факторів зовнішнього середовища, а також проблеми у внутрішньому середовищі підприємства, що обумовлені впливом факторів внутрішнього середовища, існує значна загроза безпечному функціонуванню суб'єкта господарювання. Таким чином, наявність невизначеності та небезпечності в процесі функціонування підприємства забезпечила необхідність виникнення системи економічної безпеки.

*Економічна безпека підприємства* – комплексне поняття, яке характеризує можливість підприємства виявити загрози та небезпечні фактори впливу на діяльність господарюючого суб'єкта та розробити заходи з їх уникнення або зменшення негативного впливу.

*Головною метою* економічної безпеки підприємства є забезпечення його сталого та ефективного функціонування.

*Задачами* системи економічної безпеки є:

- забезпечення фінансової стійкості підприємства;
- забезпечення високого рівня конкурентоздатності;
- оптимізація організаційної структури управління;
- виявлення небезпек та загроз;
- мінімізація впливу виявлених небезпек та загроз;
- забезпечення захисту внутрішнього середовища підприємства;
- правовий захист підприємства.

Забезпечення економічної безпеки є основою антикризового управління підприємством. Саме визначення загроз, які можуть привести господарюючий суб'єкт до кризового стану, є найголовнішою задачею як системи економічної безпеки, так і системи антикризового управління.

Найчастіше застосовують наступну класифікацію джерел небезпеки та загроз для підприємства:

1) за сферою дії (виробничі, фінансові, економічні, політичні, галузеві і т. ін.);

2) за походженням (природні, техногенні, неприродні);

3) за масштабами дії (локальні, регіональні, транскордонні);

4) за тривалістю (миттєві, тривалі, перманентні);

5) за частотою дії (одноразові, багаторазові);

6) за походженням (внутрішні, зовнішні);

7) за напрямом дії (виробництво, персонал, інформація).

**Структурними елементами** економічної безпеки є :

- техніко-технологічна база;

- фінансова складова;

- кадрова складова;

- інтелектуальна складова;

- інформація;

- екологічна складова;

- ринкова складова;

- правовий захист;

- силовий захист.

## **9.2. Діагностика економічної безпеки підприємства**

Діагностику рівня економічної безпеки підприємства виконують за наступними етапами:

1) визначення внутрішніх та зовнішніх загроз, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства;

2) оцінка ступеню впливу визначених факторів;

3) розрахунок показників економічної безпеки за функціональними (структурними) елементами економічної безпеки;

4) розрахунок інтегрального показника економічної безпеки;

5) розробка системи заходів, реалізація яких буде сприяти підвищенню рівня економічної безпеки підприємства.

Співвідношення функціональних (структурних) елементів із показниками за даними елементами наведені в таблиці 9.1.

Таблиця 9.1. Співвідношення функціональних (структурних) елементів із показниками за даними елементами

Структурний елемент економічної безпеки	Показники, які характеризують структурний елемент економічної безпеки
Техніко-технологічна база	Оцінка рівня технологічного потенціалу; оцінка оновлення та вибуття основних засобів; оцінка рівня сучасності технологій; оцінка рівня прогресивності технологій та продукції; оцінка рівня застосування інноваційних розробок
Фінансова складова	Оцінка ліквідності; аналіз динаміки дебіторської та кредиторської заборгованості; аналіз фінансової стійкості; оцінка вірогідності банкрутства за моделями Альтмана або Ліса
Кадрова складова	Аналіз структури персоналу; аналіз тривалості стажу роботи; оцінка плинності кадрів; аналіз динаміки питомої ваги молодих спеціалістів та пенсіонерів в структурі персоналу; оцінка кваліфікаційного рівня
Інтелектуальна складова	Аналіз динаміки плинності кадрів високої кваліфікації; розрахунок питомої ваги висококваліфікованих робітників в загальній структурі персоналу; аналіз кількості працівників, які підвищують свою кваліфікацію та освоюють нові спеціальності
Інформація	Аналіз коефіцієнтів повноти, суперечливості та точності інформації
Ринкова складова	Аналіз частки ринку; оцінка рівня конкурентної боротьби на ринку; оцінка появи нових конкурентів; аналіз якісних досягнень конкурентів; оцінка позиції підприємства на ринку; оцінка ступеню гнучкості підприємства та рівня його адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищу
Екологічна складова	Оцінка рівня забруднення підприємством навколишнього середовища; оцінка окремих видів забруднення навколишнього середовища: водних ресурсів, ґрунту,
Правовий захист	Оцінка рівня складання договорів підприємства із контрагентами; оцінка правового поля, в якому функціонує підприємство; оцінка правової освіти персоналу; оцінка правового забезпечення підприємства; оцінка здатності юридичного відділу підприємства приймати участь у судових та арбітражних засіданнях; оцінка ведення патентного фонду

Інтегральний показник економічної безпеки підприємства може бути розрахований за формулою:

$$I_{\text{ЕБ}} = \sum P_i * \Delta B_i,$$

де  $I_{\text{ЕБ}}$  – інтегральний показник економічної безпеки підприємства;

$P_i$  – вага окремого показника економічної безпеки;

$B_i$  – бал в залежності від відхилень значень показника економічної безпеки.

Для розрахунку інтегрального показника у такий спосіб застосовується метод експертних оцінок, завдяки якому визначається вага і бал кожного показника. Також для розрахунку інтегрального показника можна застосовувати різноманітний математичний апарат (наприклад, визначаються функції).

Інтегральний показник доцільно розраховувати спочатку за кожним структурним елементом економічної безпеки, а потім – комплексний показник за всіма функціональними блоками.

Також потрібно зазначити, що проведення діагностики економічної безпеки повинно забезпечуватись постійним моніторингом рівня економічної безпеки підприємства. Причому діагностика повинна носити періодичний характер, а моніторинг – здійснюватися постійно та безперервно.

### **Запитання для самоконтролю**

1. В чому полягає сутність економічної безпеки підприємства?

2. Як можна сформулювати головну мету функціонування системи економічної безпеки підприємства?

3. Які задачі системи економічної безпеки підприємства?

4. Охарактеризуйте джерела небезпеки та загрози для підприємства. Наведіть класифікацію.

5. Охарактеризуйте розподіл системи економічної безпеки підприємства на функціональні (структурні) блоки.

6. Охарактеризуйте етапи проведення діагностики еко-

номічної безпеки підприємства.

7. За допомогою яких показників оцінюється рівень економічної безпеки за функціональними (структурними) елементами?

8. Яким чином розраховується інтегральний показник економічної безпеки?

9. Які методи можна застосовувати для розрахунку інтегрального показника економічної безпеки?

10. В чому полягає доцільність моніторингу при діагностиці економічної безпеки підприємства?

### Рекомендована література

Гилязова Л. Р. Методика расчета интегрального показателя финансовой устойчивости на основе данных бухгалтерского баланса. *Молодой ученый*. 2012. №8. С. 91–93. URL: <https://moluch.ru/archive/43/5198/> (дата обращения: 06.07.2019).

Карпенко Н. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. Київ: АПСВТ, 2014. 109 с.

Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 456 с. ISBN 978-617-673-479-6

Кузьмін О., Мельник О. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 318 с. ISBN 978-966-346-981-2

Мартиненко В. В. Теоретико-методичні засади оцінки економічної безпеки національної економіки. *Економічний простір*. 2015. № 93. С. 131–140.

Мігус І. П., Денисенко М. П., Коваль Я. С. Розрахунок інтегрального показника оцінювання економічної безпеки банку. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2017. Випуск 46. С. 125–130.

Посилкіна О. В., Світлична К. С. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: Вид-во НФаУ, 2014. 333 с.

Rozhenko A.V. Economic security level assessment of the trade enterprises. *Економічний простір*. 2015. № 101. С. 233–241.

Сарай Н. І. Економічна діагностика. Навчальний посіб-

ник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 165 с.

Синиця Т. В., Осьмірко І. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. Харків: ХНПУ, 2017. 184 с.

Фролова Л., Роженко О. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 177. С. 199–209.

Черняк Г. М. Оцінювання рівня економічної безпеки енергетичних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 159–166. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2015\\_12\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_26)

Яцкевич І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Оdesa, 2015. 291 с.

## **10. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

10.1. Сутність економічної культури, її рівні та елементи

10.2. Діагностика економічної культури підприємства

### **10.1. Сутність економічної культури, її рівні та елементи**

Економічна культура тісно пов'язана та напряму залежить від організаційної культури підприємства. *Організаційна культура* визначається як основні переконання, припущення, цінності та способи взаємодії, які сприяють виникненню унікального соціального та психологічного середовища в організації.

Організаційна культура включає в себе очікування, досвід, філософію організації, а також цінності, які керують поведінкою учасників, і виражається в самооцінці учасників, внутрішній роботі, взаємодії з зовнішнім світом, майбутніх очікуваннях. Культура ґрунтується на спільних поглядах, переконаннях, звичаях, нормованих офіційно і неписаних правилах, які були розроблені з часом і вважаються дійсними.

Культура також включає в себе бачення організації,



цінності, норми, системи, символи, мову, припущення, переконання та звички.

Зазначені визначення культури характеризують процес її формування в організації під впливом управлінських важелів, але є ще й визначення, які акцентують увагу на індивідуальних поведінкових складових працівників, які змінюються під впливом організаційної культури.

Згідно з цим набором визначень, організаційна культура являє собою набір спільних припущень, які керують тим, що відбувається в організаціях, визначаючи відповідну поведінку для різних ситуацій. Організаційна культура впливає на те, як люди та групи взаємодіють один з одним, з клієнтами та з зацікавленими сторонами. Крім того, організаційна культура може впливати на те, наскільки працівники ототожнюються зі своєю організацією.

В економічній діагностиці також організаційна культура може бути визначена як «корпоративна культура», «культура на робочому місці» та «культура бізнесу» або «економічна культура».

Таким чином, *економічну культуру* можна визначити як сукупність цінностей, поведінкових норм та моделей, які були сформовані та прийняті в організації під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Як правило, економічна культура формується певними робітниками або групою робітників, діяльність яких виявилась максимально ефективною, а тому була прийнята на підприємстві за еталон та передається всім іншим робітникам та новим членам колективу як правильний образ сприйняття і ставлення до тих чи інших проблем, а також образ мислення або філософія існування організації.

*Рівні та елементи економічної культури* є пов'язаними між собою, тому що на кожному рівні представлені одні й ті самі компоненти, але в новому прояві. Рівня та елементи економічної культури можна представити у вигляді схеми (рис. 10.1).

***Складові економічної культури:***

- культура управління (стиль керівництва, методи управління, система стимулів та важелів, рівень професіоналізму керівників, індивідуальний підхід до робітників, почуття гумору і т. ін.);

- культура міжособистісних відносин (рівень сприйняття колективом цінностей організації, рівень колективізму, соціально-психологічний клімат, наявність взаємодопомоги);

- культура працівників (знання етикету, поведінка, рівень освіти, професіоналізму, дисциплінованість, творчість, здатність та прагнення до самовдосконалення і підвищення рівня своєї кваліфікації);

- культура засобів праці й трудового процесу (прагнення до впровадження у виробництво новітніх технологій, інновацій, більш якісного устаткування та обладнання, рівень матеріально-технічного забезпечення, методи праці та оцінки її результатів);

- культура умов праці (санітарно-гігієнічні, психологічні, психофізіологічні, психоемоційні, естетичні, соціально-психологічні умови праці).

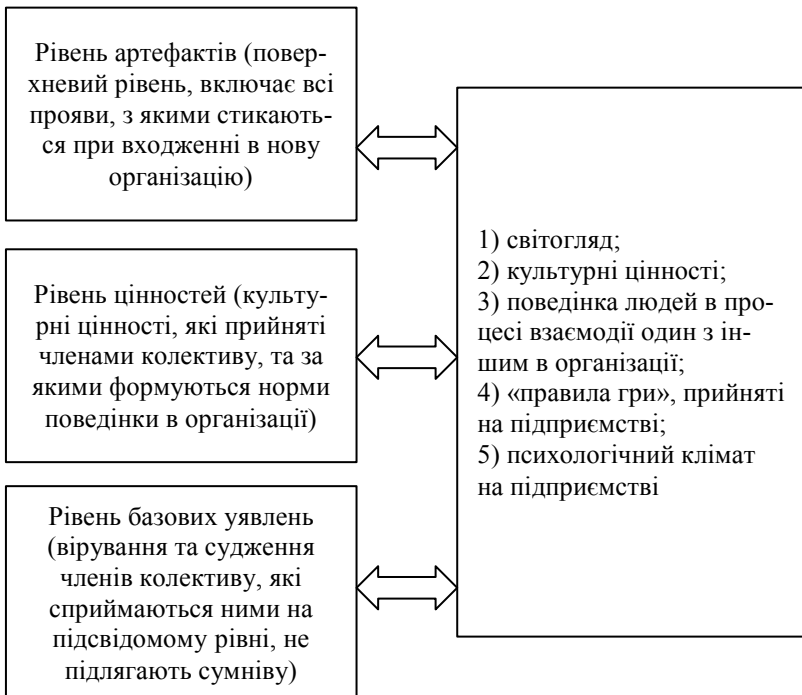


Рис. 10.1. Рівні та елементи економічної культури підприємства

**Функціями економічної культури є наступні:**

- нормативно-регуляційна (завдяки нормам та правилам, які діють на підприємстві, члени колективу приймають певний образ життя та цінності);

- комунікативна та інформаційна (сприяє розвитку міжособистісних та міжгрупових комунікацій завдяки чому з'являється можливість отримати високий економічний результат діяльності підприємства);

- мотиваційна (економічна культура підприємства формує певну систему мотивації персоналу);

- адаптаційна (члени колективу завдяки цінностям та нормам, прийнятим на підприємстві, адаптуються до певного способу функціонування та отримання результату);

- пізнавальна (дозволяє членам колективу формувати певну трудову поведінку на основі знань щодо заборон, ідеалів, цінностей, норм);

- селекційна (обґрунтовує вибір тих норм та цінностей, сприйняття яких колективом забезпечить адекватну реакцію на зміни у зовнішньому середовищі);

- інноваційна (забезпечує здатність до конкурентної боротьби, стосується прагнення до застосування колективом інноваційних технологій у виробництві, освіті і т. ін.).

Прояви економічної культури можна визначити в наступних моделях:

1. Модель виконання робіт (змістовні аспекти управління (планування, організації, мотивації та контролю): приймання стратегічних та тактичних рішень; визначення груп в структурі підприємства, які мають різні цілі; визначення оптимальності адміністративної структури управління; аналіз функціональної взаємодії між підрозділами та працівниками; формування системи контролю та аналіз ефективності її функціонування; аналіз рішень щодо модернізації та удосконалення технологій, техніки, застосування нововведень.

2. Модель ділової взаємодії (форми здійснення ділової комунікації в колективі): структура передачі інформації, доведення рішень до підлеглих, способи проведення нарад, застосування повідомлень від персоналу щодо вдосконалення умов

праці та підвищення працездатності, способи обговорення проблем виробничого та міжособистісного характеру.

3. Модель міжособистісного спілкування (форми взаємодії членів колективу): ступень зацікавленості членів колективу особистими захопленнями та досягненнями один одного, розпорядок робочого часу, форми проведення та частота перерв, форми взаємодії членів колективу поза роботою.

## **10.2. Діагностика економічної культури підприємства**

В процесі проведення діагностики економічної культури підприємства спочатку доцільно побудувати профіль економічної культури організації, який дає можливість зрозуміти, як суб'єкт господарювання функціонує зараз, які цінності прийняті в колективі, на чому слід зосередити увагу та які зміни необхідні підприємству. Профіль економічної культури будується за допомогою переліка питань, пов'язаних з оцінкою економічної культури підприємства за такими параметрами, як

- 1) загальний стиль керівництва;
- 2) стиль управління найманими працівниками;
- 3) ефективність комунікацій в колективі;
- 4) відповідність стратегічних цілей сучасним реаліям на ринку;
- 5) відповідність обраних керівництвом критеріїв успіху сучасним тенденціям ведення конкурентної боротьби;
- 6) відповідність технологій, які застосовуються, вимогам ринку;
- 7) відповідність кваліфікації працівників сучасним вимогам.

Профіль економічної культури будується за допомогою метода рейтингової оцінки. За кожним параметром проводиться оцінка за 10-бальною системою. Також необхідно визначити еталонний показник за кожним параметром за допомогою метода експертних оцінок (визначається значимість параметру для процесу досягнення головної мети діяльності підприємства). Співставлення отриманого профілю та еталонного дає змогу керівництву визначити подальші напрямки покращення економічної культури підприємства.

Приклад профілю економічної культури наведений на рис. 10.2:

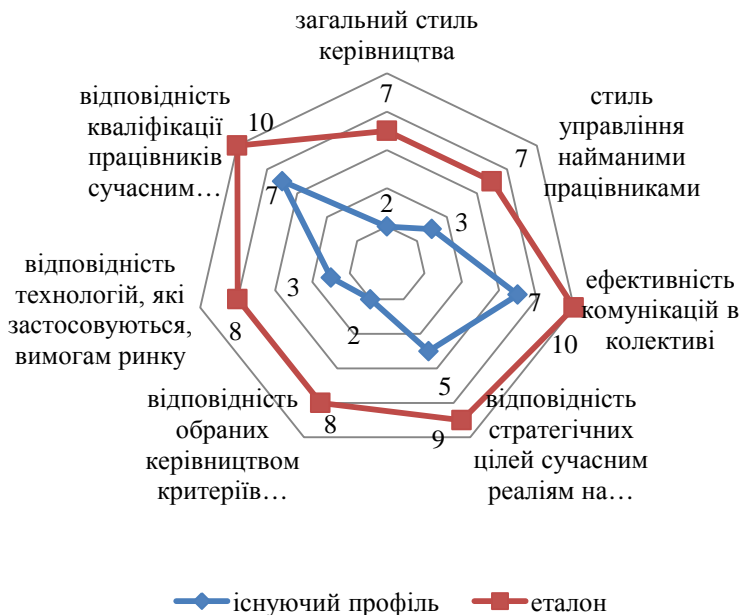


Рис. 10.2. Профіль економічної культури підприємства

Оцінка економічної культури підприємства доцільно проводити за наступним алгоритмом (рис. 10.3).

На основі отриманих результатів діагностики економічної культури приймаються управлінські рішення щодо доцільності та необхідності її зміни або вдосконалення. Зміна організаційної культури не є легким завданням. Співробітники часто чинять опір змінам і можуть згуртуватися проти нової культури. Як правило, зміни, які пропонуються в організації, особливо якщо це стосується саме культури поведінки, сприймаються негативно, а колектив в процесі їх прийняття проходить класичні стадії прийняття змін: заперечення, гнів, торги, депресія, прийняття. Отже, обов'язок управлінського персоналу – переконати своїх працівників у користі від змін і показати через колективний досвід нову поведінку, пояснити, що нова культура – це найкращий спосіб функціонування з метою досягнення успі-

ху. Іншими словами, головним завданням управлінського персоналу є забезпечення проходження всіх стадій прийняття нової культури колективом за найменший час.

За результатами діагностики економічної культури підприємства доцільно сформулювати певні рекомендації (або визначити перелік заходів), застосування (реалізація) яких буде сприяти позитивному відношенню колективу до змін в організаційній культурі. До таких заходів відносять наступні:

1. Формування чіткого стратегічного бачення. Це бачення дає намір і напрямок для майбутньої зміни культури.

2. Визначення та оптимізація сукупності зобов'язань вищого керівництва. Вершина організації повинна сприяти зміні культури, щоб фактично здійснити зміни в решті організації.

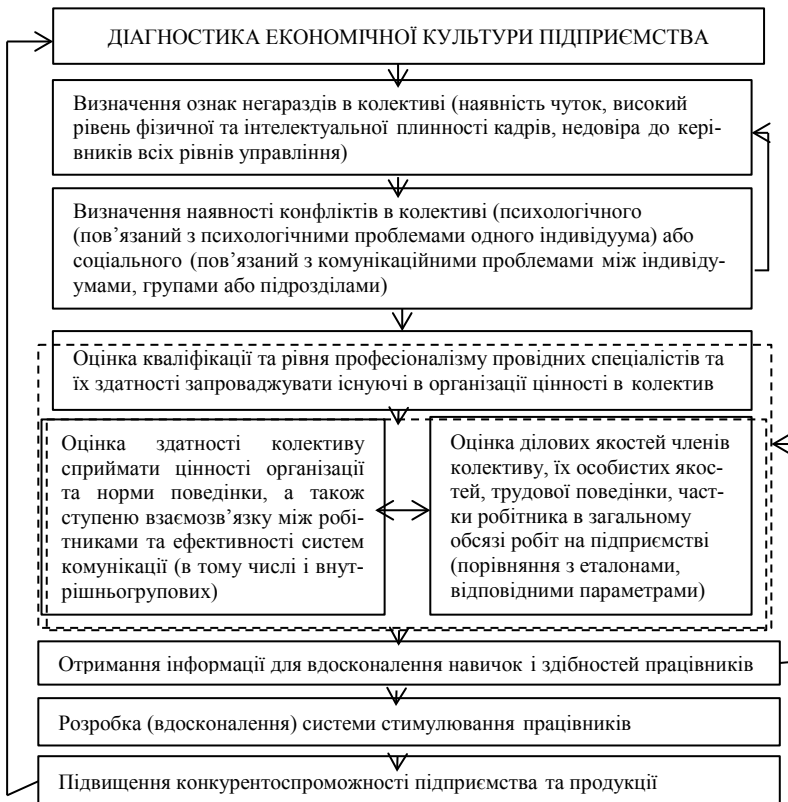


Рис. 10.3 Алгоритм проведення діагностики економічної культури підприємства

3. Зміна моделі культури на найвищому рівні. Поведінка керівництва повинна символізувати види цінностей і поведінки, які мають бути реалізовані в іншій частині компанії. Агенти, що змінюють культуру в організації – це ключі до успіху процесу культурних змін і важливих комунікаторів нових цінностей.

4. Зміна організації для підтримки організаційних змін. Це включає визначення того, які поточні системи, політики, процедури та правила повинні бути змінені, щоб досягти відповідності з новими цінностями та бажаною культурою.

5. Вибір та спілкування із новоприбулими та припинення девіантної поведінки. Заохочення мотивації працівників та лояльності до компанії створить здорову культуру. Необхідно забезпечити навчання всіх працівників, щоб допомогти їм зрозуміти нові процеси, очікування та системи.

6. Розвиток етичної та правової чутливості. На цьому етапі можна визначити перешкоди для змін і стійких працівників, а також визнати та нагородити поліпшення співробітників, заохочуючи подальші зміни та залучення.

Такий підхід до зміни культури покликаний допомогти організаціям досягти стабільних результатів діяльності.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Дайте визначення поняттю «економічна культура».
2. Чим відрізняються організаційна та економічна культура підприємства?
3. Охарактеризуйте рівні економічної культури.
4. Які існують елементи економічної культури та яким чином вони пов'язані із рівнями?
5. Охарактеризуйте складові економічної культури підприємства.
6. Які функції виконує економічна культура підприємства?
7. Охарактеризуйте моделі економічної культури.
8. Яким чином будується профіль економічної культури підприємства?

9. В чому полягає та яким чином проводиться діагностика економічної культури підприємства?

10. Де застосовуються результати діагностики економічної культури?

### **Рекомендована література**

Карпенко Н. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. Київ: АПСВТ, 2014. 109 с.

Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 456 с. ISBN 978-617-673-479-6

Кузьмін О., Мельник О. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 318 с. ISBN 978-966-346-981-2

Посилкіна О. В., Світлична К. С. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: Вид-во НФаУ, 2014. 333 с.

Сарай Н. І. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 165 с.

Синиця Т. В., Осьмірко І. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. Харків: ХНПУ, 2017. 184 с.

Яцкевич І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Оdesa, 2015. 291 с.



Навчальне видання

*Електронне видання*

**БАЗЕЦЬКА Ганна Ігорівна**

**ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА  
ТА АНАЛІТИКА У  
БІЗНЕС-КОНСУЛЬТУВАННІ**

**Конспект лекцій**

для студентів  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
спеціальності 051 «Економіка»  
спеціалізації «Бізнес-консалтинг»,

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор

Комп'ютерна верстка *Л. П. Лавриненко*